

مقدمة:

حظي موضوع الدافعية باهتمام بالغ من قبل الكتاب والباحثين والسلوكيين، وخاصة علماء النفس ومن قبل الإدارة أيضا.

ويعتبر الكثير الدافعية عملية نفسية رئيسية، تشكل محور ومركز في المدخل النفسي للسلوك التنظيمي، فلقد سعى الباحثون والمديرون إلى معرفة الأسباب التي تدفع التصرف والسلوك على نحو معين.

وتعد الدافعية من الأمور الهامة بالنسبة إلى كل من المديرين والمنظمات، حيث يتوقف مدى نجاح المنظمة وفعاليتها على مدى دافعية الفرد خاصة في مواقف العمل، والعمل على رفع دافعتهم و دافعية مرؤوسهم، فالدافعية تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبده الفرد في العمل، وهي تمثل قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهي القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبده الفرد وفي درجة مثابرتة واستمراره في العمل وفي مدى تقديمه للأفضل ولأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل وهذا لا يأتي إلا من خلال أنماط قيادية فعالة متعبة من طرق المديرين تخلف الدافع للعمل لدى العمال، حيث على المدير أن يثير حماس مرؤوسيه للتوجيه في أعماله ولكن يستطيع المدير أن يضع مرؤوسيه وأعمال في الاتجاه السليم يجب عليه القيام بعدة أمور والتي تناولتها عدة دراسات مختلفة من حيث الأسلوب أو النمط المتبع من طرف كل قائد أو نظرة كل واحدة منها كمسببات الدافعية.

وهذا ما دفعني إلى دراستي هذه إلى طرح الإشكالية المتمثلة في: "ما مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية؟"

وضمن هذا المسعى عملنا على تقسيم دراستي هذه إلى خمسة فصول حيث مثلت الثلاث فصول الأولى الجانب النظري للدراسة في حين الفصلين الآخرين مثلت الجانب الميداني للدراسة.

فجاءت كالتالي: الفصل الأول تناولت فيه إشكالية وموضوع الدراسة والفصل الثاني خصصته لمتغير المستقل ألا وهي الإدارة المدرسية حيث تضمن تعريفها، خصائصها، وأهميتها عناصرها أنماطها وأهدافها ومعوقاتها أما الفصل الثالث فخصصته للمتغير الدافعية حيث تضمن التعريف، الخصائص والأهمية والأهداف والنظريات المفسرة للدافعية ووظائف الدافعية والنظريات المفسرة للدافعية وأنواع الدافعية.. الخ، أما الفصل الرابع فيتضمن الإجراءات التنفيذية للدراسة والذي تضمن حدود الدراسة ومنهج

الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، تقنية ومجتمع الدراسة، الخصائص السيكومترية للأداة، وأخيرا تنفيذ الدراسة.

أما الفصل الخامس فقد ضم عرض ومناقشة نتائج الدراسة وقد ختمنا دراستنا بالخاتمة والتي جاءت كحوصلة نهائية مع إبراز قائمة المراجع النهائية التي جاءت كلها مراجع عربية حيث احتوت على 47 مرجعا إضافة إلى مرجع أجنبي ومجموعة رسائل جامعية وأخيرا قائمة الملاحق الممثلة في الاستمارة.

تمهيد:

قبل الشروع في دراسة أي موضوع يفضل أن يكون الباحث على اطلاع مسبق بدراسات تناولت هذا الموضوع أو متغير منه، وموضوع الدافعية من أهم الانشغالات التي يهتم بها الإداريين والمنظمات، ومن خلال دراستنا هذه سنتناول موضوع مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية للعمل لدى أساتذة الثانوية، ولهذا يترتب على الباحث عند انطلاقه من دراسته لأي موضوع أن يحدد الإطار العام له من خلال تحديد إشكالية الدراسة والفرضيات وأسباب اختيار موضوع الدراسة وأهدافه وأهميته في البحث العلمي، وذكر أهم المفاهيم المفتاحية المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وهذا ما سنحاول التطرق إليه.

1 - إشكالية:

يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات كثيرة في كل المجالات المتمثلة في النمو الاقتصادي السريع من يوم لآخر والتسارع التكنولوجي الهائل والعولمة واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال، أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بدرجة أولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات فالعنصر البشري المؤهل والمدرب والكفاء هو أهم عناصر الإنتاج وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أنّ القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير والتطوير والتحسين، ومن هنا اتجهت الأنظار نحو الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية، وأبرز مثال على ذلك نظام الإدارة اليابانية الذي يدور حول فلسفة إدارية وثقافية تنطلق من منطلق العامل السعيد في عمله من خلال تطبيق مبدأ الدعاية الشاملة من خلال الرعاية بشؤون الفرد داخل المنظمة (المؤسسة) (عياصرة، 2006م، ص12).

وتتركز في هذا العصر معظم لقاءات المفكرين، حول الإدارة كعملية اجتماعية، من الناس وإلى الناس، ويتعين على المدير أن يكون مبدعا، حيث أصبح الإبداع مرادفا للإدارة، ففضايا هذا العصر تحتاج إلى مدير متميز وديناميكي من أجل مواجهة هذه المرحلة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرا حاسما، وتمثل جزءا كبيرا من العملية الإدارية الكلية للمنظمات، بصرف النظر عن طبيعة وشكل حجم النشاط وموقعه.

إنّ العصر الذي نعيش فيه الآن ليس له مثيل في تاريخ البشرية فهو عصر التغيير المستمر، وعصر التطور الهائل في مجالات التقدم العلمي والتكنولوجي، هذا التطور لا بد وأن يرافقه تطوّر مواز في الإدارة واستخدام أساليبها العلمية حيث أنّ التقدّم والتخلف في المجتمعات أصبحا الآن رهنا بتطور الإدارة أو تخلفها أكثر من أي عصر آخر، فالإدارة تحتل مركز القلب من حياتنا من حيث الأهمية، مثل جسم الإنسان الذي يكون القلب مركز نشاطه، فالإدارة كذلك بالنسبة للمجتمعات الإنسانية وهكذا فإنّ للإدارة دور كبيرا في تقدّم أي مجتمع، فالدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من مستوى متقدم، إلا بوجود إدارة متطورة وحديثة.

وبهذا يمكن اعتبار هذا العصر بحق عصر الإدارة، فإشهار الموارد الضخمة التي بحوزة الإنسان لا يمكن أن يتم بدون إدارة ناجحة، وما من نشاط أو اكتشاف أو اختراع أو خدمة أو إنتاج أو تغيير إلا وتقف خلفه الإدارة الناجحة، والأمثلة على ذلك كثيرة، فمن برامج غزو الفضاء إلى نشر التعليم، ومحاربة الأمراض، وغيرها الكثير.

ومنه فالإدارة مصطلح شاسع ويحمل في طياته معاني عديدة و متعددة ذات أهمية بالغة، في العديد من المجالات والاتجاهات الخاصة بالمجتمع وما يحتويه من عناصر بشرية، فأينما نذهب إلّا وهناك إدارة وكل مكان نؤوي إليه توجد به إدارة انطلاقاً من البيت فهذا الأخير بمثابة مؤسسة خاصة بالعائلة يتمثل قائدة في الأب وتتوب عنه الأم في حالة غيابه ويمثل الأبناء الأفراد العاملين والمكملين لسير الأمور في هذا البيت على أحسن حال بالإضافة إلى وجود الإدارة في كافة مؤسسات المجتمع فالمستشفى يحتوى على إدارة ومركز البريد يحتوي على إدارة ومحطة القطار تحتوي على إدارة ومحلات التسوق اليومي تحتوي على إدارة ومدرسة وغير ذلك من المرافق الاجتماعية. تختلف الحاجة إليها حسب أهميتها للفرد خاصة والمجتمع عامة ومن بين أهم الإدارات في مؤسسات المجتمع نجد الإدارة المدرسة إذ تعتبر هذه الأخيرة بمثابة المحرك والدولاب الذي يحرك المجتمع كونها (أي الإدارة المدرسية) تقوم بالإشراف على أجيال المستقبل الذين سيكونون هم بدورهم فاعلين في مختلف الإدارات السالفة الذكر فهي ستكون مشرفة على من تكون مربية وأما لأبناء في المستقبل وهذا ما جعلها (الإدارة المدرسية) تحظى بهذه الأهمية البالغة من بين جل الإدارات الأخرى وتحوز على حصة الأسد من طرف الباحثين والمفكرين الذين كثيراً ما حالوا وجالوا باحثين في معرفة خباياها.

وقد أولت النظم التربوية في الكثير من الدول، موضوع الإدارة المدرسية اهتماماً ملحوظاً في الجهود التي تبذلها تلك النظم من أجل تطوير العملية التربوية وتحسين فعاليتها وكفاءتها (عبد الرحمان، 1403 ص 31).

وقد شهد الأردن في السنوات الأخيرة، عملية مراجعة وتطوير شامل لجميع عناصر النظام التربوي ومداخلته، ليتمكن من إعطاء مخرجات تواكب طموحات هذا الوطن وتطلعاته، وتلبي حاجات إنسان و رغباته، وجاءت الإدارة المدرسية في مقدمة الفعاليات التربوية التي ينبغي أن تحظى باهتمام بالغ الأهمية دورها في العملية التربوية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، وهذا ما أكده المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي عقد في عمان عام 1987م، إذ تبنى الدعوة إلى تطوير الإدارة المدرسية والاهتمام بالمعلم الذي

أصبح محورا للإدارة المدرسية فلم يعد دور المدير يقتصر على الإشراف على عملية التدريس، بل تعدى ذلك إلى رفع مستوى المعلم وتحسن أدائه وتوفير الظروف المناسبة له، والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد في العمل (عياصرة، 2006، ص113).

تعد المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي تسهر مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان، أي مساعدته على النمو في جميع جوانبه الشخصية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقا لقدراته واستعداداته، وميوله، واتجاهاته مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية(عبد القادر، 2001، ص62).

ومن هنا جاءت الحاجة للإدارة المدرسية، عندما قامت المدرسة التي جاءت هي الأخرى لتلبية حاجات المجتمع، إلى من يقوم بتربية أبنائه، ونقل التراث الثقافي والحضاري لهم، فأخذت المدرسة على عاتقها تربية النشء تربية متكاملة جسميا وعقليا ونفسيا واجتماعيا وروحيا، وكانت الإدارة هي المسؤولة عن متابعة البناء التربوي لتوصله، إلى ما يتمناه المجتمع وتطمح إليه الأمة، فقامت بالتنسيق الإداري والفني لجميع أعمال المدرسة وتنظيمها بالشكل الذي يكفل نجاح العملية التعليمية والتربوية.

ونظرا للأهمية 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، ومن هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يتبوؤه المدير في المدرسة، وهو مركز يمثل دون أدنى شك حجر الأساس والعامل الأول الذي يرتكز عليه للعملية التربوية برمتها، فالمدرسة بلا مدير أشبه بالجماعة التي تفقد قائدها حيث تغدوا مرتعا للفوضى والتجاوزات والعدوان والتخريب، كما وتصبح مكانا غير صالح للتربية وتنظيم التعليم وبناء الشخصيات المتكاملة مكانا غير صالح للتربية وتنظيم التعليم وبناء الشخصيات المتكاملة والمتوازنة للمعلمين والطلاب على حد سواء(عياصرة، 2006م، ص34) والإدارة المدرسية (المدير) مسؤولة عن تنظيم العمل الجماعي، والعمل بالمدرسة ومن العوامل المساعدة على تحقيق ذلك تشجيع كل معلم على الإحساس بإنسابه لهيئة التدريس، وتوفير الثقة بين معلمي المدرسة والإدارة، وتمكين جميع العاملين بالمدرسة من إيذاء آرائهم بحرية وتوفير المعلومات للجميع، وتوزيع الأعباء التدريسية والأنشطة لاصفية على المعلمين وفقا لقدراتهم واستعداداتهم وظروفهم، ومساعدة المعلمين على النمو علميا ومهنيا، ولعل من أبرز مهام مدير المدرسة الالتزام بتلبية احتياجات المدرسة كمؤسسة، وذلك من خلال خدمة أهدافها، وخدمة العاملين فيها الذين

يعملون لتجسيد هذه الأهداف، وكذلك العمل على رعاية وحماية وحدة وتماسك المدرسة (العمامرة، 2012، ص145).

كما تعتبر الإدارة المدرسية (المدير) القدوة والنموذج للعاملين في المدرسة، ولذلك فعليه خلق المناخ المدرسي المناسب على أساس من الاستقرار والأمانينة والثقة والحرص على التعاون والمودة والألفة، وتشجيع المجددين المخلصين من المعلمين للعمل على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

ومن الصفات الحميدة لدى الإدارة المدرسية هي القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة

لاسيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية فالقيادة الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين، وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر وفعال، حيث تتعامل القيادة التربوية مع مختلف أطراف العملية التربوية من متعلمين ومعلمين، وأولياء أمور، مجتمع محلي، وأنشطة مدرسية، وأمور مالية وإشراف على التجهيزات المدرسية، فالإنسان هو المحور الأساسي الذي تنصب حوله كل جهود تلك القيادة، ولهذا لا بد من التفهم الواعي لكيفية قيادة هذا الإنسان الذي تتعامل معه بحيث يبذل أقصى ما عنده من رضا وقناعة (عبد الله، 1985، ص151).

ومن أجل أن تعمل الإدارة المدرسية بشكل فعال، يجب أن يرتبط القائد (المدير) والعاملون معه بشعور من التفاهم، من خلال التأثير المتبادل، ويكسب القائد المرؤوسين عندما يشعرون أن القائد قادر على حل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم، عندما ينظر للقائد على أنه رمز لهم ولعاداتهم، وتتحد صور القائد مع المشاعر الداخلية للمرؤوسين وفكرهم.

ولكي تتجح أي إدارة ما يجب تزويد الأفراد كلهم بالرغبة في التقدم والنجاح وتحقيق النتائج والاستعداد للتعاون، وإذا فشل المدير في تقديم القيادة الضرورية، فإن الأعضاء سيبحثون عن القادة خارج المؤسسة لإرشادهم ومساعدتهم وتحفيزهم لذا ينبغي تذكر أن القيادة عملية طبيعية وتظهر الحاجة إليها كلما وجدت تجمعات الأفراد المتأزرين والمتعاونين مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك (عرفات عبد العزيز، 1985، ص28).

ومنه نخلص إلى القول بأنه لوجود إدارة مدرسية ناجحة يجب أن تكون "قيادة ناجحة" فالعلاقة

بينهما علاقة تكامل وترابط وللقيادة دورا هاما وبارزا في الإدارة يبرز في الجانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى حيث تعمل القيادة على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية

للمعملية الإدارية، وتوفير الفاعلية للإدارة وتمكينها من تحقيق أهدافها، ولنجاح القيادة يجب أن تكون هناك دافعية للقيادة إضافة إلى توفر العديد من المؤثرات كالرغبة والطموح وحب العمل وغير ذلك من المؤثرات الداخلية للفرد، وتعتبر الدافعية من أهم هذه المؤثرات كونها سبب لنجاح القيادة والقيادة سبب في نجاح الإدارة المدرسية ومنه فمصدر نجاح هذه الأخيرة (الإدارة المدرسية) هي الدافعية من خلال تأشيرها في أداء العاملين واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن عملهم وصولاً لتحقيق الإنتاجية كهدف أساسي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه بأعلى كفاية ممكنة (قادري، 2013، ص33).

وقد اهتمت الإدارة المعاصرة بدوافع العاملين وأولتها أهمية خاصة كما استفادت من تجارب وبحوث ودراسات علم النفس الإداري والإقناعي والسلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى العلاقات المباشرة القائمة بين إنتاجية العاملين من جهة، ودافعتهم من جهة ثانية فالدافعية ذات ارتباط دقيق بسلوك الفرد في منظمات الأعمال، والبحث عن أسباب تباين سلوك العاملين من ناحية الكم والكيف في الموقف الواحد يتجه دائماً نحو الدافعية، حيث يؤكد علم السلوك التنظيمي بأنّ الدافعية أحد أهم الأسباب في تباين واختلاف القدرات الإنتاجية للأفراد (عبد القادر، 2001، ص47).

والدوافع المتعددة التي يحملها الإنسان تشترك في أنها تتميز بثلاث خصائص رئيسية، الأولى أنّ كل دافع يتميز بأنه نزوع نحو التوازن: أي أنه حاجة تعبر عن وجود نقص ما يتصل بالشخص وينزع الشخص لمواجهته والخاصية الثانية للدافع أنه ليس ديناميكي، أي انه ينطوي على قوة أو طاقة دفع داخلية فيه ولا يكون عادة حتى يلبي الدافع غرضه، أما الخاصية الثالثة فهي أن كل دافع عرضي أنه موجود من أجل غرض ما خاص به، يعني ذلك أنّ لكل دافع موضوعاً يحقق غرضه به أو عن طريقه (زايد، 2003، ص16) أي أن الدافعية هي حالة من التوتر الجسمي النفسي تميز السلوك وتواصله حتى يخف هذا التوتر أو يزول فيستعيد الفرد توازنه، كأنّ الدافع اضطراب يخل بتوازن الفرد فيسعى إلى استعادة توازنه (زايد، 2003، ص19).

وتبرز أهمية الدافعية في تكيف الفرد مع مهنته إن يتأثر التكيف بمدى التناقض بين أهدافه وخبراته، وأنّ السلوك الناشئ عن الدوافع يمتاز بالنشاط والاستقرار والتنوع، والدافعية أمر وإدراك حسي وانتباه وتذكر وإبداع، والعلاقة بين الدافعية و سلوك الإنسان.

وتعتبر الدافعية مصدر الطاقة البشرية حيث أنها عامل حيوي في بداية أي عمل أو تدريب وهي ضرورية للاستمرارية أو زيادة الجهد، وهناك الكثير من البحوث التي أكدت على أنّ الدوافع لا تزيد الرغبة في الإنتاج والعمل فحسب، بل أنّ الدافع القوي يؤدي إلى زيادة تركيز الانتباه وتأخير في ظهور التعب. وتعتبر الدوافع إحدى فروع علم النفس الرئيسية في وقتنا الحاضر، إذ تمثل الأسس العامة لعملية التحكم وطرق التكيف مع العالم الخارجي، وقد أجمع علماء النفس على أنّ الدوافع هي محركات السلوك اليومي على وجه العموم، وقد بدأ ظهور مصطلح الدافعية (Motivation) في سنة 1880 تقريبا في إنجلترا وأمريكا في كتابات العلماء ذوي النزعة الوظيفية التي تكلموا عن الرغبة، والقصور، والإدارة، والفعل الإداري، كما أنّ الرغبة التي تسبق الفعل السلوك وتحدده تسمى القوة الداخلية أو المثير الدافع، ورغم تباين الآراء في موضوع الدافعية إلاّ هناك ارتفاعا على أنّ الدافعية ذات ارتباط وثيق بسلوك الإنسان وبمستوى أدائه مما يكسبها دراسة كبيرة ضمن موضوعات علم النفس حتى إنه سميت بعلم دراسة السلوك سواء كان هذا السلوك في الأسرة، أو في المدرسة، كما أنّ الحقبة التالية من تطوّر علم النفس تعرف بعلم الدافعية (عياصرة، 2006، ص121).

وبذلك فالدافعية إسهام كبير في تنمية روح العمل للعاملين بشكل عام، وللعاملين في الإدارة المدرسية بشكل خاص وهذا يدفعنا إلى القول إن صحّ التعبير أنها هناك علاقة وطيدة بين الدافعية والإدارة المدرسية.

ويرى بعض علماء النفس أمثال هوى وميسكل " بأن المعلمين في المدارس مثلهم مثل غيرهم في المؤسسات الأخرى لهم حاجات سيكولوجية ولديهم الرغبة في إنجاز ما يكفون به من أعمال في مدارسهم، وأنهم قادرين على تحمّل ما يناط بهم من مسؤوليات ويتوقعون بأن الإدارة قادرة على تحقيق ما يتطلعون عليه وذلك عن طريق ما تقدمه (الإدارة) لهم من حوافز وتسهيلات تكون موضع إعجاب وتقدير.

وما أحوجا في هذه الأيام إلى قيادات مدرسية فاعلة تبحث عن السبل الكفيلة بالمحافظة على دافعية المعلم وحماسه لعمله التعليمي، والقيادات التي تحافظ على عطاء المعلم المستمر مما ينعكس إيجابيا على تلاميذنا، وقد أثبتت الدراسات أنّ تحسن دافعية المعلمين له فوائد للطلاب كما هو للمعلمين (زايد، 2005، ص150). وبذلك يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لكي تعمل على تحقيق أهدافها على أتم وجه يجب أن تتوفر لها العديد من العوامل والمنظمات تنطلق منها كما ذكرنا سابقا وأهم هذه

المنظمات هي الدافعية إذ تعتبر من أهم العوامل الأساسية في مبادئ وتدبير ومسؤوليات الإدارة المدرسية.

وهذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل القائل " ما مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية؟"

2 - فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

تساهم الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية

الفرضيات الجزئية:

1- تساهم الإدارة المدرسية في تنمية دافعية التفاعل اللاصفي لدى أساتذة الثانوية.

2- تساهم الإدارة المدرسية في زيادة دافعية التنوع من استخدام إستراتيجيات التدريس الملائمة لدى أساتذة الثانوية.

3- تساهم الإدارة المدرسية في تنمية دافعية التكيف مع ذوي صعوبات التعلم لدى أساتذة الثانوية.

طرح التساؤلات:

1- التساؤل الرئيسي: هل تساهم الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية؟

2- التساؤلات الفرعية:

التساؤل الأول: هل تساهم الإدارة المدرسية على تنمية دافعية التفاعل اللاصفي لدى أساتذة الثانوية؟

التساؤل الثاني: هل تساهم الإدارة المدرسية في زيادة دافعية التنوع من استخدام إستراتيجيات التدريس الملائمة لدى أساتذة الثانوية؟

التساؤل الثالث: هل تساهم الإدارة المدرسية في تنمية دافعية التكيف مع ذوي صعوبات التعلم لدى أساتذة الثانوية؟

3- أهداف الدراسة:

- الكشف عن الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية في إثارة الدافعية لدى أساتذة الثانوية.
- الكشف عن أهمية الإدارة المدرسية في إثارة الدافعية لدى أساتذة الثانوية.
- معرفة مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تحفيز أساتذة الثانوية على زيادة الدافعية للتنوع من استخدام استراتيجيات التدريس الملائمة.
- معرفة مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تحفيز أساتذة الثانوية على تهيئة الدافعية للتكيف مع ذوي الاحتياجات.
- الكشف عن المجالات التي يمكن للإدارة المدرسية أن تكون لها دور من أجل زيادة دافعية المعلمين.
- معرفة السبل التي تتبعها الإدارة المدرسية في تنمية الدافعية للعمل لدى أساتذة الثانوية.
- معرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة المدرسية والدافعية لدى معلمين الثانوية.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال أهمية دور الإدارة المدرسية الفعال وكذلك العمل على تحسين المستوى التعليمي للأساتذة وعملية التعليم والنهوض والرقى بعملية التعليم وكذلك تطوير مهارات الأساتذة من خلال إكسابهم المزيد من الدافعية في ميدان مهنة التعليم و هذا من أجل تكوين جيل ذو ثقافة ومخزون علمي جيد وبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- دور الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية.
- تقوم هذه الدراسة بتشجيع الآخرين على البحث فيها وإجراء بحوث حول دور الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية.
- كما تعد هذه الدراسة محفز للإداريين أو المعلمين في المدرسة بالتعريف على الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية.
- أهمية هذه الدراسة في تسيير المؤسسة التعليمية ودورها في زيادة أداء المعلمين من خلال تقوية الدافعية للعمل.
- زيادة الاهتمام بالمعلمين باعتبارهم ميزة تنافسية للمدرسة.

وهكذا تتلخص أهمية الدراسة في كون الإدارة المدرسية جد مهمة داخل التنظيم هذا الأخير الذي يضم مرؤوسين يجب على القائد(المدير)الناجح التقرب والاتصال عن قرب منهم والاحتكاك بهم من أجل زيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وما تصبوا إليه.

5-أسباب اختيار الموضوع:

إن أي باحث لا يقوم باختيار موضوع بحثه من فراغ ومن دون دوافع، وإنما هو مبني على مبررات شخصية وعلمية، وعليه فأنا طالب السنة الثانية ماستر تخصص "إدارة وإشراف بيداغوجية" اخترت موضوع " مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية الدافعية للعمل لدى أساتذة الثانوية" وهذا الاختبار لم يكن اعتباطيا، وإنما جاء كنتيجة لمجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتني بشدة إلى تقصي موضوع الدراسة والتعمق فيه وقد تجلت هذه الأسباب في:

5-1- الأسباب الذاتية:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة ومدى مساهمتها في خلق دافعية للعمل لدى أساتذة الثانوية في مدارسنا اليوم.
- صلة الموضوع وعلاقته بالتخصص "إدارة وإشراف بيداغوجي"
- الرغبة في اكتساب خبرات عملية وتطوير معارفي حول هذا الموضوع وخاصة أن هذه فضلا عن الأسباب الموضوعية التي دفعتنا إلى البحث في هذا الموضوع.

5-2- الأسباب الموضوعية:

- جودة الموضوع من حيث التناول في الحقل العلمي الأكاديمي.
- القيمة العلمية للموضوع وما يمكن أن يضيفه من أفكار ومعلومات ونتائج.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- إثراء المكتبة الجامعية بالمواضيع المستجدة والإفادة الطلبة والباحثين في المعرفي.
- معرفة قدرة الإدارة المدرسية على تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية.

6- مصطلحات الدراسة

6-1- الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية المقصود بها هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) من إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبناءها تربية صحية وعلى أسس سليمة (محمد، 1999، ص16).

وتعرف "إجرائيا" وهي كل نشاط منسق ومنظم يقوم به فريق من العاملين في مجال التعليم أي في المدرسة بهدف تحقيق الأهداف التربوية المسطرة وتحقيقا فعليا.

6-2- الدافعية

الدافعية: هي جملة من الاستعدادات المسبقة عند الإنسان أو التأهب المسبق عند الإنسان نحو القيام بأفعال خارجية أو داخلية (بني يونس، 2009، ص41).

وتعرف كذلك: على أنها "تمثل عملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبده الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يؤدي العمل.

الدافعية: إذن هي حالة استشارة وتوتر داخلي تشير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين (عاشور، 2005، ص63).

ويعرف "هب" الدافعية بأنها " عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف محدد.

وتعرف كذلك على أنها: هي القوة الكامنة التي تؤثر أو تحدد باستمرارية الجهد المبذول نحو العمل (طه، 2007، ص11).

6-3- العمل:

-العمل لغة : هو المهنة والفعل، وجمعه أعمال وأعماله أستعمله غيره واعتمد عملا بنفسه (جوهرى، 2005، ص17).

اصطلاحاً: هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة، وهذا يبين لنا ركنا العمل الأساسي وهما: النشاط والإنتاج فالنشاط هو لب العمل سواء كان نشاط جسدياً أو ذهنياً، والإنتاج سواء كان إنتاجاً مادياً كصناعة شيء ما أو استخراجاً من كنوز الأرض أو معنوياً كالوظيفة الكتابية.

ويعرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية "العمل" بأنه مجموعة حركات منظمة تتجه إلى التأثير في العالم الخارجي، وتستهدف عناية ويقال من الناحية الاجتماعية عمل مشترك وعمل جماهيري، وهي الأعمال التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد.

4-6- المرحلة الثانوية:

ويعرفها الباحث إجرانياً : بأنها" يعرف التعليم الثانوي بأنه حلقة الوصل بين التعليم المتوسط والتعليم العالي والتكوين والتعليم المهنيين من جهة أخرى، ويدوم التعليم الثانوي ثلاث سنوات، السنة الأولى ثانوي، السنة الثانية ثانوي والثالثة ثانوي وهو خاص بالفئة العمرية من 16 سنة إلى 19 سنة وتكون السنة الأولى فيه كجدع مشترك والسنة الثانية والثالثة للدخول في الاختصاص.

5-6- مفهوم أستاذ التعليم الثانوي:

يعرف إجرانياً على أنه : " ذلك الشخص المؤهل علمياً وأكاديمياً والذي يملك شهادة تدريس في تخصص معين أو مادة تعليمية معينة ذات مستوى ليسانس أو ماستر والقادر على التحكم في تلاميذ المرحلة الثانوية وتمكينهم من الحصول على المعلومات والمعارف وفهمها، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

7- الدراسات السابقة:

1-7- دراسة الخاوي(2008):

تمثلت دراسة الخاوي بعنوان "دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة ألعوت الولية بمحافظة غزة في تنمية الدافعية لدى معلمهم وسبل تطويرها حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة ألعوت الدولية بمحافظة غزة في تنمية الدافعية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس بوكالة ألعوت بمحافظة غزة ودورهم في تنمية الدافعية لدى معلمهم.

والذي تمثلت عيناتهم في معلمين مختلفين في الجنس بين (معلم ومعلمة) والمؤهل العلمي مختلف كذلك (بكالوريا، بكالوريا أعلى) وعدد سنوات الخدمة مختلف من (1 إلى 10 سنوات) (العاجز، 2009، ص16).

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتكون مجتمع دراسته من جميع معلمي ومعلمات المدرسة الإعدادية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2008-2009) وعددهم 2742 معلما ومعلمة من كافة التخصصات وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- توجد فروق دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة مديري المدارس لدى معلميه من وجهة نظر عينة الدراسة (المعلمين) في متوسط استجابة أفراد العينة حول المجالات الثلاثة: نظام الحوافز، التعزيز الايجابي، الحث على العمل.

2- عدم وجود فروق في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة لغوت الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الدافعية لدى معلميه من وجهة نظر عينة الدراسة تعزي لمتغيرات سنوات الخدمة (من 1 إلى 10 سنوات) (الخاوي، 2008، ص54).

التعقيب على دراسة الخاوي:

لقد اهتمت هذه الدراسة بالتركيز على الطرق والأساليب والكيفيات التي يتبعها مديري المدارس بوكالة لغوت الدولية وكيف تساهم هذه الطرق في تنمية دافعية المعلمين وقد خلصت الدراسة إلى أنه هناك ثلاث جوانب أساسية يعتمد عليها مديري المدارس لزيادة دافعية المعلمين نحو العمل بشكل جيد وتتمثل هذه الجوانب في:

- التعزيز الايجابي ونظام الحوافز .

- والحث على العمل .

كما كانت هذه الدراسة مرجعا للعديد من الأبحاث وأفادني أنا شخصا في موضوع دراستي لارتباطها به في ما يخص متغير الدافعية.

7-2- دراسة لعلاوي (2007):

بعنوان مساهمة في دراسة أثر الراتب على دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي، وقد أجريت هذه الدراسة بقسنطينة وهي ذات طبيعة ميدانية "بمؤسسة سونلغاز" حيث ركز الباحث في دراسته على معرفة ما مدى أثر الحوافز المادية على دافعية العمال منطلقا من تساؤله حول مدى تأثير الراتب على دافعية العامل.

ولقد أعتمد الباحث على الاستمارة والملاحظة بالمشاركة كأدوات البحث في هذا الموضوع، إضافة إلى المنهج الوصفي كونه يصف الظاهرة كما هي في الواقع بالإضافة إلى أسلوب المعالجة الإحصائية.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تتكون من 170 عامل وما يمثل 33,33% من مجتمع الدارسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية على دافعية العمال وتضمنت الدراسة خطوتين أساسيتين هما:

الأولى: هي تقسيم أفراد العينة وتصنيفهم بين إطار ومؤهل ومنفذ.

الثانية: متمثلة في وضع استبيان لاختبار الفرضية والوصول لنتائج ملموسة واقعية.

وفي الأخير قد توصل الباحث إلى أنّ "الراتب" يؤثر على دافعية العمال وكلما ارتفع الراتب قابله ارتفاع في دافعية العمال.

كما توصل إلى أنّ الراتب يؤثر على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسات (لعلاوي، 2007، ص213).

التعقيب على الدراسة:

لقد أعطت هذه الدراسة أهمية كبيرة للحوافز المادية (الراتب) وبالتالي قد أثبتت في أنّ من أهم العوامل المؤثرة في إثارة دافعية الأفراد هو تحسين الراتب وفي رأيي أنّ الدراسة على صواب باعتبار ما أثبتته وتوصلت إليه منطقي ومسلم به، كما كان لهذه الدراسة دور كبير في انطلاق العديد من الدراسات والأبحاث العلمية والتي تتمحور حول مواضيع الدافعية كما أنها كانت مرجعا للعديد من الدراسات الأخرى ومن بينها دراستي هذه باعتبارها متشابهة معها في متغير "الدافعية"

3-7- دراسة حجلان 1997:

بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على دافعية الموظفين " دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في جدة وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية لإثارة دافعية العمال، والتعرف على المعوقات التي تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على توليد الدافعية للعمل الإداري.

ولقد إستخدم الباحث الإستبانة في عملية جمع المعلومات والبيانات كما إستخدم المنهج الوصفي المسحي وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- أنّ المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات لا يساعد على زيادة الدافعية.
- أنه هناك معوقات تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي يساعد على تنمية الدافعية (حجلان، 1997).

التعقيب على الدراسة:

ركزت هذه الدراسة ع إلى مدى أهمية المناخ تنظيمي وتأثيره على دافعية العاملين.

كما اهتمت بالمعوقات التي تعرقل من وجود مناخ تنظيمي يساعد على الدافعية للعمل وخلصت في النهاية إلا أنّ المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات لا يساعد على زيادة الدافعية للعمل نظرا لوجود معوقات تواجه هذا المناخ.

4-7- دراسة عبد القادر 1977:

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان " دوافع الإنجاز وعلاقتها ببعض عوامل الشخصية والنجاح الأكاديمي لطلاب جامعة الكويت ومعهد المعلمين واستخدام الباحث في دراسته "مقياس الدافع للإنجاز من إعدادة مقاييس سرعة الأداء ودقته، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين ارتفاع مستوى الدافع للإنجاز ومؤشر مستوى الطموح الأكاديمي والنجاح الأكاديمي (عبد القادر 1977، ص 88).

التعقيب على الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على أهم الدوافع التي تساهم في تحقيق مختلف الانجازات والنجاح الأكاديمي. وأكدت على ضرورة الاهتمام بعامل الطموح، إذ يعتبر هذا الأخير بمثابة أساس لتحريك دافعية العاملين في مختلف المؤسسات ولذلك يجب توفيره.

كما كانت هذه الدراسة مرجحاً هاماً للعديد من البحوث والدراسات باعتبارها تناولت موضوعاً هاماً خصوصاً في عصرنا الحالي، كما أفادتني أنا بالخصوص إذ أنني اعتمدت عليها في إيجاد بعض المعلومات الخاصة بدراستي هذه المتعلقة بمتغير الدافعية للعمل.

8- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي تناولت دراسة الخاوي المتمثلة في دور مدير المدارس الإعدادية في تنمية الدافعية ودراسة أثر الراتب على دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي جاءت الدراسة الحالية في نفس العدد الذي تحدثت عنه الدراسات السابقة في الكشف عن مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية دافعية العمل لدى أساتذة التعليم الابتدائي لتتفق مع دراسة (الخواوي 2008) ودراسة لعلاوي (2007) ودراسة عبد القادر (1977) وحجلان (1997) في إبراز أهمية الدافعية لدى أساتذة التعليم الابتدائي كما اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة باعتبارها تناولت موضوعاً في غاية الأهمية وسيكون من الأفضل دراسته و البحث في خباياه.

خلاصة:

بناء على ما سبق يمكن القول أنه من خلال الدافعية قد أحطنا بأطر نظرية لخصت اهتمامات الباحثين والدارسين في هذا المجال غير أن دراستنا هذه تركز على تعزيز الدافعية، ودورها في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية.

تمهيد:

الإدارة المدرسية وحدثها المدرسة ويرأس جهازها الإداري "مدير" العمل على إنجاز المدرسة في أداء رسالتها وطبيعة عمله يغلب عليه الجانب التنفيذي أي صنع القرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية في صورة إجرائية ولذلك فإن الإدارة المدرسية ليست كيانا مستقلا بحد ذاته بل هي جزء من الإدارة التعليمية كما تتضح أهمية العناصر البشرية العاملة بالمدرسة وأهمية جودة نوعيتها، ولذلك يعود إلى حسن إعدادها وتكوينه ا وحسن اختيارها وتدريبها حتى يعود بالمنفعة على الإدارة المدرسية وحسن تسيير المؤسسة التربوية والعمل على إنجاز المنظومة التربوية.

1 - مفهوم الإدارة المدرسية**1-1- تعريف الإدارة المدرسية:**

1- عرف جورديان الإدارة المدرسية بأنها " جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع " (البديري، 2008، ص12).

2- كما عرفها صلاح عبد الحميد مصطفى بأنها " جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة" (برانت، 2004، ص16).

3- كما تعرف على إنها " عملية تهدف إلى تحقيق غايات و.. وأهداف المؤسسة التعليمية" (قمير، 2013، ص26).

4- ويعرفها محمد أحمد عبد الهادي بأنها " تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم" (قمير، 2013، ص27).

5- عرفها إسماعيل دياب بأنها " جملة العناصر أو العمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة التعليمية بأفضل نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني" (قادري، 2013م، ص31).

6- ومن هنا نخلص إلى تعريف إجرائي للإدارة المدرسية " هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه أو معاونيه أو الأساتذة والموجهين والإدارات وكل من يعمل في النواحي الفنية والإدارة.

1-2- خصائص الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية محور العملية التربوية والتعليمية، والإدارة المدرسية بهذا المفهوم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية داخل المدرسة، ولاشك إن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية قد وسعت من مجالات العمل فيها كما أصبحت الإدارة المدرسية تقوم على أصول علمية توجه العمل داخل المؤسسة.

ولكي تتجح الإدارة المدرسية في عملها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها لابد أن تتوفر لها الخصائص التالية (البهواشي، 2006، ص38).

- 1- أن تكون هادفة: بمعنى أنها لا تعتمد العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم وفي إطار الصالح العام.
- 2- أن تكون إدارة إيجابية: أي لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في العملية التربوية.
- 3- أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد أو التسلط مستحبة للمشورة الصادقة مدركة للصالح العام عن طريق العمل الجاد المشبع بالتعاون والألفة.
- 4- أن تكون إدارة إنسانية: أي لا تتجاوز آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون اخراط بالتحديد دون إغراق وبالجدية دون وبالنقدية دون غرور، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مخالات غير أن محمد مرسي يرى أن نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها يخضع لمعايير معينة وهذه المعايير يمكن إنجازها في مايلي:

أ- وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها.

ب - التخطيط الواضح للمسؤوليات من قبل الإدارة المدرسية.

ج - أن تكون كل طاقات المدرسة مجهزة لخدمة العملية التربوية.

د- أسلوب الإدارة المدرسية في ممارسة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية.

2- عناصر الإدارة المدرسية:

تشارك الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في عدة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة و التقييم.

1.2-التخطيط:

يعتبر التخطيط أهم عناصر الإدارة المدرسية، فبدون التخطيط لا يمكن تنفيذ الأعمال على الوجه المطلوب، وكما هو معروف فإن التخطيط هو التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله في المستقبل وكيف يعمل وما هي الإمكانيات البشرية والمادية الأزمة لتنفيذه، وعلى هذا يمكن تقسيم التخطيط إلى عدة عناصر هي:(سلامة، 2001م، ص41).

أ- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

ب - وضع السياسات التي تحكم تصرفات العاملين.

ج - وضع الإستراتيجية.

د- تحديد مستلزمات الخطة من العناصر (مادية وبشرية) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.

هـ - إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع مختلف العمليات.

و- وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المراد القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها ببعضها البعض.

ويقتضي هذا:

- رسم برنامج زمني عام مع وضع احتمالات الحذف منه أو الإضافة إليه؛

- معرفة إمكانية المدرسة، أبنيتها ومرافقها، وأثاثها وكذلك احتياجاتها؛

- تكوين اللجان المتعددة التي يناط بها الإشراف على الأنشطة المختلفة.

- دراسة ما قد يظهر من مشكلات محتملة ووضع الحلول المناسبة.

2-2- التنظيم:

وهو العنصر الثاني من عناصر الإدارة المدرسية ويعني التنظيم توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه، وإعطاء هؤلاء العاملين الصلاحيات لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأعلى مستوى للأداء.

والتنظيم يعني في مجال الإدارة المدرسية وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية، ومن مقتضيات التنظيم في الإدارة المدرسية

أ- دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة، ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.

ب - الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة وبالإدارة المدرسية خاصة.

ج - إعداد متطلبات العمل واتخاذ الترتيبات الضرورية للتنفيذ سواء فيما يتعلق بالقوى البشرية أو ما يتعلق بالتجهيزات والإمكانات .

د- حسن توزيع المسؤوليات على القائمين بها، مع حسن أداء العمل المدرس وممارسة الأنشطة بجدية، وتحقيق الغايات المرجوة منها.

2-3- التنسيق

ويقصد به في الإدارة المدرسية تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة، ولا يمكن تحقيق التنسيق ما لم تصدى أهداف النشاط وتوزع الأعمال بكل دقة، وتنسيق فيما يهدف إليه إلى عدم التضارب في الاختصاصات المحددة للعاملين في المدرسة، إن من أكبر المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية الصراع الإداري سبب تضارب الاختصاصات وعدم وضوح الأهداف وعندها يكون التنسيق يخف حدة الصراع وتتضح المسؤوليات ولا يكون هناك مجال للتهرب من تبعات الأعمال.

2-4- التوجيه

التوجيه هو العنصر الرابع من عناصر الإدارة المدروسة ويعني التوجيه في الإدارة المدرسية الاتصال بالمعلمين والإداريين العاملين في المدرسة من أجلها. (سلامة، 2001م ، ص 47).

ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها التوجيه في الإدارة المدرسية (الحقلي ص 140).

أ. **وحدة الأمر** : فمن المعلوم أن التوجيه يكون أكثر فاعلية وجهوي وإذا ما تلقى العاملون في المدرسة الإرشادات والأوامر من مصدر واحد.

ب. **الإشراف المباشر** : الإشراف المباشر أمر ضروري وهام في عملية التوجيه ويكون دافعية أكبر عندها يكون الاتصال الشخصي بين الرئيس والمرؤوس.

ج. **اختيار الأسلوب** : يجب على مدير المدرسة أن يختار أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للأفراد التي يتولى توجيههم بما يتفق ونوع العمل المطلوب منهم إنجازه والاختيار الحقيقي يتم من بين البدائل المتاحة للتوجيه وعلى أساس ما عليه كل أسلوب.

2-5- المتابعة:

يقصد بها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط أو التنظيم له، ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية، أو غير ذلك مما تقدمه المدرسة للعاملين بها من معلمين وإدارات وطلبة.

ولكي تحقق المتابعة أهدافها ينبغي اتخاذ مايلي:

1- اليقظة التامة من إدارة المدرسة ممثلة في مديرها و معلمها دراسيها.

2- مداومة الاتصال بمجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها ومعرفة نواحي النقص أو القصور، ومحاولة تداركها، وممارسة المشكلات ومحاولة التعليق عليها وتذليل ما قد يوجد من صعوبات.

3. تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر، مما يشجع فيه من تعاون وتآلف والإفادة من الخبرات والمختلفة.
4. جعل الاجتماعات مجالاً واسعاً للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرارات بالإضافة إلى مناقشة ما يعنى للمدرس من أمور تعود بالفائدة على المدرسة.

2-6- التقويم:

وهو عنصر من أهم عناصر الإدارة المدرسية، فبواسطته يمكن أن يقال إن هذه الإدارة المدرسية نجحت في تحقيق الأهداف التربوية المناطة بها أو أنها فشلت ومن أهم دعائم عملية التقويم الناجح، تحديد عدد من المعايير الإجرائية التي يتم التقويم في ضوءها.

ومن أهم مجالات التقويم:

- 1- تقويم التنظيم المدرسي وأثره على تحقيق رسالة المدرسة.
- 2- تقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة لمعرفة مدى ما تقدمه المدرسة للمجتمع من خدمات وما يقدم المجتمع من مساعدة لها في تحقيق أهدافه التربوية والتعليمية.
- 3- تقويم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية التي تشير العملية التعليمية.
- 4- تقويم أداء المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس وقدرتهم على تحقيق النمو المطلوب لطلابهم.
- 5- تقويم المنهج الدراسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه.
- 6- تقويم مدى تقدم التلميذ وما اكتسبه من مهارات وقيم واتجاهات.

3 - طبيعة العلاقة بين الإدارة العامة والإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والدارة الصفية:

تحدثت سابقاً عن الإدارة العامة باعتبارها الإدارة الأم، التي تنطلق منها العديد من الإدارات بما فيها الإدارة التربوية.

3.1- الإدارة التربوية:

- 1- تعرف الإدارة التربوية بأنها علم وفن تسيير العناصر البشرية في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانيات مادية في زمان ومكان محددين، كما تفهم الإدارة التربوية على أنها عملية توجيه وسيطرة على مجريات الأمور في مجالات التربية والتعليم (مطاوع، 2003، ص 57).

3-2- الإدارة التعليمية:

الإدارة التعليمية هي جزء من الإدارة العامة، وقد تطوّر مفهوم الإدارة التعليمية في السنوات الأخيرة، وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة في الخطوط العريضة لأسلوب العمل في كل منهما والعناصر المشتركة بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات وسن القوانين واللوائح التنظيمية في تسيير كل منهما (سيد، 2009، ص 27).

ويمكن تعريف الإدارة التعليمية بأنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة وبقطاعاته المختلفة، وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه.

والإدارة التعليمية تعتبر مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيها بينها لتحقيق الأهداف التربوية للأمة المعن عنها مسبقا وبهذا فإن للإدارة التعليمية وسيلة وليس غاية.

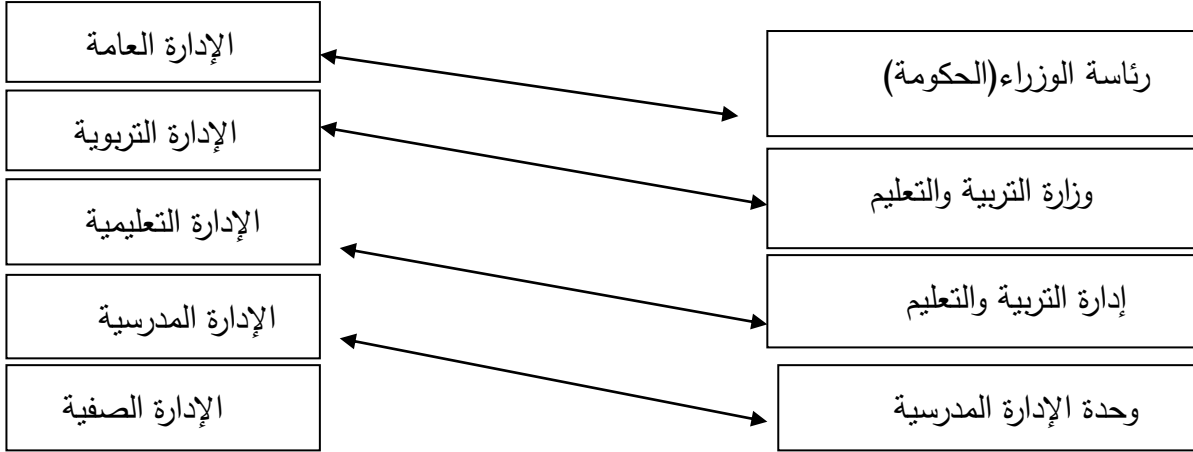
3-3- الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي هي بدورها جزء من الإدارة العامة. ويعرفها البعض بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيق يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها (دياب، 2000، ص 19).

3-4- الإدارة الصفية:

الإدارة الصفية جزء من الإدارة المدرسية التي هي بدورها جزء من الإدارة التعليمية والتي هي بدورها جزء من الإدارة العامة والإدارة الصفية هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم، والطالب والمنهاج، والطالب وزميله، الطالب والآخر، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعية للمنهاج (عطوي، 2001، ص 20).

والشكل رقم 01: يوضح طبيعة العلاقة بين الإدارة العامة والإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والإدارة الصفية (أسامة، 2010، ص 33).



4- أنماط الإدارة المدرسية:

إن نمط الإدارة المدرسية وطريقة أدائها للعمل داخل المدرسة يعود أولاً وأخيراً إلى شخصية مدير المدرسة، حيث إن مدير المدرسة يقف على رأس الجهاز الإداري في المدرسة، فإن ميولاًته وانطباعاته وفلسفته ومعتقداته تتعكس بلا شك على التنظيمات والنشاطات والقرارات التي يتخذها والتي يقوم بتنفيذها العاملون معه داخل المدرسة. ولذلك فقد اجتمعت المراجع الأجنبية والعربية في الإدارة التعليمية والمدرسة على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية وقسمت أنماط الإدارة المدرسية إلى ثلاثة أنماط وهي:

- أ. النمط الأوتوقراطي أو الفردي (الدكتاتوري)، أو التسلطي (الاستبدادي).
- ب. النمط ألتراسلي أو المشاهل أو التسببي أو الحر.
- ت. النمط الديمقراطي أو المشارك أو الإنساني أو التعاوني.

4-1- النمط الأوتوقراطي: (العجمي، 2007، ص46)

الأوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة. ويرتكز هذا النمط على العديد من المقومات الإدارية منها:

1 في ظل هذا النمط الإداري يعمل المدير على :

أ -تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ومن ثم يلعب المدير الدور الرئيسي، بينما يكون دور المعلمين ثانوياً .

ب - ضرورة طاعة جميع العالمين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد، فالمعلم على سبيل المثال عليه التنفيذ بدون إبداء الرأي أو المناقشة ومن ثم يعمل المدير على الاستبداد في الرأي ويحارب الآراء الأخرى.

ت - الإنفراد في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة المعلمين في العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط، التنظيم، والمتابعة، والإشراف وغيرها لهذا لا يتوفر داخل المنظمة التخطيط السليم، أو التنظيم الجيد، وعلى النقيض من ذلك تظهر صور المبالغة في عمليات التفقيش المفاجئة كثرة الأوامر والنواهي بسبب أو بدون سبب، وتعقب الأخطاء ولو كانت بسيطة من أجل تقرير الإجراءات وليس بهدف التوجيه.

د- الاهتمام برفع الإنتاجية بدون مراعاة العوامل الإنسانية (مشاعر العاملين ومتطلبات ظروفهم، قدراتهم). وقد يؤدي هذا النمط إلى دفع العاملين على الاهتمام بالعمل وزيادة الإنتاج، ولكن هذا لا يمكن أن يستمر إلى فترة طويلة، حيث أن الأداء قد يرتفع بدرجات متزايدة إلى حد لا يمكن بعده الاستمرار بهذا المعدل، مما يؤدي بالتالي إلى تناقص مستوى الأداء وهو ما يسمى في علم الاقتصاد بالنظرية الجدية.

هـ - الفصل بين التخطيط والتنفيذ، فالمدير يخطط، بينما يقوم الوكلاء والمعلمون بالتنفيذ دون إبداء آراء أو ملاحظات .

و- رفض المدير لمبدأ التفويض، حيث يعتقد أن هذا التفويض يمكن أن يقلل من مركزه وهيبته في المنظمة.

ز- عدم مراعاة الفروق بين المعلمين والتلاميذ، وبالتالي عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة، ولذا فإنه لا يعمل على احترام شخصية المعلم والتلميذ كأفراد لهم آراء وميول وقدرات داخل المدرسة.

ح - التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره بدون مراعاة لأية آراء أخرى بل لا يقبل أي تفسيرات غير تفسيره للشخص للقوانين واللوائح و القرارات الخاصة بالعمل .

ومن كل ما ذكرناه سابقا ويتضح لنا أهم ما يقوم عليه القائد الأوتوقراطي.

2- السمات الشخصية للمدير من النمو الأوتوقراطي:

من بين مجملات الخصائص المميزة لرجال الإدارة ذوي الميول الأوتوقراطية مايلي :

أ - قوة الشخصية و خاصة في استخدام السلطة للتحكم و لتهديد العاملين .
ب حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية، وبالتالي سلب حقوق وواجبات و مسؤوليات الآخرين، كوكيل المدرسة.

ت عدم تقبله النقد ولو كان نقدا بناءا.

ث حب المظهرية في جميع المواقف و في كل ما كان في مكتبه و انتقالاته أي حب الذات والعلو في المظاهر الشخصية ولو كان على حساب الأهداف الأساسية للعمل.

ج عدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك إنها غير سليمة.

والتفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة حيث يحصل من يوافق آراءه من العاملين على جميع المزايا والحوافز، بينما يحظى من يعارضه بعدم الاهتمام أحياناً، وكثيراً ما يستخدم معه بعض أنواع الرقابة والتهديد المختلفة مثل الخصم وعدم الترقية والتقرير المتدني.

4-2- المقومات الإدارية للنمط التراسلي (المعاينة، 2007، ص57)

يقوم هذا النمط على أسس من أهمها:

أ- منح حرية التصرف للجميع (معلمين وتلاميذ) لكي يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره ولذلك ينطبق ذلك مع المقولة الشهيرة (ترك الحبل على الغارب).

ب - عدم تدخل المدير في آراء العاملين بالتوجيه أو بالأوامر أو النهي.

ج - العمل على إرضاء جميع العاملين.

د- عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، المتابعة) بشكل جيد، ومن ثم يتسم المدير بأنه لا يبدي رأياً ولا يشرف ولا يخطط.

هـ - قصور الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية، وفي حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة حيث يتسم بالمناقشات الطويلة بدون أي نتيجة.

و- الصراع الشديد داخل المدرسة نتيجة لانعدام روح العمل الجماعية بين العاملين بعضهم بعض داخل المدرسة.

ز- تجنب إعطاء وجهة نظره في العديد من الأمور التعليمية والتربوية ويفرض أن أحد المعلمين ذهب إلى هذا المدير لأخذ رأيه في موضوع أو مشكلة تعليمية معينة فإنه في الغالب لا يعطيه رأياً أو إجابة محددة وغالباً ما يكون ردّه واحداً من البرودة التالية:

- يمكن لك إن تفعل كذا وكذا.

- اذهب إلى فلان لتأخذ رأيه.

- لا أعرف.

- افعل ما تراه مناسباً من وجهة نظرك " تصرف وخلص"؛

2- السمات الشخصية للمدير من النمط التراسلي:

من بين مجموعة الصفات المميزة للمديرين ذوي النمط التراسلي ما يلي:

أ- ضعف الشخصية وفي هذه الحالة تظهر داخل المدرسة إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأدنى ويطغى على شخصية مثل وكيل المدرسة أو أحد المعلمين.

ب - التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات.

ج - عدم الاهتمام بالمواطبة على الحضور للعمل مما يسبب نوعا من الشيب والفوضى داخل المنظمة.

هـ - عدم القدرة على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح و القوانين و الأداء والملاحظات.

و- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين على الرغم من ترك الحرية في العمل لهم.

3-4- النمط الديمقراطي

1- المقومات الإدارية للنمط الديمقراطي (المعاينة، 2007، ص98)

أ - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين معه.

ب تشجيع الأفراد على المشاركة الايجابية طبقا لمبدأ الإدارة الجماعية.

ت الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد وفعالة من خلال العمل الجماعي.

ث - العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين.

ج تأكيد المصلحة العامة على المصالح الشخصية، ولذا توضع المصلحة العامة في المقدمة، ويكون الولاء للجماعة وليس للأفراد

ح + الاهتمام بالاتصالات الجيدة داخل المدرسة ومن أهمها: الاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية.

خ تهيئة المناخ المدرسي السليم والملائم داخل المدرسة على أساس من الاحترام المتبادل، والأخوة الصادقة والتعاون البناء.

د - الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري، ويتم ذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعوره بكفاءة في العمل.

ذ - الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسؤوليات من أجل محاولة اكتشاف المواهب والقدرات المختلفة وتوظيفها بما يعود بالفائدة على المنظمة وأفرادها بدون تحيز للبعض.

ر توثيق الصلة القوية بين المدرسة والبيئة المحيطة وذلك تحقيقا لأهداف المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية.

ز - العمل على تطوّر العملية التعليمية من أجل تعليم أفضل.

2- السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي:

من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة من ذوي النمط الديمقراطي:

- أ - قوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر.
- ب - تقبل النقد وذلك بإعطاء فرصة لكل فرد لكي يبدي رأيه.
- ت - الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات.
- ث - احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.
- ج - الاهتمام بالوقت و احترام المواعيد مع الآخرين والحرص على الالتزام بها.

5- أهمية الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية وإن الإدارة التعليمية فرع من فروع الإدارة العامة، حيث إن الإدارة التعليمية تقوم بوضع سياسة التعليم و التخطيط لها و الإشراف عليها فإن الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ هذه السياسة على أرض الواقع وهي المدرسة.

وتتجلى أهمية الإدارة المدرسية كونها تساعد على تحقيق الكثير من الايجابيات سواء بالنسبة للفرد بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة والتي سنذكر منها مايلي :

*الجانب الإداري في المدرسة في غاية الأهمية لما له من تأثير سواء كان سلبيا أو إيجابيا على العملية التربوية وذلك لضخامة الأعداد الملتحقة بالمدارس في مختلف أطوارها.(راغب، 2011، ص23)

*اعتبار المدرسة مؤسسة رسمية تقيمها الدولة بحيث أن المدرسة إطار اجتماعي مرسوم تقيمها الدولة قصدا وبالذات لكي تتعهد بالناشئين والشباب إذ تهيئ لهم نموهم الشامل روحيا وفكريا واجتماعيا (خلف، 1986، ص33).

ولذلك فإن المدرسة لم تعد مكانا للتعليم فقط بل إنها أصبحت تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والروحية والجسمية، وبذلك فإن هذه الأهمية الكبيرة للمدرسة تنعكس بلا شك على أهمية الإدارة المدرسية وقد وضع صلاح عبد الحميد مصطفى بعض القواعد الأساسية للإدارة المدرسية والتي توضح أهميتها لقيادة العملية التربوية والتعليمية وهذه القواعد الأساسية هي(بدران، 2006، ص65)

1- الإدارة المدرسية اللازمة لكل مدرسة:

إن وجود عدد من المدرسين والموظفين والطلاب، وقدر من المال لا يؤدي إلى إتمام إعداد هؤلاء الطلاب، فلا بد من إنسان " بالتعاون والمشاركة مع آخرين يضع الأهداف المراد تحقيقها، ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل، وتوجيههم وإرشادهم وتنسيق التعاون بينهم، ودفع روحهم المعنوية وتنمية

التعاون الاختياري بينهم، ويقرر ما إذا كانت الأعمال التي تمت بالجهد الجماعي مطابقة للأعمال المطلوب إتمامها وسبب القصور إن وجد، وكيف يمكن تصحيحه، وهذا الإنسان ومن يعاونوه ضروريين لكل جهد جماعي في كافة الأعمال التعليمية التي منها العمل المدرسي، أي أن الإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى، مدرسة ابتدائية، متوسطة، ثانوية.

2- الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم:

من طبيعة النشاط الإداري تحديد الأهداف وتحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية هذا الاستخدام والوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل ووضع ذلك في خطة يسير عليها الرئيس الإداري (مدير المدرسة) في المستقبل (وهذا ما يسمى بالتخطيط) ويقوم مدير المدرسة بتحديد من سيقوم بأداء كل جزء من أجزاء العمل الذي تقرر في الخطة، وهو بهذا يقوم بتحديد المسؤولية ومنح السلطة اللازمة فتحدد المسؤولية والسلطة هو أساس التنظيم ولا بد للرئيس الإداري (مدير المدرسة) من توجيه مرؤوسيه وإرشادهم عن كيفية إتمام الأعمال وتنسيق التعاون الاختياري بينهم وهذا ما يسمى بالتوجيه ويجب على الرئيس الإداري مدير المدرسة أن يقوم بالتأكد من أن ما تم مطابق لما هو في الخطة، وهذا ما يطلق عليه بالرقابة.

3- تهدف الإدارة إلى الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية فهي مسؤولية اجتماعية:

إن مدير المدرسة كرئيس للإدارة المدرسية ليس حراً في اتخاذ ما يراه من قرارات، إنها تحكم تصرفاته قاعدة "المسؤولية الاجتماعية" فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمدرسين والطلاب والمجتمع الذي توجد به المدرسة عند إصداره للقرارات المختلفة كما إنه مسؤول عن الحصول على اعلي مستوي من التوازن بين المصالح المتعارفة والتي تكون المجتمع المدرسي ككل فإذا اتخذ قرار من شأنه أن يحدث منفعة لفئة معينة من العاملين وجب عليه التأكد إن الفئات الأخرى لن يصبىها ضرر من اتخاذ مثل هذا القرار.

4- إن المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للقوي المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق الأهداف المحددة ولهذا يجب أن تكون تصرفات وقرارات المدير تحقيق الاستخدام الأمثل للعناصر التي يستعين بها في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة فيها وإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يعتمد أولاً على ما تقوم بها الإدارة المدرسية من دور فعال في تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة لها وهذا يعكس بلا شك ما للإدارة المدرسية من أهمية.

(مدير المدرسة) من توجيه مرؤوسة وإرشادهم عن كيفية إتمام الأعمال وتنمية التعاون الاختياري بينهم وهذا ما يسمى بالتوجيه ويجب علي الرئيس الإداري مدير المدرسة إن يقوم بالتأكد من أن ما تم مطابق لما هو في الخطة وهذا ما يطلق عليه بالرقابة.

6- أهداف الإدارة المدرسية:

من خلال التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية يمكن اشتقاق الأهداف الرئيسية للإدارة المدرسية وبداية، يجب القول بأن الإدارة المدرسية تتأثر بعوامل ومتغيرات عديدة، لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن إقليم لآخر ومن مجتمع لآخر، ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة أهداف الإدارة المدرسية: حجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية ونوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية وسماتهم وطبيعة البيئة الجغرافية ونوعية الإدارات التعليمية (مركزية أو لامركزية) وشخصية المدير وسماته ومن بين التصنيفات الشائعة للإدارة المدرسية التصنيف التالي والذي يقسم الأهداف إلى أربعة مجموعات هي (المومي، 2008، ص68)

- مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية.

- مجموعة الأهداف الاجتماعية.

- مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية.

- مجموعة الأهداف الاقتصادية.

1- الأهداف الثقافية والتربوية:

الاهتمام بتنمية قدرات التلميذ ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنة وقدراته وكذلك الاهتمام بتنمية طرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية السليمة والتي تتطلب التأمل والتفكير والابتكار (العجمي، 2000، ص67)

2- الأهداف الاجتماعية:

ومن الأهداف الاجتماعية التي تسعى إليها الإدارة المدرسية تعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب عن ذلك من حقوق وواجبات وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين لأجل التعاون الثناء لتحقيق أهداف المجتمع.

وإن صح القول تتيح للتلميذ أن يكون فردا فعالا في مجتمعه يتأثر ويؤثر يتواصل مع الآخرين ويفهم ويستجيب منهم بكل سهولة وبكل حرية (العجمي، 2000، ص71).

3- الأهداف الدينية والأخلاقية:

وتسعى إلى التأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهما سليما مع الاهتمام بغرس القيم الأخلاق والأدب السليمة في شخصية التلميذ، وبذلك يكتب التلميذ الخلق القرآني ويكون عضوا فعالا لنفسه وأسرته ومجتمعه.

وتحقق هذه الأهداف (الأهداف الدينية) يعتبر خطوة أساسية في تحقق جُلّ الأهداف خصوصا في المجتمعات الإسلامية إذ أن هذه الأخيرة يتطلب منها المحافظة على اتجاهها الديني للتمكن من التقدم في شتى المجالات (العجمي، 2000، ص76).

4- الأهداف الاقتصادية:

ترتكز الأهداف على العديد من المهمات إذ ساهم في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتمييزها من أجل تطوّر المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة ولا بد أن تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وحبه و احترامه لدى التلميذ من الناحية وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه من ناحية أخرى يكون إنسانا منتجا واقتصاديا في آن واحد.

وكل ما ذكرناه سابقا من أهداف مفصلة اجتماعيا وروحيا أو دينيا واقتصاديا إلا أن هذا .. بصفة نهائية في مساعدة مدير المدرسة على فهم وإدراك أهداف المدرسة بصورة عملية (إجرائية) يمكن أن يقوم بتطبيقها بالاشتراك مع المعلمين في الواقع ولهذا سيتم عرض ال.. التالي والذي يمكنه من إيجاز أهم أهداف الإدارة التالي والذي يمكنه من إيجاز أهم أهداف الإدارة المدرسية من الناحية العملية كما يلي (سلامة 2005، ص92).

7- معوقات الإدارة المدرسية:

7-1- المعوقات التي ترتبط بالعملية التعليمية (المعوقات الفنية) (محمد عبد المنعم وعزة، ص 60)

1- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية مما يؤثر على فعالية المدرسة ومخرجاتها بشكل سلبي يجر اللوم والنقد من أولياء الأمور والمجتمع والمسؤولين في إدارة التعليم.

2- النقص في أعداد المعلمين في مستوى تأهيلهم، مما يضطر المدير إلى تكليف غير المختصين أو غير المؤهلين للقيام ببعض الأعمال أو تحميل بعض المعلمين بمن يثق بمؤهلاتهم وقدراتهم أعباء إضافية فيتأثر أدائهم بشكل عكسي.

3- تباين سلوكيات المعلمين المهنية، وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم.

4- تفشي بعض الظواهر التعليمية، التعليمية السلبية في المدرسة: مثل استخدام ما يعرف بالكتب المساعدة، أو التشجيع عليها من قبل المعلمين، أو لجوء بعض المعلمين والتلاميذ إلى الدروس الخصوصية، أو إهمال الكتاب المقرر والاستعانة عنه بالتلخيص.

5- غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة نحو الإرشاد والصحة المدرسية.

6- افتقار بعض المديرين إلى المهارات و الكفايات الإشرافية من أجل ممارسة أدوارهم كفاءة تربيين.

7-2- المعوقات التي ترتبط بالعمل الإداري:(المعوقات الإدارية)(محمد عبد المنعم وعزة ، ص68)

1- عدم توفر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسؤوليات المتوقعة من المدير.

2- عدم توفر الأبنية والمرافق اللازمة أو عدم صلاحيتها.

3- عدم وجود مساعد للمدير أو نائب له يمكن أن يقوم بجزءا من الأعمال وبخاصة الأعمال غير الفنية.

4- اكتظاظ الصفوف وتجاوز نسبة القبول المعقولة في المدرسة.

5- سوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية، بحيث تأتي بعض الأعمال الروتينية مثل متابعة وانتظام المعلمين والطلبة أو غيابهم، ومقابلة أولياء الأمور والمراجعين، والرد على المكالمات الهاتفية، وقراءة الصحف والنشرات والتعميمات على غالبية وقت المدير وتسبب له لضغوط النفسية والإجهاد الجسمي والعصبي.

7-3- المعوقات التي ترتبط بالنظام التربوي(المعوقات التنظيمية)(الأغبري، 2012، ص92)

1- المركزية في الإدارة التعليمية، وفي اتخاذ القرار و سيادة في البيروقراطية في العمل.

2- غياب الدعم و الحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية وبخاصة حيث يخشى بعض المسؤولين والزملاء من ظهور قيادات شابة جديدة، وإيجابية ومتحمسة يمكن أن تهدد مكتسبات المسؤولين والمديرين القدامى أو تحد من نفوذهم و سلطانهم.

3- مجانية التعليم والزاميته مما يدفع بعض الطلبة وأولياء الأمور إلى سوء استغلال هذا المبدأ وعن التعاون مع الإدارة المدرسية وعن العمل الجاد. وتحميل المديرين وحدهم مسؤولية معالجة الخلل الدراسي وألمسلي لدى التلاميذ.

4- غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها.

هذا وقد أشار رودريك (Roedrrake)(AraK ,1980) إلى مجموعة من العوامل التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره التربوي منها: (هارون، 2003، ص101)

أ- اعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة ، وتحمله المسؤولية كاملة عما يجري داخلها.

ب - عدم تفاعل وتواصل المعلمين و الإداريين مع المدير باستمرار وإبلاغه بمختلف التطورات الحاصلة داخل المدرسة.

ج - غياب الدعم والتحفيز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية .

د- إلقاء جميع الأعمال على عائق المدير دون مساعدة من طرف نائبة أو معاونيه الإداريين.

خلاصة:

مما سبق نستنتج أنّ الإدارة المدرسية هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين داخل المؤسسة التربوية بحيث تعمل على تحقيق الأهداف التربوية المسطرة في بداية كل سنة دراسية، حيث تكون تلك الأهداف تتماشى مع ما تهدف إليه من تربية لأبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة والحفاظ على الهوية الوطنية من خلال ترسيخ مبدأ حب الوطن والدفاع عنه.

تمهيد:

يعد موضوع الدافعية من الموضوعات التي حظي ومازال يحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الدافعية تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة بانعكاسها وبالعلاقتها الايجابية على الكفاءة الإنتاجية و برفع الكفاءة الإنتاجية يتم تحقيق أهداف المؤسسة، فيرون أن ذلك لا ي تحقق إلا في إطار توافر نظم الحوافز المادية والمعنوية والتميزة بالكفاءة والفاعلية ونظرا لأهمية الدافعية ودورها كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد العامل ودفعه نحو تحقيق أهداف المؤسسة فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين وعلماء الإدارة بغية الإطاحة بمختلف الجوانب الأساسية التي تمس الدافعية تطرقت إلى تعريف الدافعية وأهميتها في توجيه السلوك الإنساني وخصائصها وكيفية تحديد الدافعية ومؤشراتها وقياسها وكذلك مختلف العوامل المؤثرة بها، كما تطرقت كذلك إلى نظريات الدافعية.

1- تعريف الدافعية:

أ- **المعنى اللغوي لها:** يدل معناها اللغوي على أنها مشتقة من الفعل "دفع" حث على الإسراع والمواصلة الإلتزام عمل معين.

ب- **اصطلاحاً:** هي حالة من اليقظة الداخلية التي تحرك سلوك الأفراد وتحدد وجهتهم نحو أغراض معينة، أو هي إحساس الفرد بالرغبة في أن يقوم بسلوك عمل معين لكي يصل إلى ما يريد من أهداف (التممين) (بني يونس، 2009، ص 17).

وهناك كذلك العديد من التعاريف التي وضعها بعض الباحثين لمفهوم الدافعية وهي كالتالي:

يعرفها إبراهيم زكي قشقوش " على أنها استعداد نسبي في الشخصية يحدد مدى سعة الفرد ومثابرتة في سبيل النجاح، ويترتب عليه نوع معين من الإشباع، فالحاجات المتبعة لا تدفع السلوك (قسقوش، 1998، ص 18).

كما تعرف الدافعية على أنها: " حالة ديناميكية تستمد جذورها من مدركات الفرد على نفسه وعلى محيطه والتي تحثه على اختبار نشاط ما والالتزام به والمراقبة على تنفيذه (قسقوش، 1998، ص 21).

كما يعرفها الكاتب السلمي: يرى بأن دوافع حاجات الفرد ورغباته، تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات والدوافع تشبع تلك الحاجات والرغبات (حريم، 2009، ص 24).

والدافع يعني " حاجة تسعى إلى إشباعها، أي أننا نل نظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تتبع من ذات الفرد وتوجيهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة.

ويعرفها التربوي: " هي مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته، وإعادة الاتزان عندما يختل، وللدافع ثلاث وظائف أساسية في السلوك هي تحريكه وتنشيطه، وتوجيهه والمحافظة على استدامته إلى حين إشباع الحاجة" (حريم، 2009، ص 86).

التعريف الإجرائي " هي حالة من القوة الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بأعمال أو مهام معينة لغرض تحقيق أهداف مرغوب فيها لإشباع بعض الحاجات أو الرغبات"

2- خصائص الدافعية:

تتصف عملية الدافعية بعدة خصائص من أبرزها:

- عملية عقلية غير معرفية؛

- عملية افتراضية وليست فرضية أو تضمنية؛
- عملية إجرائية أي: أنها قابلة للقياس والتخريب بأساليب وأدوات مختلفة(بني يونس، 2009، ص23).
- التقويم والتقييم.
- فطرية ومتعلمة، شعورية (واعية) ولا استقرارية (لاواعية).
- ثنائية العوامل أي : ناتجة عن التفاعل بين عوامل داخلية أو ذاتية (فسريولوجية ونفسية) من جهة وعوامل خارجية أو موضوعية (مادية واجتماعية) معا من جهة أخرى أي : تفاعل بين المفاتيح الداخلية والخارجية.
- واحدة من حيث أنواعها (الفطرية والمتعلمة) عند كافة أبناء الجنس البشري، لكنها تختلف من شخص لآخر من حيث شدها أو رجتها.
- تفسير السلوك وليس وصفه.
- يؤدي الدافع الواحد إلى ضروب من السلوك، تختلف باختلاف الأفراد فالحاجة إلى الأمن مثلا قد تدفع شخصا ما إلى جمع الثروة أو شخص ثاني إلى الانتماء إلى جمعية وشخص ثالث إلى الابتعاد عن الناس اعتزالهم؛
- يؤدي الدافع إلى ضروب مختلفة من السلوك لدى الفرد نفسه وذلك تبعا لوجهة نظره و إدراكه للموقف الخارجي فمثلا رغبة الطفل في لفت الانتباه لديه قد تحمله إلى النكوص أو الميل إلى التمرد و المشاغبة في البيت، وعلى الامتثال والطاعة في المدرسة حيث يدرك أنه لا يستطيع تحقيق غايته في هذه المدرسة عن طريق التمرد والعدوان.
- قد يصدر السلوك الواحد عن دوافع مختلفة، فسلوك القتل، قد يكون الدافع إليه الغضب أو الخوف أو الدافع الحسي والكذب وقد يكون نتيجة شعور خفي بالنقص أو بدافع الانتقام.
- كثيرا ما تبدوا الدوافع في صور رمزية مقنعة، فالسرقة قد تكون تعبيرا عن دافع حسي مكتمت وال..دون سبب ظاهرة قد يكون رمزا للتقزز والنفور.
- ينذر أن يصدر السلوك الإنسان عن دافع واحد، وغالبا ما يكون نتيجة لتضافر عدة دوافع، أو يتنافر بعضها مع بعض، فالشخص قد يتصدق اختيارا أو اضطرارا أو طمعا أو خوفا أو بغرض طلب التقدير الاجتماعي).

- عملية مستقلة لكي يوجد تكامل بينها، وباقي العمليات العقلية المعرفية والغير معرفية، وحالات وسمات الشخصية الأخرى.

- توجد علاقة ذات تأثير متبادل بين الدافعية من جهة والنضج الفسيولوجي والنفسي والتدريب أو التمرين والتعلم من جهة أخرى، وبهذا المعنى فالدافعية مفهوم مجرد كباقي المفاهيم في علم النفس لا نلاحظه مباشرة، بل يتطلب أدوات للكشف عنه ولكننا نلمس أثرها في سلوكياتنا المعرفية والانفعالية والاجتماعية.

3- أهمية الدافعية:

تعد الدافعية من الموضوعات التقليدية والهامة في مجال السلوك التنظيمي، وبالرغم من ذلك فإن أهميتها في التنبؤ وتفسير وإدارة السلوك التنظيمي تزايدت بصفة مستمرة وتحظى باهتمام متنامي من جانب الباحثين في السلوك التنظيمي، ومع ذلك الحاجة المتزايدة إلى الرفع من الإنتاجية، وتحقيق معايير الجودة والإتقان في العمل وهذا عائد إلى التغيرات السريعة التي تشهدها المنظمات المعاصرة، حيث أصبح من الضروري استبدال التحول من نموذج نظم مستقرة في العمل وقوانين وإجراءات تستخدم في إرشاد السلوك إلى نمط آخر يتسم بالمرونة والعناية بالعملاء والارتقاء بالخدمة، والتي يمكن أن تحقق مستويات عالية من المبادرات والابتكارات والتطوير التي تعتمد بدورها على الدافعية.

ويمكن أن نوضح مدى أهمية الدافعية في تفسير نموذج السلوك الإنساني بصفة عامة من خلال مناقشة الجوانب التالية (عياصرة، 2006، ص32).

3-1- الدافعية تحرك السلوك:

أي أنّ دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى السلوك هي أيضا الموجهة لهذا السلوك.

3-2- الدافعية تحدد شدة السلوك:

فدوافع الفرد يتحدد مع أساسها شدة السلوك وفعاليتها، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة.

مثال على ذلك: الدافع لتقدير الذات والاحترام، فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

3-3- الدافعية توجه السلوك:

تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف، ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.

3-4- تأكيد ودعم السلوك:

من الملاحظ في الحياة أنّ أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد بفترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة، وقد يعتمد نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حياها سلوكا معيناً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

3-5- ضعف وتضاءل السلوك:

يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل، والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد واستطاعته لهذا الدافع وتنشيطه إلى دفع السلوك وزيادة شدته وفعاليتها. كما تكمن أهمية الدافعية بصفة عامة في:

- تساعد الإنسان على زيادة معرفته بنفسه، وبغيره وتدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة (عامر، 2008، ص42)
- تجعل الفرد على أكثر قدرة على تفسير تصرفات الآخرين.
- تساعد الدوافع على التنبؤ بالسلوك إذ عرفت دوافعه وبالتالي يمكن توجيه السلوك.
- إعادة المحاولة لإشباع الحاجة.
- تحديد نوعية السلوك وتوجيهه.
- تعتبر الدوافع أحد المتغيرات المستقلة الهامة المؤثرة على أداء العامل.

3-6 - الدافعية لها علاقة وطيدة بالسلوك: (عامر، 2008، ص34)

من خلال ما سبق تبين أن الدافعية من المؤثرات التي تلعب دوراً مهماً وحيوياً في سلوك الأفراد فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في أداء العمل الأمر الذي يمكن معه القول أنّ قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد فالدافعية لها علاقة قوية بالسلوك مؤداها أن الدافعية يؤدي إلى:

- إثارة وتحريك السلوك؛
- تنظيم وتوجيه السلوك؛
- تثبت وتحويل السلوك؛

ومنه فإذا نظرنا إلى الفرد فإننا نجد سلوكه أو أدائه ما هو إلا محصلة للتفاعل بين ثلاث عناصر أساسية هي: الدافع والقدرة على ضرورة العمل، وهو ما يمكن توضيحه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{السلوك} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{البيئة}$$

4 - أنواع الدافعية:

على الرغم من عدم وجود اتفاق كامل بين المختصين على تقسيم موحد للدوافع الإنسانية إلا أنهم لم يختلفوا على تقسيمها إلى دوافع أولية ودوافع عامة ودوافع ثانوية كآلاتي:

4-1- الدوافع الأولية: وهي عبارة عن دوافع غير متعلقة (غير مكتتبية) قائمة على بعض الجوانب النفسية يطلق عليها اسم الدوافع الفسيولوجية أو البيولوجية أو غير المتعلقة أو الفطرية.

وبالرغم من أن الدوافع الأولية تأتي في المكانة الأولى في كل من نظرية "ماسلو" والعديد من النظريات الأخرى للدوافع إلا أنه في الكثير من الحالات تكون الدوافع العامة والثانوية أكثر أهمية من الدوافع الأولية، ومن الأمثلة الشائعة على ذلك امتناع رجال الكنيسة الكاثوليكية عن الزواج أو الصيام لإغراض بينية أو سياسية، ففي هاتين الحالتين نلاحظ أن الدوافع الثانوية المتعلمة أقوى كثيرا من الدوافع الأولية (غياري، 2008، ص31).

ولابد من توافر معيارين في الدوافع حتى يندرج تحت مجموعة الدوافع الأولية.

1- لا بد أن يكون غير متعلم

2- يجب أن يكون ذو أساس فسيولوجي ويقسم بعض العلماء النفس خاصة الدوافع الأولية تقسيما أكبر كآلاتي:

أ- دوافع العرض أو الدوافع الايجابية

هي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا يتطلب تعويض معين ومن أمثلة عن هذه الدوافع: الجوع، العطش النوم.

ب - الدوافع المتجنبة أو السلبية

ينشأ هذا النوع عند وجود ضار جسميا أو ذهنيا والمثال على ذلك هو الألم.

ج - دوافع الحفاظ على النوع:

وهي التي تنشأ عن التكاثر الذي يشجع التقاء الجنسين وإنجاب الأطفال والعناية بهم والأمثلة عن هذه الدوافع الجنس والأمومة.

2-4- الدوافع الثانوية:

وهي من الدوافع المؤثرة في دراسة سلوك الإنسان في المجتمع الحديث لأن الدوافع الأولية تحرك سلوك الأفراد لوحدها في المجتمعات المختلفة، وإنما تلعب الدوافع الثانوية دورا كبيرا في هذا الخصوص وعلى سبيل التمييز بين الدوافع الأولية والثانوية فإنه لا بد لكي يكون الدافع ثانويا، أن يكون مكتسبا من خلال التفاعلات البيئية التي أفرزت أثره في توجيه سلوك الفرد، ومن هذه الدوافع دافع الانتماء، دافع القوة والسلطة والأمان والمركز والذات (غياري، 2008، ص33).

3-4- الدوافع العامة:

تعد هذه الدوافع بمثابة الوسيط بين كل من الدوافع الأولية والثانوية وقد تجاهلت نظريات الدوافع في الماضي أهميتها غير أنها أصبحت الآن في ظل المفاهيم الحديثة للدوافع من بين المتغيرات الأساسية التي تقترب بالسلوك التنظيمي وأكثرها أثرا في السلوك الإنساني، وبمواقف محددة من بعض الدوافع الأولية والثانوية، وهي تشمل دوافع عديدة مثل دوافع الجدارة وحب الاستطلاع والعاطفة والنشاط وقد احتلت حديثا أهمية متزايدة في دراسة السلوك الإنساني في المنظمة (الريماوي وآخرون، 2004، ص73).

5- وظائف الدافعية:

تعمل الدافعية على تحريك السلوك الإنساني كما تختلف لدى الفرد قيما واتجاهات معينة كما تعتبر مؤشرا هاما في زيادة أداء الفرد العامل.

إنّ الدافعية بهذا المعنى تحقق أربع وظائف رئيسية هي:

- **الدافعية تثير السلوك:** فالدافعية هي التي تحدث الإنسان على القيام بسلوك معين وقد بين علماء النفس أنّ أفضل مستوى من الدافعية لتحقيق نتائج إيجابية هو المستوى المتوسط ويحدث ذلك لان المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي إلى ارتفاع القلق والتوتر وهما عاملان سلبيان في السلوك.
- تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم كما أنها تتأثر بالضغوط الاجتماعية والنفسية.
- الدافعية تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها ومعالجتها وتدلنا على الطريقة المناسبة.
- الدافعية تؤدي إلى حصول الإنسان على أداء جيد عندما يكون مدفوعا نحوه ومن الملاحظ في هذا أن الطلبة المدفوعا نحوه ومن الملاحظ في هذا أنّ الطلبة المدفوعين إلى التعلم هو أكثر الطلاب تحصلا وأفضلهم أداءا (عبد الله، 2014، ص 46)

6- أبعاد الدافعية:

تحدد الخصائص الشخصية "الثقة بالنفس"، الحاجة للإنجاز، تحمل المخاطر، الاعتماد على النفس، كيفية اختبار الفرد لوظيفته وكيفية رؤيته ونظراته لوظيفته إلى أي مدى سيعمل بجهد وحماس فيها، وإلى أي مدى سيظل ويبقى للعمل في هذه الوظيفة بمعنى آخر فإن الدافعية الوظيفية تشمل العديد من الخصائص والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات وهي: (رواية، 2004، ص45)

6-1- المثابرة والمرونة الوظيفية:

وهي تنطوي على أبعاد مثل ثقة الفرد بقدراته والحاجة للإنجاز والرغبة في تحمل المخاطر والمثابرة الوظيفية هي المدى الذي يستطيع من خلاله الفرد أن يقاوم العوائق أو الاعتراضات الوظيفية التي تؤثر على عمله، ويرى الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة نفسه على أنه فرد كفء قادر على التحكم فيما يحدث له، كما أنه يشعر بنجاحه في إنجاز وتحقيق ما يرغب في تحقيقه من خلال العمل الذي يقوم به، ويكون هذا الفرد أيضا قادرا على تحمل المخاطر، وتحديد متى وكيف يتعاون مع الآخرين أو يعمل مستقبلا وتحدد المثابرة الوظيفية إصرار الفرد على تحقيق أهدافه الوظيفية (رواية، 2004، ص46).

6-2- الرؤية الوظيفية:

وهي تنطوي على أبعاد مثل: تحديد الأهداف، التعرف على نقاط القوة والضعف في الفرد وتحدد الرؤية الوظيفية مدى اعتماد الفرد في تكوينه لرأيه أو لبناء تصوراته عن العمل والوظيفة عن الواقع وكيف يربط بين إدراكه للواقع وأهدافه الوظيفية، والفرد الذي يكون لديه درجة عالية من الرؤية الوظيفية، يحاول أن يفهم نفسه ويفهم البيئة التي يعمل بها، فهو يتوقع الحصول على معلومات عن نتائج عمله وعن مدى تحسن أدائه، كما أنه يحدد أهداف وظيفية ومنطقية ويرسم خطط لتحقيق الأهداف ومن المحتمل أن تؤثر رؤية الفرد الوظيفية على درجة تحقيقه لأهدافه الوظيفية.

6-3- الهوية الوظيفية:

وهي تنطوي على أبعاد مثل: الاندماج في الوظيفة والمنظمة والتخصص والحاجة إلى التقدير وإلى شغل دور قيادي، وتمثل الهوية الوظيفية المدى الذي يكون لديه إحساس عالي بهويته الوظيفية ويميل إلى أن يكون اندماجا وتعايشا في عمله ووظيفته، ويكون أيضا أكثر احتمالا بشعوره بالولاء للمنظمة أو صاحب العمل وتحدد الهوية الوظيفية اتجاه الأهداف الوظيفية للفرد. (رواية، 2004، ص47)

7- العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد

هناك العديد من العوامل التي يمكن من خلالها التأثير في دافعية الأفراد العاملين وإن اختلفت الأهمية النسبية لكل منها، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

7-1. العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين

هناك العديد من الأسباب الشخصية وتتعلق بالسمات الفردية للأفراد العاملين أنفسهم ولها تأثير على درجة دافعيتهم للعمل، يمكن أن نوجزها في العناصر التالية:

1-الجنس:

إن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجل أو امرأة وبين دافعيته للعمل ليست علاقة ثابتة، ويمكن التطرق إلى هذه العلاقة من حيث طبيعة المرأة ونظرتها للعمل، أو من حيث تتعامل إدارة المؤسسة مع خصوصية المرأة خاصة في ظل عوامل قد تحيط ببيئة المؤسسة، والمتمثلة في قيم وعادات المجتمع(حنفي،2002 ص35)، حيث وجد في بعض الدراسات التي تطرقت إلى المقارنة ما بين دافعية الرجل والمرأة في مجال العمل، أن المرأة عادة تفصل بين أهدافها الشخصية وأهداف العمل، وبالتالي فإن دافعيتهما تتخفف حينها يحدث تعارض بين النجاح في العمل والمؤسسات الأسرية، كما أن التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة في العمل على أساس الجنس، وليس الأداء يكون لها أكثر تأثيرا على دافعية الأفراد العاملين.

2- العمر:

أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الدافعية، حيث توصل " تيرنز " إلى أن الدافعية للعمل تزداد في مرحلة السن ما بين 29-49 سنة، ثم تبدأ في الانحدار في سن 60، بمعنى أن مستوى الدافعية يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن 60، حيث يبدأ في الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد، ويرجع انحدار مستوى الدافعية في الخمس سنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن(حنفي، 2002،ص45).

كما أثبتت الدراسات الأخرى أن الأفراد العاملين الأكبر سنا أكثر إلماما بالعمل من الأصغر سنا، ولكن الأصغر سنا أسرع في الأداء من الأكبر سنا خاصة في الأعمال الروتينية المتكررة.

ومن حيث الشخصية نجد أن صغار السن أكثر إخلاصا وتفانيا في العمل، بينما كبار السن أكثر قدرة على التعامل مع البشر في بيئة العمل، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها: أن الأفراد الأكبر سنا أصبحوا أكثر تكيفا لعملهم من الأفراد الأصغر سنا.

3- عنصر الأقدمية في العمل والخبرة والعملية:

إن طول فترة الخدمة تسمح للفرد العامل باكتساب جملة من المهارات والخبرات تسهم في جعله أكثر مرونة وتكيفاً مع ظروف العمل المختلفة، وبالتالي إعطاءه دافعا للعمل، إلا أن هذه المواهب والخبرات إذا لم تكافئ فإن ذلك من شأنه أن يكون أثرا عكسيا على دافعية الأفراد.

4- عنصر التعليم أو التأهيل العلمي:

يعتبر المستوى التعليمي عامل مؤثر وهام في الرفع من دافعية الأفراد العاملين فإنه كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه، ومن ثم تزداد دافعيتهم، إلا أن هذه الحالة مرهونة بعوامل عديدة منها عدالة القائد، والظروف البيئية للمؤسسة.

وتشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي تكون نسب دافعيتهم منخفضة، نتيجة عدم رضاهم عن مرتباتهم من الذين لم يدرسوا إطلاقاً، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين، ونتيجة تباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه، ينتج عنه عدم الرضا.

2-7. عوامل بيئة العمل الداخلية:

وهي العوامل التي تكون مرتبطة بالعمل الذي به الفرد وبالظروف الداخلية للمؤسسة، ويمكن تلخيص هذه العوامل في: (حنفي، 2002، ص42)

1 الحوافز المادية:

على الرغم من أن البحوث الحديثة أثبتت أن المال ليس هو الدافع الوحيد للعمل إلا أنه لا يمكن إنكار أن المال يعتبر من أكثر الحوافز اجتذاباً حيث أنه توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والدافعية للعمل.

يأتي الراتب أو الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة، الاستقرار فيها ورضاه عنها، ومن ثم التفاني في أدائها ذلك أن الراتب يعتبر المورد الرئيسي للموظفين في تلبية حاجاتهم المعيشية ومتطلباتهم الاجتماعية فمن خلال قيمة الأجر أو المرتب يتحدد:

- مستواهم ومستوى من هم في ثقمتهم من حيث مختلف متطلبات الحياة الأخرى.
- قدرتهم الشرائية.
- مدى قدرتهم بقواعد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، حيث أكدت الدراسات أن الرشوة والفساد واستغلال الوظيفة وغيرها من مخاطر الانحراف الوظيفي تنقشى بصورة ملحوظة بين صفوف الموظفين الذين يتقاضون رواتب ضعيفة لا تكفيهم لتلبية حاجاتهم.

- مدى ولاءهم للمؤسسة أو الدولة التي يعملون فيها، ذلك أن الولاء للمؤسسة يتطلب تلبية الحاجات الأساسية كحد أدنى.
 - مدى ونسبة إنتاجهم في العمل، لأن المرتب من أهم الحوافز الوظيفية، حيث كلما كان المرتب عادلا كفاية، كلما زادت جهود الموظف وارتفعت نسبة إنتاجه" (حنفي، 2002، ص50)
- فأنظمة الأجور التشجيعية التي تربط الأجور بطريقة مع الإنتاج تعتبر فعالة في الحث على الإنتاج إذا ما تم وضع معايير ملائمة مع وجود أنظمة جديدة لإدارتها، وخطط المشاركة في الربح، وما شابه ذلك، تعتبر كحافز فعال لمزيد من الإنتاج، وذات تأثير إيجابي على دافعية الأفراد العاملين.

2-الأمن والاستقرار في العمل:

إن إحساس الأفراد العاملين بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل، وبالتالي الدخول المتولدة عنها، واطمئنانهم إلى مستقبلهم عند بلوغ سن المعاش، يجعلهم يشعرون بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، مما يحفزهم على تخصيص المزيد من الجهد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، بدل تخصيصه للأمن الشخصي (حنفي، 2002 ص52).

3-فرص الترقية(النمو الوظيفي):

إن استناد نظم الترقية إلى أسس موضوعية يساعد في تهيئة بيئة للأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى زيادة دافعية العمال، وإحساسهم بالعدالة في المعاملة، مما يزيد من تماسك جماعة العمل، فالترقية فرصة ينتظرها الفرد العامل لما تقدمه من امتيازات مادية ومعنوية، فكما وفرت الإدارة لعمالها فرصا للترقية والنمو الوظيفي، كلما حققت لهم عاملا لزيادة دافعتهم للعمل.

4- نمط الإشراف:

من الأمور المساعدة على دعم معنويات الأفراد العاملين ، وبالتالي الرفع من دافعتهم، الأفراد الذين يشغلون المراكز الرئيسية بالمؤسسة، فاتجاهات وسلوك المدير، له تأثير على النماذج الدافعية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية(عاشور، 1986، ص148)، ونتيجة لذلك فإن أي محاولة لتحسين أداء العاملين يتطلب البدء بدراسة طبيعة التنظيم ذاته، ومن خلاله أولئك الذين يمارسون الإشراف على التنظيم ككل، فالعوامل التي لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد تتضمن فاعلية التنظيم وكفاءة عملياته، تعويض السلطة والطريقة التي تمارس بها الرقابة على الأنشطة.

فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محور اهتمامه، وذلك بتنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم وسعة صدره عن وقوع أخطاء من جانبهم، ويسهم بذلك في زيادة دافعية العمال اتجاه عملهم، بينما

المشرف الذي يركز اهتمامه على الإنتاج يعتبر المرؤوسين مجرد آلات لتحقيق الإنتاج، ولا يحاول تفهم مشاعر مرؤوسيه ولا يشعرهم بالاحترام والتقدير، فإن ذلك يخلق مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

5- جماعة العمل:

تلعب جماعة العمل دورا بارزا في تأثيرها سلبيا أو إيجابيا على دافعية العامل لعمله، حيث أنه للعوامل النفسية والعلائقية التي تظهر من خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد والعمل، وزملاءه أو تلك التفاعلات التي تظهر من خلال عملية العمل أو بمناسبة العمل يعتبر عاملا هاما في تحديد سلوكه اتجاه المواظبة أو عدم المواظبة في الحضور للعمل، إلا أن تأثير الجماعة مع دافعية الفرد العامل تتوقف على مدى حاجته لها، فدافعية الفرد للعمل تزداد كلما كان تفاعله مع الآخرين كبيرا، بحيث يكون ملزما لهم وفي حاجة دائمة لهم، وبالمقابل ينقص تأثير الجماعة إذا لم تكن حاجته إليهم قوية.

6- جاذبية العمل:

يتعلق الأمر بدرجة الرضا عن العمل، فبدلا من تنفيذ الفرد أعمال متكررة فإنه يتم تصميم العمل بالطريقة التي تعطي للفرد حرية أكث من حيث المسؤولية والصلاحية في إنجاز الأعمال، مما يسمح له بإبراز مختلف قدراته ومعارفه ومهاراته، وهذا ما يؤثر على درجة دافعيته للعمل، كما انه بقدر ما تزيد الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة بقدر ما يزداد حماسه ليبدل جهد مكثف في أدائه للعمل مع ضرورة توافر ظروف وبيئة عمل مناسبة (عاشور، 1986، ص 50).

7- ظروف العمل الفيزيائية:

وهي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله واتجاه المجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الثري ينتمي إليها (عبد الوهاب، 2000، ص 107).

فالعوامل الفيزيائية هي الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها الفرد وتؤثر عليه سلبا أو إيجابيا، وينعكس ذلك على سلوكه وأدائه وعلى دافعيته أثناء أداءه لعمله، ويمكن للعوامل الفيزيائية إذا لم يتحكم فيها جيدا أن تؤثر على الحالة الجسدية والنفسية للفرد العامل وتعيقه عن أداء مهامه، بل قد تؤدي إلى حالة من المرض أو الإعاقة.

8- المعرفة بالنتائج وعدالة القائد:

إن المعرفة بالنتائج المترتبة عن الأداء، ووجود العدالة في توزيع الأجور والمكافآت والترقية بين الأفراد العاملين، تساهم بشكل كبير في زيادة دافعية الأفراد اتجاه العمل.

7-3- عوامل أخرى مؤثرة في الدافعية:

هناك العديد من الظروف البيئية المؤثرة على الأفراد في بيئة العمل تبعا لتفاوت خلفيات وتقارب الأفراد في الحياة، ومن أهم هذه العوامل:

1- الأسرة:

يصعب قياس أسرة العامل على اتجاهاته إزاء العمل الذي يقوم به ومستوى أدائه، إلا أنه يجب أن يستدعي التأثير الأسري اهتمام الإدارة، فعلى الرغم من صعوبة تغيير الاتجاهات والأفكار إلا أنه يجب اتخاذ إجراء مناسب لتحسين أو الحفاظ على نظرة الأسرة اتجاه المؤسسة عن وظيفة الفرد وضرورة الاتصال بالأسرة من خلال المشاركة في المناسبات.

2- تأثير النقابات والاتحادات:

حقق العمال الكثير من المنافع من خلال الانتماء للاتحادات والنقابات كالحصول على أجور مرتفعة، تحسين ظروف وشروط العمل، والشعور بالتقدير والاحترام، كما أن المناسبة بين كل من الإدارة والنقابات من أجل كسب إخلاص العامل من عدة جهات يترتب عليه استفادة العمال، وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي ومن ثم تزداد دافعيتهم (حنفي، 2002، ص 74، 73).

3- المؤثرات الناتجة عن تدخل الحكومة في وظيفة الأفراد:

تخضع معظم المؤسسات لمجموعة من التشريعات والقوانين التي تؤثر على ممارسات إدارة الأفراد والتي من أهمها التشريعات المتعلقة بالعمل والتوظيف والتشريعات المتعلقة بالأمن والسلامة في بيئة العمل والتعويضات في حالة العجز أو الوفاة بسبب الإصابة الناتجة عن العمل أو بسببه، المعاشات ومكافآت نهاية الخدمة وتضع الدولة مجموعة من التشريعات لتنظيم وضبط المنافسة ولمنع الاحتكارات مثل هذه المسائل لها تأثير على الظروف الاقتصادية المؤثرة على تشغيل المؤسسة وممارسات الأفراد ودافعيتهم.

8 - نظريات الدافعية:**8-1- نظريات المحتوى:****1- نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو:**

تعتبر نظرية الحاجات الإنسانية من أكبر نظريات الحفز شيوعا، وتقوم هذه النظرية على أساس أن لدى كل شخص مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعا ، وأن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الشخص

للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته (أشروف، 2011، ص19).

-حيث ربط ماسلو الحاجات الإنسانية بالدافعية، من حيث أن الحاجات لدى الفرد عندما تكون غير مشبعة تتحول إلى قوى دافعة وموجهة للسلوك الإنساني، ويستند إطار ماسلو على ثلاث افتراضات أساسية تتمثل في:

أ- البشر كائنات محتاجة، فالحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر السلوك، بينما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.

ب-ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها.

ج-يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الحاجات الإنسانية إلى المركبة عندما تكون الحاجات الأساسية تم إشباعها.

لقد صنف ماسلو حاجات الإنسان إلى خمسة مجموعات ورتبها على شكل سلم هرم مرتبة من الأدنى إلى الأعلى على نحو الآتي:

1-الحاجة الفيزيولوجية:

وتمثل الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان مثل الحاجة إلى الماء، والغذاء، والكساء، والهواء، وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى(حريم،2006، ص249).

2-حاجة الأمن والأمان:

تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل: الأمن، الحماية من الخوف والقلق...وكذلك الرغبة في الحصول على أنواع التأمين المختلفة كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز..الخ من الحاجات التي تبحث عن الأمن والأمان الوظيفي في الأجل القصير والطويل الحصول على معاش نهاية الخدمة، الحماية ضد الإصابات وحوادث العمل أو ضد الحريق (أشروف،2011، ص20).

3-حاجة الانتماء:

كون الإنسان بطبعه اجتماعي يعيش ضمن جماعات، لذلك لا يمكن أن يعزل وحده، أما خارج المنظمة فيتمثل في قبول الأفراد الآخرين، سواء كان خارج العائلة أو الأصدقاء، وداخلها للتكوين علاقات مع زملاء العمل والتعاون معهم ومع المشرفين.

4- حاجة التقدير والاحترام:

ويكون خارج المنظمة في تقدير واعتراف الآخرين بالفرد سواء العائلة أو الأصدقاء أما داخلها فتتمثل في مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمسؤوليات (أشروف، 2011، ص27).

5- حاجة تحقيق الذات:

تكون خارج المنظمة، وتتمثل أساسا في التعليم والدين، أما داخلها فتتمثل في توفير فرص للتدريب والتقدم والإبداع والابتكار (حريم، 2006، ص250).

الشكل رقم(02): يمثل هرم الحاجات لماسلو (ماهر، 2002، ص41)



من خلال ما سبق نستطيع القول أن ماسلو أكد على ضرورة إشباع الحاجات المختلفة للأفراد ابتداء من المستوى الأسفل وصولاً إلى المستوى الأعلى وسيظل الأفراد محفزين دائماً طالما يتم إشباع رغباتهم من مستوى آخر، ولكي يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم يجب عليهم أن لا يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد ومن ثم إشباعه والارتقاء به إلى أعلى مستوى.

نقد النظرية:

لقد وجهت بعض الانتقادات والتحفظات لنظرية ماسلو من قبل الكتاب والباحثين، ومن بين هذه الانتقادات:

- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو، فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته لإثبات الذات قبل إشباع حاجته العاطفية، كما هو عند العلماء والفلاسفة بمعنى أن هناك جدل حول ترتيب هذه الحاجات في سلم.

- يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة، وكذلك في الأوزان أو القيم التي يعطونها لها.

- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها.

- البيئة تلعب دورا هاما في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات.

- بمرور الوقت يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم.

2-8- نظرية ذات العاملين لهيزبورج:

هي من بين النظريات الجدلية لصاحبها فريدريك هيزبورج حيث قام بتطوير نظريته في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات حيث قام هو وزملاءه سنة 1957 بدراسة تعرف ب اتجاهات أو مرافق العمل والأداء، كما درس التأثير الدافعي للإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين حوالي 200 شخص في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا مستخدمة في الدراسة أسلوب الحادث الحرج، كما ركزت هذه الدراسة عملت تحرير الإجابة عن سؤالين رئيسيين حول أسباب رضا العاملين وأسباب عدم رضاهم في المواقف المختلفة التي يعملون بها، وقد أشارت هذه الدراسة التي قام بها هيزبورج أن العوامل التي تؤدي إلى عدم رضا العاملين ليست هي بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا، وقد قسم هيزبورج العوامل في بيئة العمل إلى: (عوض، 2008، ص61)

أ. **عوامل مسببة للرضا:** وهي العوامل التي توجد في محتوى العمل أو مرتبطة بجوهر العمل وهي العوامل التي تتعلق فعلا بما يؤديه الأفراد في عملهم وتتمثل في:

- الانجاز الذي يمكن للفرد تحقيقه في عمله؛

- التقدير والاعتراف بجهوده التي بذلها؛

- العمل ذاته بما يحتويه من أنشطة ومهام؛

- المسؤولية الملقاة على عاتق الفرد؛

ب. **عوامل مسببة للاستياء:** وتتمثل في العوامل الكامنة في سياق العمل أي عوامل وقائية موجودة في بيئة العمل الخاصة بالفرد تتمثل في:

- سياسات المنظمة وأسلوبها الإداري؛

- نمط الإشراف الخاضع له الفرد؛
 - علاقة الفرد مع رئيسه المباشر؛
 - ظروف العمل المادية (الإضاءة، التهوية، الأثاث).
 - الحياة الشخصية والاجتماعية للفرد.
 - علاقة الفرد مع زملائه في العمل.
- شكل رقم 3:** يمثل العلاقة بين الرضا والاستياء حسب وجهة نظر هيزبورج (عوض، 2008، ص 63)

$$\text{الرضا} = \frac{\text{وجهة النظر الكلاسيكية}}{\text{عوامل}} \text{عدم الرضا}$$

$$\text{الرضا} = \frac{\text{عدم اللفظية سببات الرضا}}{\text{عوامل}} \text{عدم الشعور بالرضا}$$

$$\text{الاستياء} = \frac{\text{عدم اللفظية سببات الرضا}}{\text{عوامل}} \text{عدم الشعور بالاستياء}$$

لقد أسهمت نظرية هيزبورج في توجيه المدربين إلى عوامل أخرى غير الراتب وظروف العمل والسياسات والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل.

نقد نظرية هيزبورج

لقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات نذكر منها:

- مسألة الرضا أو عدم الرضا تختلف لدى نفس الفرد بحسب السن والأعباء الاجتماعية ومستوى التعليم ومركز الفرد داخل التنظيم.
- يمكن أن تتأثر سياسة الشركة باتجاهات وأهداف وسلوك الأفراد ولا يمكن النظر على العاملين كعناصر سلبية.
- بعض العوامل يمكن أن تكون مصدر للرضا عن البعض ومصدر لعدم الرضا عن البعض الآخر مثل الأجر، عند نفس الفرد يمكن أن يمثل مصدر للرضا في بعض المواقف ومصدر لعدم الرضا في مواقف أخرى.

3-8 - نظرية الانجاز:

طورت هذه النظرية من قبل عالم النفس ديفيد ماكلياند والذي ركز على حاجة الأفراد للانجاز، وقد اعتمد ماكلياند وزملاءه في دراستهم على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على صورة ويطلبون من كل فرد كتابة قصة عن الصورة ما الذي يحدث في الصورة، وما هي النتائج المتوقعة، لقد افترضوا أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمهم ودوافعهم واهتماماتهم وحاجاتهم.

ويرى ديفيد من خلال نظريته أن الفرد للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات وهي:

أ. **حاجات الانجاز** : وتمثل رغبة الفرد الشديدة للنجاح والتفوق والتحدي، ووضع أهداف واضحة وطموحة ممكن تحقيقها، ورغبة تلقي التغذية الراجعة استنادا إلى الأهداف.

ب. **حاجة الانتماء** : إذا ما كانت حاجة الفرد إلى الانتماء قوية فإنه يفضل العلاقات القصيرة المدى على الطويلة، وإن هذا النمط من الأفراد تدفعهم حاجاتهم القوية إلى الانتماء إلى الآخرين إلى شراء صداقة هؤلاء لكنهم في النهاية يفقدون احترامهم لأنفسهم (عوض، 2008، ص 65).

ج- **الحاجة إلى السلطة والنفوذ** : إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما إلى ممارسة التأثير ويستخدمون علاقات النفوذ ويحاولون إقناع الآخرين بما يريدون أن يعملوه (عوض، 2008، ص 64).

ونظرية الدافع ركزت على فئة معينة من الأفراد يتميزون بخصائص معينة، كما أنها تتميز بالبساطة وتقديم أسس جديدة للتطبيق الإداري.

4-8- نظرية كلينتون ديرفر:

لقد شكل هرم ماسلو للحاجات قاعدة نظرية لعالم النفس ديرفر في إعادة تصنيف الحاجات إلى ثلاث مستويات مرتبة تصاعديا وهي حاجات البقاء وحاجات الانتماء وحاجات التطور، ويرى ديرفر أن فرضية ماسلو في أولوية الحاجات غير مبررة وتقوم على إدراك وضعيات خاصة للطبيعة البشرية ويوضع تصنيفه للحاجات على النحو التالي (بالراج، 2011، ص 152)

أ. **حاجات البقاء** : وهي تمثل حسب ديرفر كل المتطلبات الضرورية لحياة الإنسان كالحاجة للطعام والماء والسكن والأمن وكذا الراتب والظروف المادية لأداء العمل وهي تقابل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والسلامة لدى ماسلو.

ب . حاجات الانتماء : وتشمل حاجة الفرد إلى إقامة علاقات الصداقة مع الغير ومشاركتهم في العمل والشعور بالتقبل من طرفه وكذا الحاجة إلى الإحساس بالتميز والمكانة الاجتماعية وسط الجماعة التي ينتمي إليها، وتقابل هذه الحاجات مستوى الحاجات الاجتماعية بعض حاجات تقدير الذات عند ماسلو.

ج . حاجات التطور : وتتمثل في كل ما يسعى إليه الفرد من أعمال تزيد من مستوى إحساسه بالإنجاز من خلال استعمال قدراته وكفاءته بصفة مستمرة وفعالة من أجل تحقيق ذاته وتطويرها وتظهر في ميدان العمل بصفة خاصة عن طريق مهام صعبة تتحدى قدرات الفرد وتقابل هذه الفئة من الحاجات مستوى تأكيد الذات وبعض حاجات تقدير الذات عند ماسلو.

وعلى هذا الأساس يتضح أن نظرية الديفرير تتفق مع نظرية ماسلو في كونها تقدمه على مبدأ "الرضا والتقدم" الذي يعني أنه كلما اكتمل إشباع حاجة في المستوى الأدنى، انطلقت رغبة الفرد نحو إشباع حاجة في المستوى الأعلى كأن تشبع حاجات الأمن والسلامة مثلا فتصبح حاجة الانتماء ملحة.

لكن الديفرير يضيف مبدأ " الإحباط والنكوص" ويكون الفرد في هذه الحالة أمام خيارين إما زيادة رغبته في إشباع الحاجة المحببة أو أن يتجه نحو إشباع حاجات المستوى الأدنى كأن يتعذر على الفرد مثلا إشباع حاجة الإنجاز فيتجه نحو إشباع حاجة الانتماء.

بالإضافة إلى هذا يقر الديفرير بإمكانية وجود أكثر من حاجة ملحة في الوقت نفسه لدى الفرد ذلك بخلاف ما تراه نظرية ماسلو في هذا الشأن.

5-8 - النظريات المعرفية:

1. نظرية التوقع لفيكتور فروم : لقد طور فكتور فروم نظريته في تفسير الدافعية معتمدا على أعمال الباحثين ثولمان tolman وكوارث لوين k.leuin ووليام أتكسون atrinson وذلك من خلال أبحاثه المنشورة سنة 1964 وتقوم نظرية التوقع على مبدأ العلاقة المدركة بين الأداء، وكذا بين الحافز أو المكافأة المتوقعة مقابل الأداء أي أن الرغبة القوية للعمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سوف يترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد كذلك على رغبة الفرد في الحصول على تلك النتائج(غياري، 2008، ص37).

وتقوم هذه النظرية على فرضيتين هما:

أ- أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ذلك النوع من النشاط الذي تعد عليه نتائجه بأكبر نفع ممكن.

ب - يجب الأخذ في الحسبان الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها وكذلك المدى الذي يصل إليه اعتقاده نوع من النشاط الذي اختاره أو فضله هو س يحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها فكلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن الزيادة في الإنتاجية هي الوسيلة للحصول على العوائد المتوقعة كأن ذلك هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجيع الفرد لتحقيق أهدافها.

ومعنى ذلك أن دافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع لدى الفرد أي:

الدافعية لأداء معين: قوة الجذب x التوقع

وتمثل قوة الجذب المنفعة التي يحصل عليها الفرد من مختلف العوائد التي ينتجها له الأداء، أما التوقع فإنه يمثل تقدير الفرد لاحتمال تحقيق هذه المنفعة نتيجة قيامه بالأداء.

وتتطوي نظرية التوقع على مستويين هما:

-**التوقع الأول:** هو الاحتمال المدرك للفرد أو قناعته واعتقاده بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق أداء معين، إذن التوقع يبين العلاقة بين الجهد والأداء.

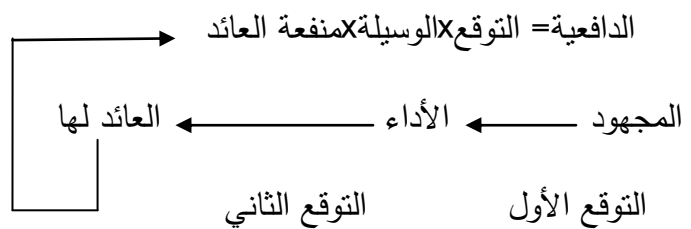
-**التوقع الثاني:** هو درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة وعليه فإن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

1-**القيمة:** تدل على الاتجاه الايجابي والسلبى الذي يكونه الفرد نحو النتيجة التي يتحصل عليها.

2-**الوسيلة:** وتعني العلاقة المدركة بين نتيجة الجهد المبذول ونتيجة أخرى، فالعامل يدرك أن الجهد الذي يبذله يؤدي فعلا إلى أداء جيد وأن الأداء يساعد على الحصول على الترقية المنشودة.

3-**التوقع:** ويشير إلى مدى احتمال الذي بموجبه يتحصل العامل على مستوى المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين أي أن العامل يتساءل عن جدول الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء(غياري،2008، ص39).

الشكل رقم 4: يمثل نموذج مبسط لنظرية التوقع



إن نظرية التوقع تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد مما يصعب اخت بلوها، فقوة التحفيز عند الأفراد العاملين لزيادة بذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه للنجاح في بلوغ وهذا ما يسمى بالتوقع، أما إذا حقق الفرد هذا الانجاز فسوف يكافئ عليه بالمكافأة والتحفيز.

نقد نظرية التوقع لفروم:

يرى لولر lawler و صتل satel بأن نظرية التوقع أصبحت معقدة إلى درجة أصبح يتعذر اختبارها كما أن قياس متغيراتها تم استخدام استبيانات مسحية لا يمكن الوثوق بها علميا أما المشكل الثاني فيرتبط بصعوبة إخضاع متغيرات هذه النظرية للاختبار، مما أدى إلى قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت هذه النظرية، أما النقد الآخر فيتعلق بعدم وجود أدلة قوية على أن الأفراد يقومون ع ملها بكل تلك الحسابات الذهنية المعقدة التي تفترضها النظرية(غياري،2008، ص41).

2-نظرية العدالة:

ارتبطت هذه النظرية بجهود العلم السلوكي ستاكي آدمز سنة 1963 ومحور هذه النظرية أن العمال يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إذا ما تمت معاملتهم بإنصاف وهذا الأخير يعين معاملة الجميع بشكل عادل(أشروف،2011، ص34).

وتتشكل عملية إدراك الفرد للعدالة حسب آدمز وفق 4 خطوات:

1- تقييم الفرد موقفه الشخصي على أساس مخلاته إلى المؤسسة والنواتج التي يتحصل عليها من المؤسسة.

2- تقييم مدخلات الآخرين إلى المؤسسة ونواتجهم منها.

3- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

4- يقوم الفرد بممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

يتضح من خلال الخطوات التي حددها آدمز أنه قد وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات بحيث تتمثل المدخلات في مجموع الإسهامات التي قدمها الفرد للمؤسسة مثل الجهد المبذول، الولاء أما النواتج فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور، مدى تقديم الآخرين ، مقدار المكافآت، وبتأسيس تقييم الفرد لمدخلاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين بالاستناد إلى بيانات موضوعية يمثل جزء منها مقدار الراتب والجزء الآخر يمثل ما أدركه الفرد كما هو الحال بمقارنة تقدير الآخرين.

كما أن هذه المقارنة لا ترتبط بالضرورة بتساوي المدخلات والمخرجات وإنما إدراك العدالة يتطلب فقط أن تكون النسب متساوية، ولذلك فإن الفرد الذي يدرك أن مدخلات الآخرين تتساوى مع مداخلته ومخرجاته سيستمر في تقديم نفس المستوى من الأداء وشعوره بالعدالة سيحفز ويدفعه إلى محاولة الإبقاء على الوضع القائم، أما الفرد الذي يشعر بعدم المساواة فسيواجهه سلوكه نحو تخفيض هذا الشعور إلى أن يرجع الفرد إلى حالة التوازن النفسي تتحقق هذه المساواة، وقد وصف آدمز خمسة طرق ممكنة يحتمل أن يسلكها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة وهي:

- تغيير في مدخلات الفرد مثل مجهود أقل؛
- تغيير في العوائد مثل الزيادة في الراتب أو إسناد مهام جديدة؛
- تغيير في اتجاهات الفرد؛
- تغيير في مدخلات الآخر الذي تمت المقارنة به؛

يفترض آدمز أن الموظفين يقارنون المدخلات والنتائج مع عاملين آخرين في مراتب متساوية مع مراتبهم تقريبا، فإن لم تكن النسب متساوية ينزع الفرد إلى تخفيض حدة هذا التفاوت.

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{جهد الفرد}} < \frac{\text{عوائد فرد آخر}}{\text{جهد فرد آخر}}$$

الجدول رقم 01:

عدم المساواة	
في حالة شعور الفرد بأن عوائد أقل مما يجب	في حالة شعور الفرد أن العوائد أكبر مما يستحق
-طلب الزيادة في الراتب	-طلب زيادة الآخرين
-بذل مجهود أقل	-بذل مجهود أكبر
-إيجاد تبرير لسبب تقاضي راتب أقل من الآخرين	-إيجاد تبرير لكونه يتقاضى أكثر من غيره
-تغيير الموظف الذي تتم المقارنة به	-تغيير الموظف الذي تتم المقارنة به

المصدر: أشروف، 2011، ص35

من خلال ما سبق نجد أن هذه النظرية بالغة الأهمية في تقدير الجهود التي يبذلها الأفراد والمبالغة في تقدير العوائد التي يحمل عليها الآخرون مما يؤدي إلى الشعور بعدم المساواة، ولكن في مقابل ذلك تمتاز بالجماعات وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين كما تساعد على إيجاد طرق جديدة في شعور الأفراد بالعدالة من طرف الإدارة كما ركزت على الحوافز المادية وربطها بالعدالة.

نظرية التعزيز:

تختلف النظرية عن النظريات السابقة أنها تعتمد على المدخل السلوكي في تفسير الدافعية، ومن أهم رواد هذه النظرية العالم سكينر وبافلوف وجوهر هذه النظرية هو أن سلوك الإنسان على نحو معين هو أساس الاستجابة لمثير خارجي أي أن السلوك الإنساني تسببه عوامل ومؤثرات خارجية وأن ما يتحكم في سلوك الفرد هو المدعمات فالنتيجة التي تأتي مباشرة بعد سلوك معين قد تزيد أو تقلل من احتمال تكرار السلوك (الزليتي، 2008، ص 257).

الفكرة المحورية لهذه النظرية هي أنه إذا قام الإنسان بسلوك مرغوب وتمت مكافأته على هذا السلوك، فإنه من المحتمل جدا أن يتكرر هذا السلوك، ويكون للمكافأة تأثيرا كبيرا إذا أعقبت السلوك المرغوب فورا، وأن السلوك الذي لا يكافئ أو يعاقب عليه لا يحتمل أن يتكرر.

جداول التعزيز: هناك نوعان أساسيان من جداول التعزيز.

1- **جداول التدعيم (التعزيز) المستمر :** وفيها يتم إعطاء المدعم بصورة دائمة أي أنه يتم تعزيز السلوك كلما حدث.

2- **جداول التدعيم المتقطعة :** وفيها يتم إعطاء التعزيز بعد حدوث السلوك عدة مرات وليس بعد كل مرة يحدث فيها، ويمكن إحصاء أربعة أنواع من جداول التدعيم المتقطعة.

أ- **جداول زمنية ثابتة:** فيها يعطي تدعيم كل فترة زمنية ثابتة وتأثيرها الدافعي ضعيف.

ب- **جداول الاستجابات الثابتة:** وفيها يعطى التدعيم بعد عدد استجابات ثابتة وتأثيرها الدافعي المتوسط.

ج- **جداول زمنية متغيرة:** وتعطى التدعيم فيها كل فترة زمنية متغيرة وتأثيرها دافعي قوي.

د- **جداول معدل استجابات متغيرة :** ويعطى التدعيم فيها بعد عدد متغير من الاستجابات وتأثيرها الدافعي عالي جدا.

شكل رقم (5): يمثل اشتراطات التدعيم: (الزليتي، 2008، ص 258)

العقاب punishment	مدعم ايجابي positive reinforcement
الاضفاء extinction	مدعم سلبي negative reinforcement

الاستجابة السلوكية

منح

الاشتراطات

contingencies حجم السحب

جدول رقم 02: يمثل أنواع التعزيز

النتيجة أو المكافأة	الاستجابة	المثير	نوع التعزيز
زيادة في الراتب - التقدير - الثناء - لفت النظر من قبل المشروب - لا يحدث توبيخ - مكافأة - لا مكافأة	- يؤدي الفرد عمله بمستوى عالي "السلوك المرغوب" - يقضي الفرد أكثر من ساعة لوجبة الغداء باستمرار " سلوك غير مرغوب". - يأخذ الأفراد فترة ساعة واحدة لوجبة الغداء. - يعمل البائع بجد للحصول على طلبات جديدة	- يكافئ الأداء المتفوق في المنظمة - تعطي ساعة واحدة لوجبة الغداء كل يوم - يتعرض الأفراد الذين يقضون أكثر من ساعة في وجبة الغداء للتوبيخ من المشرف (1) تعطي منحة للبائع نظير كل زبون جديد. (2) وقف المكافآت عن كل زبون جديد	- التعزيز الايجابي - يزيد استخدامه احتمال تكرار السلوك المرغوب - العقاب - استخدامه يقلل تكرار السلوك الغير المرغوب - التحاشي والتجنب - يزيد احتمال حدوث السلوك المطلوب بمعرفة النتائج سلفا.

المصدر: الزليتي، 2008، ص 259.

ومن أهم الانتقادات لهذه النظرية هو اعتبار سلوك الإنسان يحدد من قبل مثيرات خارجية فقط
إغفال أهداف الإنسان وقيمة واتجاهاته... إلخ ولكن النظرية تقدم مفاهيم وأفكار هامة.

4-نظرية الهدف: صاحب هذه النظرية في الدافعية هو الكاتب أدوين لوك وقد بنى نظريته على اقتراض
أن أهداف الفرد ونواه الواعية هي المحدد الرئيسي لسلوكه والتي توجه سلوكه، واستمرار في هذا السلوك
حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة وأن عملية وضع الأهداف يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو
العمل والإنجاز في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

- تعتبر نظرية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية يحدد الكاتب أدوين لوك ثلاثة خصائص لهذه العملية المعرفية هي:

1- مدى تحديد الأهداف بوضوح.

2- مدى صعوبة الأهداف ودرجة مستوى الأداء المطلوب.

3- الالتزام بالأهداف، الجهد الفعلي المبذول لتحقيق الهدف.

- تقوم هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية:

- إن هدف الفرد يحرك دافعيته لبذل الجهد من أجل تحقيقه.

- تتأثر دافعية الفرد لتحقيق الهدف بدرجة تحديد الهدف، فالأهداف المحددة تحرك الدافعية بدرجة أكبر من الأهداف الغامضة.

- كلما زادت درجة تحدي الهدف كان أكثر إثارة للدافعية.

- كلما زادت درجة القبول زاد الأثر الدافعي له.

- كلما زادت درجة جاذبية الهدف زاد الأثر الدافعي لهذا الهدف.

ويتضمن تحديد الأهداف خمس خطوات وهي:

1- تتوافر حوافل معينة بواسطة البيئة وأكثر تحديدا بواسطة جزء أو فرد في المنظمة وتتضمن هذه

الخطوة عموما تحديد ما تريد المنظمة عمله أي النتائج المستهدفة وتوضيح الحوافز أي زيادة الراتب أو التقدير أو الرقية التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

2- تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يجب بموجبها وضع الأهداف ويتضمن ذلك

عادة قيام المرؤوس ورئيسه إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة ذات اتجاهين أي تحديد الأهداف

بالمشاركة أو تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوسين أي تخصيص أهداف محددة

بالمرؤوس أو تكون بأسلوب افعل ما في وسعك.

3- تحدد طبيعة الأهداف المقررة خصائص تحديد وهي الوضوح، درجة الصعوبة التحدي، التنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

4- يتضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها نية الموظف وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف.

5- تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل: أداء المهام والرضا

9- معوقات الدافعية:

أصبح من الخطأ أن ينظر إلى الدافعية نظرة سطحية وأن يعتبر المال الباعث الرئيسي للعمل أو الخوف من البطالة دافعا سلبيا رئيسا له، ونظرا لأننا نتعامل مع عنصر بشري، فإن كل فرد يفسر ما يحوله بطريقته الخاصة أو من منظوره الشخصي، نتيجة لذلك تبرز العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق مستويات مرتفعة من الدافعية، وهذه المعوقات قد ترجع إلى الفرد كما قد ترجع إلى تنظيم، وعلى الرغم من تعدد الأسباب الفعلية لانخفاض الدافعية (عامر، 2011، ص156)، إلا أننا سوف نتعرض لبعض المشكلات العامة والتي يمكن استخلاصها فيما يلي:

9-1- تداخل الدوافع:

يندر أن سلوك إنسان في موقف معين يستحيل أن يصدر عن دافع واحد، واغلب الأمر أن يكون نتيجة لتداخل عدة دوافع شعورية ولا شعورية يتضافر بعضها مع بعض فالإنسان قد يصدق اختيار أو اضطراب طمعا أو زهدا وسخاء واغلب الأمر أن يكون بمجموعة متداخلة متشابكة من هذه الدوافع غير أن الإنسان ينتزع إلى انتقاء أكثر دوافعه قبولا وإخاء لنفسه وأن يغفل الدوافع الأخرى التي يستحي من ذكرها حتى لنفسه كذلك الإنسان لا يكذب ويكدر في الحياة للحصول على لقمة العيش فحسب، بل وطلب للأمن والتقدير أو السيطرة والظهور وأكبر الظن أنه يعمل بمجموعة من هذه الدوافع غير أنها تسبب السلوك في العادة إلى دافع واحد يكون واحد هو الدافع الظاهر والقريب أو الغالب أو الذي نشعر بوجوده. (حنفي، 2002، ص171).

9-2- الفروق الفردية:

يؤدي الدافع إلى ضروب من السلوك تختلف باختلاف الأفراد الحاجة إلى التقدير الاجتماعي قد تدفع بفرد إلى تحسين عمله وبلآخر إلى تأليف قصة والقلق والتأزم النفسي وهو من أقوى الدوافع الإنسانية قد يحمل بعض الناس على الإشراف في العمل وآخرين على الاستسلام لأحلام اليقظة أو على العدوان أو تعاطي المخدرات ويرجع هذا إلى اختلاف الأفراد عن بعضهم عن بعض من حيث التربية والثقافة

والمزاج وما درج الفرد عليه من عادات وانجازات وعقد نفسه، وما لديه من فكرة عن نفسه كما يرجع بوجه خاص إلى نظرة الفرد الخاصة إلى الوقف الخارجي الذي يحيط به.

هذه الفروق الفردية في الدافعية يجب أن تراعي من طرف الإدارة من خلال إدراك أن نموذج الحاجة لفرد ما مختلف عن غيره لذلك ينبغي عليها أن تتعرف على هذه الاختلافات وتستفيد من هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أكبر إشباع للفرد بما يتماشى مع إنجاز للأهداف التنظيمية.

3-9- تغير الدوافع والبواعث:

تختلف الدوافع والبواعث شدة وضعفا، شمولاً وحصراً وجود وعدم باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والخبرة والمكانة الاجتماعية بل ونوع الحضارة التي ينتسب فيها الفرد، حيث تتغير الدافعية بإطراء كلما زاد النضج الجسمي والعقلي والانفعالي والمهني، وهذا من الناحية ومن ناحية أخرى فالمواقف والظروف الخارجية المحيطة بالفرد العامل غرضه هي الأخرى للتغيير مع مرور الزمن، نتيجة اختلاف حاجاتهم المكتسبة باختلاف الزمن والمكان. (حنفي، 2002، ص173)

4-9- الدوافع اللاشعورية:

قد يعتقد الفرد العامل أنه يعرف دائماً واقع سلوكه، والواقع أنه يجعل أكثرها وينتحل دوافع أخرى غير حقيقية قد تكون لها البتة صلة بالسلوك، والحقيقة أنه في اغلب الأحيان لا يكون منقطعاً إلى طبيعة ما يحفزه من دوافع ألا يكون شاعراً شعوراً وضاحاً أو يكون شاعراً بها على الإطلاق وقد يظل الفرد غير مدرك فعلاً لما يحفزه من دوافع إن لم يجرّب ظروف تعترض الدوافع فتعطله أو توفره أو تهدده (حنفي، 2002 ، ص144)

خلاصة :

من خلال الفصل المخصص للمقاربات المفسرة لموضوع الدافعية في العمل، وصلنا إلى أنّ هذه النظريات اختلفت في تفسير متغيرات الموضوع، كل نظرية على حدا وكل نظرية وما تهدف إليه وما تراه مناسباً ليتحقق وجود فرد مدفوع وهو ما تهدف إلى توضيحه كل النظريات السابقة باعتبار هذه الأخيرة عالجت موضوعاً في غاية الأهمية ألا وهو موضوع الدافعية الذي يعتبر من بين المواضيع الحساسة في علوم النفس والاجتماع بصفة خاصة والعمل بصفة عامة ومنه فإن الدافعية من أهم العوامل النفسية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي نجاح العمل وتحقيق الأهداف.

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي أحد الجوانب الهامة جدا بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، إذ أنّ بواسطة هذا العمل المنهجي يترجم معظم أهداف البحث، وذلك باستخدام المنهج الذي سيوظفه الباحث والعينة أو المجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة وكذا الأدوات التي تجمع بها أو من خلالها المعلومات من الميدان فالإطار المنهجي ترجمة لدراسة الباحث، فمن خلالها يبين أيضا الباحث حدود البحث والتمثلة في المجال الجغرافي (المكاني) والمجال الزماني، والمجال البشري، والأدوات التقنية الخاصة بحصر المعلومات و المتمثلة في الاستمارة والمقابلة، الوثائق والسجلات وأنا من خلال دراستي أحاول إنجاز عمل منهجي منظم، أظهر من خلاله الجوانب المذكورة سابقا.

1- حدود الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة خطوة مهمة في الجانب الميداني، فهي توضح نوع المجتمع الذي تجري فيه الدراسة وهي محددة بمجالات: الحد الجغرافي، الحد الزمني.

1-1 الحدود المكانية:

ويقصد به المكان الذي تجري به الدراسة الميداني وفي بحثنا هذا قمنا بدراسة ميدانية في ثانوية عبد الحميد بن باديس الواقعة ببلدية تاسوست ولاية جيجل الواقعة في الشمال الشرقي لمدينة جيجل والتي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 15 كلم وعن مقر البلدية بحوالي 4 كلم.

1-2 الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة منذ بداية السنة الجامعية النظري والتطبيقي إلى غاية 5 ماي 2017.

2- منهج الدراسة:

إن المنهج المستخدم في الدراسة أو الموضوع ليس من اختيار الباحث وإنما هو اختيار عشوائي مرتبط بطبيعة الظاهرة المدروسة أي هي التي تفرض المنهج المتبع الذي يتلاءم مع الدراسة، ويعرف على أنه: "الطريقة العلمية التي يتبناها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث، فهو البرنامج الذي يحدد لنا السبل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها" (فهد، 2004، ص 85).

وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة ومعرفة خصائصها بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تؤدي إلى حدوث الظاهرة مع استخدام التقارير الإحصائية والذي تذكر حقائق منفصلة عن متغيرات الدراسة التي عن طريقها يتم التوصل إلى النتائج، والتحقق من صدق الفرضيات من عدمها.

ويعرف المنهج الوصفي "على أنه نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية دراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، و البحث الوصفي يهتم بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء كما هي في الوقت الحاضر" (بن جابر، 2004، ص 50).

وقد فرضت الدراسة علينا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يهتم بالتحليل والتفسير العلمي المنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو لمشكلة اجتماعية، كما انه يحاول جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة والظواهر التي يبدو أنها في طريق التطور والنمو ويمكن وضع تنبؤات عنها.

3- الدراسة الاستطلاعية:

تهتم الدراسة الاستطلاعية بالاستطلاع العميق حول إجراءات وأهداف ونتائج الدراسة وهي كالتالي:

3-1 إجراءاتها:

بعد الاتصال بمدير ثانوية عبد الحميد بن باديس والدخول لمقابلته داخل مكتبة وكان ذلك يوم 8 مارس 2017 على الساعة العاشرة صباحاً، إذ وبعد إخباره بموضوع زهابي إليه وعرض الوثائق التي تسمح بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسته وفي حدود ما يسمح به القانون وبعد إطلاعه على هذه الوثائق قام بقبول طلبي بطريقة محترمة .

إذ أفادني بتجميع المعلومات التي تساعدني في المباشرة في عملي الميداني، وبعد دخولي معه في نقاش دام حوالي تقريبا لمدة ساعة (1س) حيث قام بإعطائي إجابات على الأسئلة التي قمت بطرحها عليه دون نقصان وبكل وضوح وبعد الانتهاء من إجراء المقابلة مع مدير الثانوية وجهت له كل عبارات الشكر والتقدير على مساعدته لي.

3-2 أهدافها:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مجتمع الدراسة وهم أساتذة ثانوية عبد الحميد بن باديس بتاسوست ولاية جيجل والبالغ عددهم 51 أستاذا 16 من جنس ذكر و31 من جنس أنثى.

3-3 نتائجها:

وفي الأخير توصلت مع مدير الثانوية إلى الحصول على كافة المعلومات اللازمة والتي تعتبر بمثابة منطلق لي اعتمد عليه في البحث في دراستي الميدانية توصلنا إلى تحديد موعد حسب ما يلائمه من وقت إذ قال لي من الأحسن أن تقوم بزيارتي يوما واحدا من كل أسبوع مساء نظرا لوجود ضغط عليه في الصباح نتيجة كثرة الأعمال لديه في الفترة الصباحية وتوصلنا في الأخير إلى الالتقاء في المساء كل اثنين ليفيدني بالمعلومات التي أحتاج إليها.

4- أدوات جمع البيانات:

إن أدوات جمع البيانات متعددة وهي تختلف باختلاف نوع الدراسة، وهنا يكون اختيار الباحث على أدوات التي لها علاقة أو مرتبطة ببحثه، بحيث تساعد على جمع مختلف البيانات التي يسعى للحصول عليها والتي من خلالها تتحقق أو لا تتحقق فرضيات الدراسة، كما أن هذه الأدوات مرتبطة بنوع

مجتمع البحث والمتغيرات، فهي مكملة لبعضها البعض من خلال هذا اعتمادنا على الاستمارة كأداة أساسية في دراستنا وهي كالتالي:

1-4 الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من وسائل البحث الأكثر استخداماً بجمع البيانات في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة، سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى عينة البحث حيث يقوم المبحوث بالإجابة على تلك الأسئلة. (الزليتي، 2008، ص 97)

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستمارة أساسية نظراً لملائمة الاستمارة لطبيعة موضوع الدراسة وفرضياتها، ومختلف الطروحات النظرية وتساؤلاتها، من أجل اختبار الصدق الإنبريقي للفرضيات المطروحة.

وقد جاءت محاور الاستمارة مجسدة للتساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عنها، وجاءت كل أسئلة الاستمارة مغلقة حتى يستطيع المبحوث الإجابة عنها، وذلك بغرض التمكن من ثبوت المعلومات الميدانية وتحويلها إلى أرقام وجدولتها وتحليلها.

وبعد الانتهاء من الصيغة الأولية لأسئلة الاستمارة ومناقشتها مع الأستاذ المشرف، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين، وقد أدلى الأساتذة المحكمين ملاحظاتهم حول وضوح أسئلة الاستمارة ومدى ملائمة عباراتها مع إجراء تعديلات مناسبة، وحذف المفردات غير الواضحة وإعادة صياغة الأسئلة التي تحتاج إلى صياغة وقد تضمنت الاستمارة النهائية على محورين كالتالي:

المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية للأساتذة ويتضمن ثلاث أسئلة وهي الجنس والخبرة والتخصص.

المحور الثاني : خاص بفرضيات الجزئية للدراسة والتي تتكون من ثلاث فرضيات جزئية حيث تتدرج تحت كل فرضية مجموعة من الأسئلة التي تخدمها.

وقد اعتمدنا في توزيع الاستمارة على التوزيع المباشر حيث قمنا بالاتصال المباشر بالمبحوثين وقد ساعدنا في توزيع وجمع الاستمارة كل من المدير وبعض الأساتذة.

5- الخصائص السيكومترية للأداة:

تساهم الخصائص السيكومترية في تأكيد معاملات صدق وثبات الاستمارة وذلك من خلال حساب معاملات الصدق والثبات للاستمارة من خلال موضوع "مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية

للعمل لدى أساتذة الثانوية"، فتم حساب معامل الصدق والثبات من خلال اختبار t -test فتم حساب صدق الأداة الصدق الداخلي أي من خلال حساب اختبار t test من خلال قيم المتوسط الحسابي التي تراوحت من 1.20 إلى 3 وقيم الانحراف المعياري التي تراوحت من 0.18 إلى غاية 0.96 وكذلك قيم التباين التي تراوحت من 0.033 إلى القيمة الكبرى 10.52 فمن خلال هذه القيم تراوحت قيم t -test من

6- مجتمع الدراسة:

ينكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة الثانوية ويبلغ مجموع أفراد العينة 51 أستاذاً، وقد تم اختيار عينة الدراسة عشوائياً من أساتذة الثانوية.

7- تقنية الدراسة:

اعتمدت في الدراسة على تقنية المسح الشامل والتي تتمثل في جميع أفراد مجتمع الدراسة أي الحصر الشامل لمجتمع بحثنا للحصول على البيانات.

8- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

تعد الأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة من أهم الخطوات التي يجب على الباحث أن يمر ويتطرق إليها، وقد قمنا بالاعتماد على الأساليب التالية:

مقياس الإحصاء الوصفي: وهذا لوصف عينات الدراسة واستخدام الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات.

الوسط الحسابي: يساعدنا على معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات أو أفراد العينة، وإذا كان مرتفعاً ذل ذلك على قيمة كبيرة مرتفعة، وإذا كان المتوسط الحسابي صغيراً ذل ذلك على أنه توجد قيم صغيرة متطرفة.

التباين: لمعرفة التباين بين إجابات أفراد العينة

الانحراف المعياري: يفيدنا الانحراف المعياري في معرفة طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة أي مدى انسجامها ويتأثر بالوسط والدرجات المتطرفة أو تشتتها.

وقد أفادتنا في التوصل إلى ثبات وصدق الفرضية العامة التي تتدرج تحت عنوان مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية للعمل لدى أساتذة الثانوية.

9- تنفيذ الدراسة:

بعد الشروط السيكومترية للأداة تم تنفيذ الدراسة من خلال التأكد من صدق وثبات الأداة ثم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المجتمع 51 أستاذا.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات التنفيذية للدراسة، حيث تم تحديد مجالات الدراسة وبعدها المنهج ثم أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة ثم الخصائص السيكومترية للأداة بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات وأخيرا تنفيذ الدراسة ومنه الجانب التنفيذي للدراسة له أهمية كبيرة فمن خلاله نعطي نوعا من الصبغة والمصادقية العلمية لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات لنصل إلى النتائج العامة ثم نقوم باقتراح بعض التوصيات التي نأمل العمل بها مستقبلا.

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1-1 عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 03: يوضح إجابات أفراد العينة حول بنود الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها كالاتي:
"الدافعية في التفاعل اللاصفي"

التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
,181	,426	1,79	1- تقوم الإدارة المدرسية ببحث الأساتذة لإقامة مسابقات علمية رفيعة المستوى
,374	,611	2,29	2- تعطي الإدارة المدرسية الحرية للأساتذة في تنويع الأنشطة الرياضية الموجهة
,247	,497	1,64	3- توفر الإدارة المدرسية فرصة للأساتذة من أجل تنظيم خرجات علمية للتلاميذ ضمن خصائص المنطقة
,308	,555	2,00	4- تعمل الإدارة المدرسية بالتنسيق مع الأساتذة على تفعيل دور مجلة الثانوية في اكتشاف المواهب
,643	,802	2,21	5- تشجيع الإدارة المدرسية الأساتذة على حضور الندوات والمؤتمرات ذات المواضيع المستجدة
,423	,650	1,50	6-تنظيم الإدارة المدرسية أنشطة ترفيهية تساعد على تطوير الدافعية لدى الأستاذ
,401	,633	1,64	7- تسهل الإدارة المدرسية للأساتذة بإقامة نشاطات ترفيهية داخل القسم

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 المتعلق بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها كالاتي:

الدافعية في التفاعل اللاصفي حيث أن بعض أفراد العينة يرون بأن الإدارة المدرسية تقوم ببحث الأساتذة على إقامة مسابقات علمية تعمل على رفع مستوى الطلبة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1,79) وهي قيمة متوسطة، كما أن الإدارة المدرسية تعطي الحرية للأساتذة في تنويع الأنشطة الرياضية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,29)، وهي قيمة عالية، كما أنهم يرون بأن الإدارة المدرسية توفر للأساتذة فرص من أجل تنظيم خرجات علمية للتلاميذ وهي قيمة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (1,64)، وأيضا تعمل الإدارة المدرسية بالتنسيق مع الأساتذة على تفعيل دور مجلة الثانوية وذلك

لاكتشاف المواهب والكفاءات حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,00) وهي قيمة تعتبر عالية مما يعني بأن الأساتذة يتفاعلون مع الإدارة المدرسية لرفع دور المجلة، كما نلاحظ أن معظم الأساتذة أدلوا بأن الإدارة المدرسية تعمل على تشجيع الأساتذة على حضور الندوات ومؤتمرات ذات المواضيع المستجدة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,21) وهي قيمة منخفضة وهذا يعني أن الأساتذة غير مهتمون بالمؤتمرات والندوات، أما من حيث تنظيم الإدارة المدرسية لأنشطة ترفيهية التي تعمل على تطوير الدافعية لدى الأساتذة وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1,50) وهي قيمة متوسطة نوعا ما. وايضا تعمل على تسهيل عمل الأساتذة داخل القسم لإقامة نشاطات ترفيهية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1,64)، كما نلاحظ من الجدول أيضا قيم التباين لإجابات أفراد العينة انحصرت بين (0,181 إلى 0,643) وهي قيم عالية .

1-2 عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم 04: يوضح إجابات أفراد العينة حول بنود الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها كالاتي:

الدافعية في استراتيجيات التدريس

البنود	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
تساعد الإدارة على التنسيق بين المواد بشكل سلس	2,29	,726	,527
تقوم الإدارة المدرسية بمكافأة أحسن أستاذ له دافعية لتحقيق طرق تدريس جيدة.	1,21	,579	,335
تقوم الإدارة المدرسية بتنظيم دروس نموذجية بحضور أساتذة الأقسام المختلفة	1,29	,469	,220
تنظم الإدارة المدرسية ندوات حول طرق التدريس الحديثة	1,43	,646	,418
توفر الإدارة المدرسية للأساتذة الأجهزة التي تساعد على إثراء الدروس	2,00	,555	,308
تدعم الإدارة الأساتذة الجدد على الاندفاع لتطبيق طرق التدريس الحديثة.	1,71	,726	,527
تحت الإدارة المدرسية على الإطلاع على المواقع المتخصصة لتجويد عملية التدريس.	1,43	,646	,418

1,32,	363,	1,14	تقوم الإدارة بإجراء موائد مستديرة للأساتذة حول أنجع طرق التدريس الواجب إتباعها.
-------	------	------	---

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 والمتعلق بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها كالاتي:

الدافعية في استراتيجيات التدريس لدى الأساتذة بأن معظم أفراد العينة يرون بأن الأساتذة بأن الإدارة تساعد على التنسيق بين المواد بشكل سلس حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2,29) وهي قيمة عالية وهذا يعني أن الإدارة المدرسية تبدل مجهود في التنسيق المواد، كما أن معظم الأساتذة يرون بأن الإدارة المدرسية لا تقوم بمكافأة أحسن أستاذ له دافعية لتحقيق طرق تدريس جيدة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (1,21) وهي قيمة منخفضة ، أيضا أن الإدارة المدرسية لا تقوم بتنظيم دروس نموذجية لحضور أساتذة الأقسام المختلفة بشكل جيد حيث بلغت قيمة الحسابي (1,29) وهي قيمة منخفضة أيضا وهذا يعني أن الإدارة المدرسية لا تقم بهذين الجانبين، أما من حيث تنظيم الإدارة المدرسية الندوات حول طرق التدريس الحديثة أيضا يرون معظم الأساتذة أنها غير فعالية في هذا المجال حيث أن الوسط الحسابي بلغ (1,43) وأيضا هي قيمة منخفضة ، كما نلاحظ أيضا أن معظم الأساتذة أدلوا بأن الإدارة المدرسية تقوم بتوفير للأساتذة الأجهزة التي تساعد على إثراء الدروس وقد بلغ الوسط الحسابي (2,00) وهي متوسطة كما نلاحظ أن الإدارة المدرسية أحيانا تقوم بدعم الأساتذة الجدد على الاندفاع لتطبيق طرق التدريس الحديثة إلى حد ما وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1,71) وهي متوسطة نوعا ما، أما من حيث قيام الإدارة بإجراء موائد مستديرة للأساتذة والاطلاع على المواقع المتخصصة حول أنجع الطرق لتقديم دروس جيدة وقد تراوح الوسط الحسابي بين (1,14 إلى 1,43) وهي قيمة منخفضة .

كما نلاحظ بأن قيمة التباين للإجابات أفراد العينة انحصرت بين قيمة (0,132 و 0,527)

3-1 عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم 05: يوضح إجابات أفراد العينة حول بنود الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها كالآتي:

الدافعية في التكيف مع ذوي صعوبات التعلم

البنود	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التيارين
تساعد الإدارة المدرسية الأساتذة على تحديد التلاميذ الذين يعانون صعوبات في التعلم.	2,14	,535	,286
تتعاون الإدارة مع الأساتذة في إيجاد التلاميذ الذين يعانون صعوبات التعلم.	1,93	,616	,379
تشجع الإدارة الأساتذة على مراعاة ظروف ذوي صعوبات التعلم	2,07	,730	,533
تقوم الإدارة بتدريب الأساتذة على الاهتمام بهذه الفئة	1,50	,760	,577
تحرص الإدارة المدرسية على توفير مناخ ملائم لهذه الفئة من طرف الأساتذة	1,93	,616	,379
تعمل الإدارة المدرسية على حث الأساتذة على جعل ذوي صعوبات التعلم يتكيفون مع التلاميذ العاديين	1,93	,616	,379
تساهم الإدارة المدرسية مع الأساتذة في تحفيز ذوي هذه الفئة على تخطي صعوباتهم ومحاولة تجاوزها لتحقيق تعلم أفضل.	1,93	,616	,379
تتواصل الإدارة مع الأساتذة بخصوص التغيرات التي تحدث داخل القسم من طرف هذه الفئة.	1,79	,802	,643
تشجع الإدارة الأساتذة على إشراك التلاميذ من هذه الفئة في كافة الأنشطة سواء الصفية أو اللاصفية.	2,43	2,563	6,571
تتعاون الإدارة مع الأساتذة في وضع طرق تقويم تتناسب مع قدرات هذه الفئة	1,64	,842	,709

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 والمتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها كالآتي:

الدافعية في التكيف مع ذوي صعوبات التعلم نلاحظ بأن معظم أفراد العينة يرون بأن الإدارة المدرسية تساعد الأساتذة على إيجاد التلاميذ الذين يعانون صعوبات في التعلم حيث تراوح قيمة الوسط

الحسابي بين (1,93 و 2,14) وهي قيمة متوسطة نوعا ما، كما نلاحظ ان بعض الأساتذة أدلوا أن الإدارة المدرسية تقوم بتشجيع ومراعات ظروف ذوي صعوبات التعلم وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2,07) وهي قيمة متوسطة، أما من حيث أن الإدارة المدرسية تعمل على تدريب الأساتذة على الاهتمام بهذه الفئة فقد كانت غير مرضية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (1,50) وهي قيمة ضعيفة، أما من حيث حرص الإدارة على توفير المناخ وحث الأساتذة على جعل ذوي صعوبات التعلم بالتكيف مع التلاميذ وتواصل الإدارة مع الأساتذة بخصوص التغييرات التي تحدث داخل القسم من طرف هذه الفئة فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي(1,93) وهي قيمة غير مرضية تماما، كما أن الإدارة تقوم بتشجيع الأساتذة على إشراك من هذه الفئة في الأنشطة الصفية ولا صفية فهي مرتفعة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2,43)، وأيضا أن الإدارة المدرسية تتعاون مع الأساتذة على وضع طرق تقويم تتناسب مع قدرات هذه الفئة فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي(1,64) وهي متوسطة نوعا ما.

كما نلاحظ بأن قيمة التباين للإجابات أفراد العينة انحصرت بين قيمة(0,286 و 0,643)

- بعد التعليق على كل الفرضيات الجزئية السابقة وربط كل تعليق ينوب كل فرضية كما هو موضح في الجداول السابقة توصلنا الآن إلى مرحلة التعليق على الفرضية العامة .

مناقشة الفرضية العامة والتي مفادها كالاتي: " تساهم الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية بشكل كبير".

من خلال ما سبق عرضه ومناقشة من نتائج لاحظنا وجود تفاعل لاصفي وكذلك أنشطة الالصفية لدى أساتذة الثانوية، كما لاحظنا وجود إستراتيجيات تدريس لكن ليست بدرجة كبيرة، وكذلك وجود تكيف ملحوظ مع ذوي صعوبات التعلم.

ومنه نستنتج أن مختلف هذه الإستراتيجيات السابقة تؤدي بدورها إلى تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية إلى حد ما.

إذن الفرضية العامة التي مفادها كالاتي : تساهم الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية " قد تحققت إلى حد ما (نوعا ما).

2- مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة :

2-1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها كالاتي:

"تساهم الإدارة المدرسية في تنمية دافعية التفاعل الاصفي لدى أساتذة الثانوية " وذلك من خلال إقامة مسابقات علمية والتنوع في الأنشطة الرياضية كما تشجع الإدارة المدرسية الأساتذة على حضور الندوات والمؤتمرات ذات المواضيع المستجدة، كما أنّ الإدارة المدرسية تعمل على تنظيم أنشطة ترفيهية تساعد على تطوير الدافعية لدى الأستاذ، كما أنها تسهل للأساتذة بإقامة نشاطات ترفيهية داخل القسم وبذلك نستنتج أنّ الإدارة المدرسية توفيق إلى حد بعيد في تنمية التفاعل الاصفي وهذا ما يتوافق مع دراسة حجلان 1997 والتي هي بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على دافعية الموظفين" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات (وهو ما يتوافق مع الأنشطة الاصفية في المدارس) لإثارة دافعية العمال والعمل على تعزيزها.

وقد استخدم الباحث الاستبانة في عملية جمع المعلومات والبيانات والمنهج الوصفي إلى أن خلص إلى أنّ المناخ التنظيمي يؤثر إيجابا على دافعية الموظفين.

ومما سبق وبالرجوع للمحور المرتبط الدافعية في التفاعل الاصفي نستنتج أن الفرضية تحققت إلى حد ما وهذا راجع لان الإدارة المدرسية تهتم بالأنشطة الاصفية لدى الأساتذة بدرجة تقريبا كبيرة.

2-2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها كالاتي:

"تساهم الإدارة المدرسية في زيادة دافعية التنوع من استخدام إستراتيجيات التدريس الملائمة"

وذلك كم خلال التنسيق بين المواد بشكل سلس كما تقوم الإدارة المدرسية بمكافئة الأساتذة المبدئين لاستخدام طرق تدريس جيدة وذلك بأنها تقوم بتنظيم دروس نموذجية بحضور أساتذة من أقسام مختلفة كما أن الإدارة المدرسية تقوم بتنظيم ندوات حول طرق التدريس الحديثة بالإضافة إلى أنها تحاول توفير الأجهزة التي تساعد على إثراء الدروس، كما أنها تدعم الأساتذة وتحتهم على تطبيق طرق تدريس حديثة.

كما أن الإدارة المدرسية تقوم بإجراء مؤائد مستديرة للأساتذة وذلك لاعلامهم بأنجع طرق التدريس الواجب إتباعها.

وبذلك نستنتج أن الإدارة المدرسية وفقت إلى حد ما في التنويع من إستراتيجيات التدريس، وهذا ما يتوافق مع دراسة (الخاوي 2008) والتي هي بعنوان "دور مديري المدارس في تنمية دافعية معلمهم" وذلك من خلال أن عامل الخبرة له دور كبير في عملية التنسيق بالإضافة إلى تركيزه على عامل الجنس فهناك فرق بين الجنسين في تجسيد التنويع من طرق التدريس، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته والتي كانت عينتها معلمات ومعلمي المدرسة الإعدادية وبمحافظة غزة. والتي أكد فيها على نظام الحوافز والتعزيز والحث على العمل، ووصل إلى أنّ عامل الخبرة له دور كبير في تنمية دافعية المعلمين.

ومما سبق وبالرجوع إلى المحور المرتبط بالدافعية في إستراتيجيات التدريس نستنتج أن الفرضية قد تحققت إلى حد ما وهذا راجع لأن الإدارة المدرسية تهتم بالتنويع في طرق التدريس وتهدف إلى تجسيد الطرق الحديثة من طرف الأساتذة.

3-2. مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها كالاتي:

" تساهم الإدارة المدرسية في تنمية دافعية التكيف مع ذوي صعوبات التعلم"

وذلك من خلال تحديد التلاميذ والذين يعانون صعوبات في التعلم كما تتعاون الإدارة مع الأساتذة لإيجاد طرق تعلم لهذه الفئة كما تحرص الإدارة المدرسية على توفير مناخ ملائم لهذه الفئة من طرف الأساتذة كما تحت الإدارة المدرسية الأساتذة على استخدام طرق مناسبة لتجعل هذه الفئة تتكيف مع التلاميذ العاديين بالإضافة إلى أنّ الإدارة المدرسية تتابع باستمرار التغيرات التي تحدث بخصوص هذه الفئة عن طريق التواصل مع الأساتذة على إشراك هذه الفئة (ذوي صعوبات التعلم) في كافة الأنشطة سواء كانت صفية أو لا صفية لتحقيق استجابة في بعض الأنشطة في بعض الأنشطة، وبذلك تستطيع الإدارة وبالتعاون مع الأساتذة على وضع طرق للتقويم هذه الفئة من المتعلمين.

ومنه نستنتج أنّ الإدارة المدرسية توفق إلى حد ما في تنمية دافعية الأساتذة نحو التكيف مع ذوي صعوبات التعلم وهذا ما يتوافق مع دراسة "عبد القادر 1997" والتي هي بعنوان "دوافع الإنجاز وعلاقتها ببعض عوامل الشخصية والنجاح الأكاديمي لطلاب جامعة الكويت" ولقد إستخدم الباحث في دراسته "مقياس الدافع للإنجاز" ومقاييس سرعة الأداء ودقته، حيث ركز على مدى الاستجابة للأداء والتعلم وكذلك مستوى الطموح باعتبار هاذين المقاييس مما الجديرين بتوضيح ما إذا كان الفرد قابل للتعلم أولاً.

ومما سبق وبالرجوع للمحور المرتبط بالدافعية في التكيف مع ذوي صعوبات التعلم نجد أنّ الفرضية قد تحققت إلى حد ليس بالبعيد وذلك راجع إلى أنّ الإدارة المدرسية تهتم لكن ليست بدرجة كبيرة بالتكيف مع ذوي صعوبات التعلم وذلك بدرجة ليست بالكبيرة.

3- مناقشة الفرضية العامة والتي مفادها كالآتي:

"تساهم الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية بدرجة كبيرة" وذلك من خلال الفرضيات الجزئية الثلاثة السالفة الذكر والمقسمة إلى ثلاث محاور أمّا المحور الأول والمتمثل في الدافعية في التفاعل الاصفي حيث أنّ للإدارة المدرسية دور كبير في تنمية التفاعل الاصفي لدى الأساتذة من خلال مساعدتها في ذلك وتوفير لها ما يمكنها من فعل ذلك، إذ يغلب عليها الطابع الإنساني في التعامل مع أفراد العملية التعليمية سواء معلمين أو متعلمين ومن خلال تحليل نتائج المحور الأول نرى أنّ الإدارة المدرسية تعمل بجهد على تفعيل الأنشطة الاصفية.

كما جاء في المحور الثاني (الفرضية الثانية) والمتعلق بالتنوع من استخدام استراتيجيات التدريس الملائمة رغم أنه ليس بالكبير وذلك لعدة ظروف لكن ليس هو بالضعيفة، إذ تعمل على الحث على استخدام طرق مختلفة لتوصيل المعلومات للمتعلمين وذلك بمراعاة مبدأ الظروف الفردية بين التلاميذ ومن خلال تحليل نتائج للمحور الثاني... نرى أنّ الإدارة المدرسية تعمل على تفعيل مبدأ التنوع من استخدام طرق التدريس الملائمة للمتعلمين.

4- نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم الإدارة المدرسية في تنمية دافعية التفاعل الاصفي لدى أساتذة الثانوية.
- تساهم الإدارة المدرسية في زيادة التنوع من استخدام إستراتيجيات التدريس الملائمة لدى أساتذة الثانوية إلى حد ما.
- تساهم الإدارة المدرسية في تنمية دافعية التكيف مع ذوي صعوبات التعلم.
- تساهم الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية إلى حد ما.

5- الإقتراحات والتوصيات:

- بعد مناقشة أهمية ودور الإدارة المدرسية في تعزيز دافعية أساتذة الثانوية وبعد عرض أهم النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض مجموعة من الاقتراحات:
- تفعيل الاتصال والتواصل مابين الإدارة و الأساتذة دون انقطاع وذلك للتعرف على مشاكلهم في العمل.
- قيام الإدارة المدرسية بإعطاء جوائز للأساتذة المتفوقين في تحقيق نتائج ايجابية مع تلاميذهم بمثابة تحفيز لهم وتعزيز لمجهوداتهم.
- تدريب المعلمين على استخدام طرق وأساليب حديثة تسهل من عملية اىصال المعارف للمتعلمين.
- اختيار إداريين مؤهلين وقادرين على الترويج لفكرة أهمية الاندفاع للعمل وحث المعلمين على التحلي بها.
- الاجتهاد في توفير مختلف الإمكانيات اللازمة لضمان طرق تدريس حديثة وفعالة.
- خلق التنافس بين الأساتذة وتعزيز دافعتهم من خلال نظام الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.
- توفير مختصين نفسيين أكفاء على مستوى الإدارة للمعاينة انطباعات الأساتذة من فترة لأخرى وذلك لمعرفة مدى اندفاع لأداء عملهم.

خلاصة:

من خلال مناقشة نتائج الدراسة الميدانية نستخلص مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية.

خاتمة:

لقد اقتصرنا دراستنا على موضوع مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية وبعد عرضنا ومناقشتنا لنتائج الدراسة تبين أن الإدارة المدرسية دور كبير في تعزيز الدافعية لدى أساتذة الثانوية وذلك من خلال إجراء الأنشطة اللاصفية إضافة إلى التكيف مع ذوي صعوبات التعلم واستخدام أساليب لحل المشكلات .

الكتب:

- 1- أشروف كبير سليمة، "سيكولوجية الدافعية للتعلم في التعليم ما قبل التدرج"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
- 2- إبراهيم عصمت مطاوع، "الإدارة التربوية في الوطن العربي"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2003م.
- 3- إبراهيم زكي فشقوش، "العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة"، ط1، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 4- أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات" دار المعرفة الجامعية، 1986.
- 5- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، ط2، الدار الجامعية، 2002.
- 6- أحمد محمد عبد الله، "سيكولوجية الدافع للإنجاز"، دراسة عامة مقارنة"، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2014.
- 7- أحمد محمد، "كيف ننشئ بيئة إبتكارية في الإدارة المدرسية"، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، 1999.
- 8- أسامة محمد سيد علي، "الإدارة الذاتية للمدرسة"، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2010.
- 9- أسامة محمد سيد، "الإدارة التعليمية بين المركزية ولا مركزية"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2009.
- 10- إسماعيل محمد دياب، "الإدارة المدرسية"، دار الجامعة الجديدة النشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000م.
- 11- الحقييل سليمان عبد الرحمان، "الإدارة المدرسية و تعبئة قواها البشرية في المملكة السعودية، وزارة المعارف و المكتبات المدرسية، 1403.
- 12- العجمي محمد حسين، " الإدارة المدرسية "، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.

- 13- برانت دافيز،اندا إلسود، "الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين"، ط1، مكتبة النهضة المعرفية، 2004.
- 14- ثائر أحمد غياري،" الدافعية النظرية والتطبيق"، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
- 15 - جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ومبادئ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط 2004.
- 16- جودت بن جابر، " علم النفس الإجتماعي"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
- 17- حسين حريم،" مبادئ الإدارة الحديثة النظريات الإدارية"، ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006
- 18- خالد الفهد، " مصطلحات إحصائية"، ط 2، دار المرسل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
- 19- خلف عمر محمد،" سياسات الإدارة والاقتصاد في المملكة العربية السعودية " دار اللواء للنشر والتوزيع، الرياض، 1986.
- 20- راغب أحمد راغب،" الإدارة التربوية في القطاع المدرسي"، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- 21- رمزي فتحي هارون" الإدارة الصفية" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 22- رواية حسن،" السلوك التنظيمي المعاصر"، ط1،الدار الجامعية، 2004.
- 23- سامح عبد المطلب عامر،" إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الفكر، عمان، 2011.
- 24- سلامة الخميسي،" الإدارة المدرسية أسسها وتطبيقاتها الميدانية والعلمية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2001.
- 25- سلامة عبد العظيم حسين،" اتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية الفعالة"، ط1، دار الفكر، الأردن، 2004.
- 26- سلامة عبد العظيم حسين،" الثقافة المدرسية"، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- 27- سليمان عرفات عبد العزيز، " استراتيجيات الإدارة في التعليم"، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1985.
- 28- شبل بدران " الأصول الفلسفية والاجتماعية الإدارة المدرسية " دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006
- 29- طارق طه، " السلوك التنظيمي في بيئة العمل"، دار الحامد الجديدة ب ط، الإسكندرية ، 2007.
- 30- طارق عبد الحليم البديري، " الإتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية"، ط1، دار الثقافة ، عمان، 2008.
- 31- عابد بن محمد عبد القادر، " الإدارة المدرسية الحديثة"، ط1، دار الشروق، عمان، 2001.
- 32- عامر عوض، " السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
- 33- عبد الحميد إبراهيم قادري، "الإدارة المدرسية" دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2013م.
- 34- عبد الصمد الأعنبري " الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر"، ط3 ، دار النهضة العربية، بيروت، 2012.
- 35- عبد العزيز البهوشي، " المدرسة الفاعلة مفهومها إدارتها وآليات تحسينها"، ط1، عالم الكتب، 2006.
- 36- عبد العزيز عطا الله المعاينة، " الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، دار الحامد، عمان، 2007م.
- 37- عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية"، ط1، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 38- عطوي دودت عزت، " الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها"، ط1، الدار العلمية الدولية، 2001م.
- 39 - عياصرة على أحمد عبد الرحمان " القيادة والدافعية في الإدارة المدرسية"، ط1، عمان، 2006.

40. محضر حسين عبد الله، "الجديد في الإدارة المدرسية، ط4، دار الشروق، جدة، 1985.
41. محمد بالراج، الرضا، "الرضا عن العمل مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية"، ط1، وهران، 2011.
42. محمد حسن العمارة، "مبادئ الإدارة المدرسية"، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
43. محمد حسين العجمي، "الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007م.
44. محمد علي عبد الوهاب، "إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز، ط1، القاهرة، 2000.
45. محمد عودة الريماوي وآخرون، "علم النفس العام " ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
46. محمد محمود الجوهري " علم الاجتماع الصناعي والتنظيم " دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2005.
47. محمد محمود بنى يونس " سيكولوجيا الدافعية والانفعالات" ط2، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
48. محمود فتحي الزيتي، "أساليب التنشئة الاجتماعية ودوافع الانجاز الدراسية"، ط1، دار قباء للطباعة، القاهرة 2008.
49. محمود قمير، " المدرسة ودورها التربوي"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
50. نادية محمد عبد المنعم وعزة جلال مصطفى، " الإدارة المدرسية المحاصرة في ظل المتغيرات العالمية، ط1، دار الغريب العربية والنشر القاهرة، 2008.
- 51 - نبيل محمد زايد" الدافعية والتعلم"، القاهرة، 2003.
52. واصل جميل حسين المومي، " الإدارة المدرسية الفعالةموضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس"، ط1، دار الحامد، عمان، 2008.

الرسائل الجامعية:

- بوتيقار هاجر، "الدافعية في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل الماجستير، جامعة بن مهيدي، أمر البواقي سنة 2008.

فؤاد على العاجز، غايز كمال شلدان، " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين"، 2009.

المواقع الالكترونية:

[http : www .taatlimes. org](http://www.taatlimes.org). Esctraite le24 /12/2016.

المراجع الاجنبية:

Roe ,w,drak . the prmicipal ship(2ém ed) newyork muruillam publishingco, tnc ,1980.