

دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي للمدير في ضوء مشروع المؤسسة

عفاف وسطاني و محمد أويلقاسم حسيني جاجة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - الهضاب 2

جامعة سطيف

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمديري المؤسسة التعليمية ودافعية الإنجاز للأساتذة في ضوء تطبيق نظام التسيير المستحدث "العمل بالمشروع". وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لهذا النوع من الدراسات. أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة من جهة، ووجود أربعة أنماط قيادية (ديمقراطي، أوتوقراطي، فوضوي، موقفي) من جهة أخرى. كما يوجد مستوى مرتفع لدافع الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والموقفي، مقابل مستوى منخفض لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي والفوضوي.

Résumé

Cette étude vise à faire ressortir la relation significative entre le modèle du leadership du directeur de l'institution éducative (cycle moyen) et les aspects de motivation dans le travail chez le personnel enseignant de ce cycle, en se basant sur les méthodes : descriptive et analytique.

L'étude a montré l'existence de quatre types de leadership:

- la démocratique et la circonstancielle, avec une motivation accrue.

- l'autocratique et l'anarchique, avec une faible motivation.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، النمط القيادي، مشروع المؤسسة، المؤسسة التعليمية.

Mots clés : motivation au travail, leadership, projet de fondation, établissement d'enseignement.

1- إشكالية الدراسة:

يرتبط نجاح المؤسسة واستمرار نجاحها في ظل التغيرات التي يفرضها عالمنا المعاصر بجهود القائمين على إدارتها، كون أن الإدارة في أي مؤسسة أو نشاط هي الطاقة المحركة لمختلف مكوناتها أو الوحدات التي تتألف منها مجمل الموارد والإمكانات المتاحة، فعدم وجود قيادة إدارية توحد جهود فريق العمل وتوجهه نحو الوصول إلى الأهداف التنظيمية، يحول المؤسسة إلى خليط غير منظم من الأفراد جراء انعزال عناصر فريق العمل عن بعضهم البعض، حيث نجد كل واحد منهم يعمل على حدا وبطريقة عشوائية قد يؤدي ذلك إلى الجمود والركود وبالتالي تثبيط دافعية فريق العمل للإنجاز، مما يحث الفرد على بذل الجهد، حسب ماكلياند Maclellan فإن دافعية الإنجاز عامل مهم في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة⁽¹⁾، إذ أنها تمثل البعد الانفعالي الذي هو مكمل للقدرة والتي تمثل البعد المعرفي للشخصية فالإنجاز أو الأداء الإنساني يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معا، أي أن الأداء = الدافعية × القدرة⁽²⁾، وبذلك نعتقد أن قدرة متوسطة دافع إنجاز مرتفع يكون مردودها أفضل من قدرة كبيرة مع دافع إنجاز منخفض.

إذا كان هذا الأمر ينطبق في الغالب على المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية ذات المردود الكمي، فإن قطاع التربية والتعليم لا يخرج عن هذا الإطار، إذ أضحي مع نهاية العشرية الأولى من هذا القرن يشكل قطاعا استراتيجيا في أي دولة يخضع لقوانين الاقتصاد ومعايير النوعية والفعالية، مما يؤكد أن نجاح العملية التربوية في أي مجتمع يرتبط بالتخطيط الشامل للمدرسة وتوفير مناخ تنظيمي تربوي تتحقق فيه أسس الدافعية للعمل (الإنجاز) من طرف مدير المؤسسة التربوية (المدرسة)، "فمدير المدرسة يجمع في الواقع بين هذين البعدين، إداري تنفيذي وقيادي مؤثر تربوي بيداغوجي باعتباره قائدا عاما لها .

واستثارة دافعية الانجاز لفريق العمل تعد إحدى التحديات التي تواجه أي قائد وتحدد كفاءته بمدى النجاح الذي تحزره إزاء هذا التحدي، "لأنها تثار حسب موراي Murray من الداخل بواسطة العمليات الداخلية و من الخارج بواسطة ما يحدث من تأثيرات موقفية مباشرة⁽³⁾، أي أن دافعية الانجاز للفرد تستثار من خلال عوامل داخلية تخص الفرد نفسه كحاجات يرغب في تحقيقها أو تستثار في ظل عمل يسوده مناخ سيكولوجي ملائم يوفره له القائد عن طريق التعامل الجيد مع مواقف العمل المختلفة التي تواجهه يوميا، مما يساعد في خلق أجواء من الثقة والتفاني داخل المنظمة، وفي تنمية دافعية الانجاز لدى كل فرد فيها.

وبهذا فإن وجود نمط قيادي مناسب في المدرسة يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات دافعية الانجاز لدى فريق العمل والذي ينتج عنه تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال بذل أقصى جهد في العمل والمثابرة لتحقيق الأهداف التنظيمية،" فقد توصل (فيروف، 1975 J verrof) في دراسة له حول دافعية الانجاز إلى أن الفرد يواظب على سلوكه الإنجازي إذا عزز من طرف بيئته الاجتماعية من خلال تشجيعه بصفة دائمة⁽⁴⁾. لكن رغم الاتفاق على أهمية النمط القيادي على الدفع بفريق العمل وتحفيزه لأداء مهامه بتفوق، كون أن لكل نمط قيادي إيجابياته وسلبياته في التأثير المباشر على أداء فريق العمل، "إلا أن هناك من يؤيد ضرورة تبني الإدارة للنموذج الأوتوقراطي كالعالم ماكس ويبر Max Weber، وذلك لما يتميز به القائد من قوة الشخصية، بيد أن التربية الحديثة ترفض تطبيق هذا النمط في المدرسة فهو يضعف خبرات العاملين ويحط من مستويات أدائهم المهنية من خلال الشعور بالضياع وعدم القدرة على التصرف، وضعف الاعتماد على النفس في المواقف الحرجة، لتصبح شخصية العامل سلبية فيحدث القصور في جوانب العمل⁽⁵⁾، وفي بعض الأحيان يصل القائد إلى قناعة مفادها أن أفضل نمط قيادي لفريق العمل هو النمط القيادي الفوضوي (المتساهل، التراسلي) الذي يكون في دوره شكليا في المدرسة وذلك لتجنب ردود الأفعال العنيفة لأتباعه إذ ما انتقده هم مباشرة مما يهدد مكانته⁽⁶⁾، فأصحاب هذا النمط يعتقدون أن كل فرد في المدرسة يعمل بالطريقة التي يراها مناسبة دون تدخل من المدير أي أن المدرسة تسير نفسها بنفسها.

بالنسبة للنمط القيادي الديمقراطي فهو حسب المدرسة السلوكية مهم في التأثير على سلوكيات جماعات العمل في أداء مهامها، "فقد ثبت أن النمط هو الأنسب للإدارة المدرسية، ففي إطاره تتحقق القيادة المدرسية الناجحة، حيث يتعلق الأمر بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة التعليمية التربوية⁽⁷⁾.

غير أن أصحاب النظرية الموقفية يؤكدون على عدم وجود طريقة واحدة مثلى للإدارة المدرسية لوجود أساليب مختلفة من مدير لآخر تعتمد على المواقف والظروف المحيطة بالعمل⁽⁸⁾، أي أن المدير الفعال ليس بالضرورة أن

يكون ديمقراطيا أو أوتوقراطيا بل يستطيع تقدير وتحديد نوع الأسلوب القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين، وبالتالي يستطيع توجيه جهود فريق العمل ودفعهم للإنجاز مهما كانت نوعية الموقف.

فلقد ظلت الإدارة المدرسية تستفيد من هذه الإفرازات للفكر الإداري إلى أن أصبحت حقلا لإعمال الفكر في موضوعات القيادة والأسلوب الإداري الناجح للإدارة المدرسية الحديثة، وذلك لكي تتخطى سلبيات الأنظمة القديمة وطرقها في التسيير والإدارة لكي تتمكن من تحسين مردودها انطلاقا من قدرة القائد(المدير) على رفع مستوى دافعية إنجاز فريق العمل الذي يقوده، فالفرد ذو الدافعية للإنجاز المرتفعة يتميز بالمثابرة و الطموح وشدة الانهماك في أداء المهام وإتمامها على الوجه الأكمل بحيث يستمر الفرد ذو الشخصية الانجازية لفترات طويلة من العمل ومحاولة التغلب على العقبات التي تواجهه وذلك بهدف السعي لتحقيق الأداء بدرجة عالية من الكفاءة.

ونظرا لما حققه العمل بالمشروع(مشروع المؤسسة) في الميادين الصناعية والاقتصادية والإدارية من الدفع بعملية الإنتاج وتحسين أداء المؤسسة، ما أدى إلى اعتماده كنظام تسييري في المؤسسات التعليمية، وقد ارتبط مشروع المؤسسة بالمدرسة في الجزائر إثر صدور المنشور الوزاري 94/184 الذي عرف به ووضع الخطوط العريضة له، وبعد أن اكتملت الصورة لدى المسؤولين عن مشروع المؤسسة ورأوا ضرورة تنفيذه صدر قانون وزاري بتاريخ 1997/06/04 الذي يهدف إلى العمل بالمشروع واعتماده كنظام تسييري بالمؤسسات التعليمية بجميع مراحلها لتحسين أدائها ورفع مردودها، انطلاقا من ظروفها الداخلية باعتبار أن التسيير بالمشاريع يركز أساسا على مبادئ الديمقراطية والاشتراك في اتخاذ القرارات وتحفيز فريق العمل و حملهم على الانخراط في المشاريع الخاصة بالمدرسة كل في مجال اختصاصه فضلا عن تحرير المبادرة بقيادة المدير فهو المسؤول عن توفير جو من الانسجام وتحديد الطرق و الوسائل المناسبة للعمل وتنشيط وتنمية جهود فريق العمل، بعبارة أخرى فإن العمل بالمشروع في المؤسسة التعليمية يعطي بموجبه درجة كبيرة من الاستقلالية للمدير تضع بين يديه وسيلة مهمة لكل تجديد أو دفع للنشاطات التربوية بإتباعه نموذج معين يحدده بإتباعه نموذج معين يحدده لتسيير شؤون مؤسسته وتنشيط فريق عمله وبالتالي دفعه نحو الانجاز والنفوق في أداء العمل، كما يفرض العمل بالمشروع على مدير المؤسسة الالتزام بالواقعية والخصوصية والمنهجية الدقيقة من خلال دراسة وضعية المؤسسة وتحديد الأهداف ورسم الحلول الممكنة ومتابعة تنفيذها.

مما سبق يتضح لنا أنه في ظل العمل بالمشروع المؤسسة، لا يوجد نمط قيادي موحد لكل مديري المؤسسات التعليمية باعتبار أن لكل مؤسسة خصوصيتها ولكل مدير طريقته في تسيير مؤسسته، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة الأنماط القيادية من طرف مديري المدارس التعليمية المتوسطة في ضوء مشروع المؤسسة بمدينة سطيف وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى فريق العمل(الأستاذ)، وبالتالي تتحدد إشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي:

*هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير و دافعية الإنجاز لدى فريق العمل(الأستاذة) في ضوء مشروع المؤسسة؟

وتتدرج تحت هذه الأسئلة الأساسية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي و دافعية الإنجاز لدى الأستاذة في ضوء مشروع المؤسسة؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الفوضوي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الموقفي للمدير ودافعية الإنجاز للأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير و دافعية الإنجاز لدى فريق العمل (الأساتذة) في ضوء مشروع المؤسسة؟

2-1-1- الفرضيات الجزئية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للمدير و دافعية الإنجاز لدى الأستاذ في ضوء مشروع المؤسسة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأستاذ في ضوء مشروع المؤسسة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية. بين النمط الفوضوي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأستاذ في ضوء مشروع المؤسسة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط الموقفي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأستاذ في ضوء مشروع المؤسسة.

3- هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة .
- التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المتوسطات ببلدية سطيف في ضوء مشروع المؤسسة.
- تحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم المتوسط ومحاولة ترتيب الأنماط القيادية حسب تأثيرها في مستوى دافعية الإنجاز وبالتالي معرفة النمط أو الأنماط القيادية الأنسب انتهاجا في ظل مشروع المؤسسة.

4- أهمية الدراسة:

بعد تبني المدرسة الجزائرية مشروع المؤسسة كتطوير يراد به تجاوز سلبيات الأنظمة القديمة وطرقها التقليدية في التسيير والإدارة، لتساير بذلك التطورات الحاصلة في المحيط العالمي، ارتأينا القيام بهذا البحث لتبيان العلاقة بين النمط القيادي للمدير الذي يمارسه في ظل تطبيق هذا النظام من التسيير ودافعية الإنجاز لدى فريق العمل (الأساتذة) الذي يشرف عليه، مما يمكن المديرين من تحسين نوعية القيادة التعليمية لمؤسساتهم الأمر الذي قد يسمح لهم من رفع مستويات دافعية الإنجاز لدى الأساتذة وبالتالي دفعهم للمثابرة في إنجاز أعمالهم بصفة متواصلة ومتقنة فينتج عن ذلك توجيه العملية التعليمية نحو الجودة والتميز بما تحمله هذه المفاهيم من معاني

واسعة وشاملة أهمها الحصول على طالب يتمتع برقي في تعليمه وتفكيره وتحليله ونقده وقدرته على حل المشكلات مستقبلا.

5- تحديد مصطلحات الدراسة:

لقد تناول هذا البحث مصطلحات عديدة وهي كالتالي:

* النمط القيادي:

النمط القيادي هو الدرجة المحصل عليها من خلال استجابة الأفراد على مجموعة من العبارات، والتي تعكس خصائص سلوكية للمدير تميز كل نمط قيادي من الأنماط القيادية الأربعة: (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي، الموقفي)، وفق سلم يتكون من ثلاث بدائل اختيارية هي: دائما، أحيانا، أبدا.

* دافعية الإنجاز:

تم تحديدها عن طريق الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ في المقياس الخاص بدافعية الإنجاز المطبق عليهم والمتكون من مجموعة من عبارات تعكس الخصائص السلوكية للأستاذ أثناء القيام بمهامه وهي: الطموح، المثابرة، مستوى الأداء، إدراك أهمية الزمن، التنافس.

* فريق العمل:

يقصد به في هذه الدراسة جماعة العمل التي تتكون من هيئة التدريس (الأساتذة) في المدارس المتوسطة لبلدية سطيف.

* المؤسسة التعليمية:

نقصد بها في هذه الدراسة المدرسة المتوسطة وهي الحلقة الثانية من منظومة التعليم، وتمثل وحدة تنظيمية في البنية الهيكلية للتعليم ما قبل الجامعي في الجزائر والذي يتكون من التعليم التحضيري، التعليم الأساسي (الابتدائي، المتوسط) سابقا قبل الإصلاح، التعليم الثانوي، ويلتحق بها المتدرسون الذين اجتازوا المرحلة الابتدائية حيث تستمر الدراسة فيها لمدة 04 سنوات.

* مشروع المؤسسة:

هو تقنية حديثة للتسيير انتهجتها المؤسسات التعليمية للانتقال من وضعية التلقي إلى وضعية رسم وتقرير الأهداف، وكيفية تحقيقها خلال فترة معينة بالاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة لكل مؤسسة وتوظيفها بكيفية ناجحة وفعالة بقيادة مدير المؤسسة.

- الإجراءات الميدانية للدراسة:

7-1-1- الدراسة الاستطلاعية:

7-1-1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- الفهم الدقيق لعبارات القياس.
- تحديد وحدات أدوات القياس بدقة.
- دراسة ثبات وصدق أدوات القياس.
- تحديد النمط القيادي السائد في كل مدرسة متوسطة .

7-1-2-حدود الدراسة:

1-حدود بشرية: -مديري المدارس المتوسطة لبلدية سطيف.

-أساتذة التعليم المتوسط لبلدية سطيف.

2-حدود مكانية: -مؤسسات التعليم المتوسط لبلدية سطيف.

3-حدود زمنية: -الموسم الدراسي 2009/2008.

7-1-3-عينة الدراسة الاستطلاعية:

1- بالنسبة للمديرين: -09 مديرين لتحديد الصدق والثبات.

-31 مدير لتحديد النمط القيادي السائد في كل متوسطة.

2- بالنسبة للأساتذة: 30 أستاذ (13 ذكور)، (17 إناث).

7-1-4- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها ثم تحليلها عن طريق جمع البيانات التي تتيح بذلك اختيار الفروض والإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة.

7-1-5-أدوات جمع البيانات: استخدمت هذه الدراسة أدوات البحث التالية:

1 مقياس تقدير الأنماط القيادية للمديرين: تم تصميمه من طرف الباحثة، وهو يتكون من جزأين، يتعلق الجزء الأول بجمع المعلومات الشخصية لأفراد عينة المديرين و هي:الجنس، الخبرة، السن، أما الجزء الثاني فيتعلق بقياس النمط القيادي، حيث يمثل كل محور البنود التي تقيس مط معين. والجدول (1) بين ذلك:

النمط	البنود
الديمقراطي	01-02-03-04-05-06-07-08-09-10-11-40-41-42-43-44.
الأوتوقراطي	12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-45-46-47-49.
الفوضوي	23-24-25-26-27-28-29-30-31-50-51-52-53-54-55-56.
الموقفي	32-33-34-35-36-37-38-39-57-58-59-60-61-62-63-64.

الجدول(01) أرقام بنود الأنماط القيادية.

يشمل الجزء الثاني من المقياس بعدين هما بعد المبادأة، الاعتبارية. وقد كانت البنود كالتالي:

بعد المبادأة	بعد الاعتبارية	النمط
01-02-03-04-05-06-07-08-09-10-11.	40-41-42-43-44.	النمط الديمقراطي
12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22.	45-46-47-48-49.	النمط الأوتوقراطي
23-24-25-26-27-28-29-30-31.	50-51-52-53-54-55-56.	النمط الفوضوي
32-33-34-35-36-37-38-39.	57-58-59-60-61-62-63-64.	النمط الموقفي

الجدول(02) أرقام بنود المبادأة والاعتبارية.

كما تتوزع استجابات المفحوصين حول كل بند إلى ثلاث (03) فئات هي: دائما، أحيانا، أبدا.

يضم المقياس 64 بنداً تعكس العبارات التي تقيس الأنماط القيادية حيث 32 بنداً تمثل البنود السلبية و 32 بنداً أخرى تمثل البنود الإيجابية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

عبارات الاستبيان	البنود
الإيجابية	01-02-03-04-05-06-07-08-09-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64
السلبية	01-02-03-04-05-06-07-08-09-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64

الجدول (03) تصنيف عبارات مقياس تحديد الأنماط القيادية.

2-مقياس دافعية الإنجاز للأساتذة: تم وضع المقياس من طرف الدكتور " عبد الرحمان صالح الأزرق" حيث صممه في إطار المواقف التعليمية التي يقوم بها المعلم أو المتوقعة منه، ويحتوي على 32 بند تقيس 05 مؤشرات (أبعاد) لدافعية إنجاز الأستاذ في المجال التربوي والمدرسي وهي: الطموح، المثابرة، مستوى الأداء، إدراك الزمن، التنافس.

وتتمثل العبارات التي تقيس هذه المؤشرات يوضحها الجدول الموالي:

مؤشرات دافعية الإنجاز	رقم العبارة
1- مستوى الطموح	01-06-08-11-23-25
2- المثابرة	02-10-12-19-24-27-31
3- مستوى الأداء	03-13-17-26-28-32-21
4- إدراك الزمن	04-14-22-29-30-07
5-التنافس	05-09-15-16-18-19-20

الجدول (04) البنود التي تقيس مؤشرات دافعية الإنجاز للأساتذة.

تتوزع استجابات المفحوصين حول كل بند إلى ثلاث (03) فئات هي: تنطبق، إلى حد ما، لا تنطبق. يتكون مقياس دافعية إنجاز الأستاذ من 32 بند ، 16 بنداً إيجابية و 16 أخرى سلبية، وهي على النحو التالي:

العبارات الموجبة	01-02-03-05-08-10-12-16-17-18-20-21-23-27-29-30
العبارات السلبية	28-31-32-04-06-07-09-11-13-14-15-19-22-24-25-26

الجدول (05) تصنيف عبارات مقياس دافعية الإنجاز .

* الشروط السيكمترية لأدوات جمع البيانات: وقد اعتمدت هذه الدراسة في حساب الصدق على: صدق المحتوى، الصدق الذاتي. أما في حساب الثبات على: طريقة الاتساق الداخلي، طريقة الاختبار وإعادة الاختبار. وقد كانت قيم الصدق والثبات مرتفعة في كلا المقياسين كالتالي:

الصدق	الصدق الذاتي	الاتساق الداخلي	الاختبار وإعادة الاختبار
0.72	0.85	تراوح بين 0.71 و0.76	0.72

جدول (06) يبين قيم الصدق والثبات لمقياس تحديد النمط القيادي.

الاختبار و إعادة الاختبار	الاتساق الداخلي	الصدق الذاتي	صدق المحتوى	القيم
0.79	تراوح بين 0.73 و 0.84	0.89	0.79	

جدول (07) يبين قيم الصدق والثبات لمقياس دافعية الإنجاز.

* تحديد النمط القيادي:

- استعمال اختبار (T test) لضبط متغير الأقدمية للمقياس .
- حساب معامل الاستقلالية كا² لتحديد النمط القيادي.

* نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- تم تحديد 13 مديرا ذو النمط الديمقراطي.
- تم تحديد 03 مدير ذو النمط الأوتوقراطي.
- تم تحديد 03 مدير ذو النمط الفوضوي.
- تم تحديد 08 مدير ذو النمط الموقفي .
- الفترة المناسبة لإجراء الدراسة النهائية هي فترة الثلاثي الثالث.

7-2-2- الدراسة النهائية:

7-2-1- عينة الدراسة النهائية: عدد أفراد العينة 194 أستاذا موزعا على 04 فئات من المدارس المتوسطة، والجدول التالي يبين ذلك:

الفئة الديمقراطية	الفئة الأوتوقراطية	الفئة الفوضوية	الفئة الموقفية	عدد أفراد كل فئة
91	26	26	51	

الجدول (08) عدد الأساتذة لكل فئة " الديمقراطية، الأوتوقراطية، الفوضوية، الموقفية"

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية بنسبة 20%.

7-2-2- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

- المتوسط الحسابي.
- معامل الاستقلالية كا².
- معامل التوافق C.
- 7-2-3- ضبط المتغيرات الديموغرافية:
- استعمل لضبط المتغيرات (الجنس، السن) مايلي:
- معامل الاستقلال كا².
- اختبار ت (T test).

7-2-4- عرض نتائج الدراسة:

1-دافعية الإنجاز للأساتذة في المؤسسات ذات النمط القيادي :

متوسطات الدرجات	المؤسسة
69.63	01
73.75	02
71.66	03
74.28	04
66.78	05
76	06
66.56	07
69.33	08
74.80	09
76.80	10
73.66	11
77.08	12
74.83	13

الجدول (09) يبين متوسطات درجات الأساتذة على مقياس دافعية الإنجاز في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي. نلاحظ من خلال النتائج الواردة أعلاه ارتفاع متوسطات درجات الأساتذة في المؤسسات ذات النمط القيادي الديمقراطي حيث تجاوزت (64.85) درجة (متوسط درجات الأساتذة)، مما يدل على أن دافعية إنجاز الأساتذة مرتفعة في هذه المؤسسات.

2-دافعية الإنجاز للأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي:

متوسطات الدرجات	المؤسسة
59.63	01
63.57	02
51.66	03

الجدول (10) متوسطات درجات الأساتذة على مقياس دافعية الإنجاز في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي. نلاحظ من خلال النتائج الواردة أعلاه انخفاض متوسطات درجات الأساتذة عن (64.85) درجة مما يدل على أن دافعية الإنجاز لدى الأساتذة منخفضة في هذه المؤسسات.

3-دافعية الإنجاز للأساتذة في المؤسسات ذات النمط الفوضوي:

متوسطات الدرجات	المؤسسة
37.71	01
38.83	02
37.69	03

الجدول (11) متوسطات درجات الأساتذة على مقياس دافعية الإنجاز في المؤسسات ذات النمط الفوضوي. نلاحظ من خلال النتائج الواردة أعلاه انخفاض متوسطات درجات الأساتذة عن (64.85) مما يدل على أن مستوى دافعية الإنجاز في هذه المؤسسات منخفض.

4- دافعية الانجاز للأساتذة في المؤسسات ذات النمط الموقفي:

متوسط الدرجات	المؤسسة
74.16	01
72.8	02
70.47	03
78.88	04
79.88	05
72.16	06
75.75	07
74.28	08

الجدول (12) متوسطات درجات الأساتذة على مقياس دافعية الانجاز في المؤسسات ذات النمط الموقفي.

• نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع متوسطات درجات الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الموقفي، حيث تجاوزت (64.85) درجة، مما يدل على أن دافعية الإنجاز للأساتذة مرتفعة في هذه المؤسسات.

5- تحديد العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي للمدير و دافعية الانجاز لدى الأساتذة:

لا تنطبق	إلى حد ما	تنطبق	
ت م 3=829	ت م 2=845	ت م 1=1238	الأساتذة الذين يقودهم
ت ق 3=970.66	ت ق 2=970.66	ت ق 1=970.66	مديرون ديمقراطيون

الجدول (13) التكرارات المتوقعة والمشاهدة لاستجابات فئة الأساتذة الذين يقودهم مديرون ديمقراطيون.

• من خلال النتائج السابقة فإن قيمة χ^2 المحسوبة (110.56) أكبر من القيمة المجدولة (5.99، 9.21) عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) و درجة حرية (02)، هذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز لدى الأساتذة.

• قيمة $C = 0.74$ هذا يعني أن العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و دافعية الإنجاز لدى الأساتذة علاقة قوية، وذلك لأن قيمة C تقترب من القيمة العليا (0.90) وتبتعد عن القيمة الدنيا (0).

6- تحديد العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة:

لا تنطبق	إلى حد ما	تنطبق	
ت م 3=342	ت م 2=290	ت م 1=200	الأساتذة الذين يقودهم
ت ق 3=277033	ت ق 2=277.33	ت ق 1=277.33	مديرون أوتوقراطيون

الجدول (14) التكرارات المتوقعة والمشاهدة لاستجابات فئة الأساتذة الذين يقودهم مديرون أوتوقراطيون .

• من خلال النتائج السابقة نجد أن قيمة χ^2 المحسوبة (37.22) أكبر من القيمة المجدولة (5.99، 9.21) عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) و درجة حرية (02)، هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و دافعية الإنجاز للأساتذة.

• قيمة $C = 0.76$ هذا يعني أن العلاقة قوية بين النمط الأوتوقراطي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وذلك لاقترب قيمة C من القيمة العليا (0.90) وتبتعد عن القيمة الدنيا (0) .

7- تحديد العلاقة بين النمط القيادي الفوضوي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة:

لا تنطبق	إلى حد ما	تنطبق	
ت م=3=359	ت م=2=271	ت م=1=202	الأساتذة الذين يقودهم
ت ق=3=277.33	ت ق=2=277.33	ت ق=1=277.33	مديرون فوضويون

الجدول (15) التكرارات المتوقعة والمشاهدة لاستجابات فئة الأساتذة الذين يقودهم مديرون فوضويون.

• من خلال النتائج السابقة نجد أن قيمة كاسي كالمحسوبة (44.65) أكبر من القيمة المجدولة (5.99، 9.21) عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) و درجة حرية (02) وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي للمدير ودافعية الإنجاز للأساتذة.

• قيمة $C=0.79$ هذا يعني أن العلاقة قوية بين النمط الفوضوي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وذلك لاقترب قيمة C من القيمة العليا (0.90) وتبتعد عن القيمة الدنيا (0).

8- تحديد العلاقة بين النمط القيادي الموقفي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة:

لا تنطبق	إلى حد ما	تنطبق	
ت م=3=482	ت م=2=454	ت م=1=696	الأساتذة الذين يقودهم
ت ق=3=544	ت ق=2=544	ت ق=1=544	مديرون موقفيون

الجدول (16) التكرارات المتوقعة والمشاهدة لاستجابات فئة الأساتذة الذين يقودهم مديرون موقفيون.

• من خلال النتائج السابقة نجد أن قيمة كاسي كالمحسوبة (64.42) أكبر من القيمة المجدولة (5.99، 9.21) عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) و درجة حرية (02) وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الموقفي للمدير ودافعية الإنجاز للأساتذة.

• قيمة $C=0.74$ هذا يعني أن العلاقة قوية بين النمط الفوضوي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وذلك لاقترب قيمة C من القيمة العليا (0.90) وتبتعد عن القيمة الدنيا (0).

9- تحديد العلاقة بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة:

لا تنطبق	إلى حد ما	تنطبق	
ت م=3=821	ت م=2=845	ت م=1=1238	الأساتذة الذين يقودهم
ت ق=3=951.27	ت ق=2=864.96	ت ق=1=1095	مديرون ديمقراطيون
ت م=3=342	ت م=2=290	ت م=1=200	الأساتذة الذين يقودهم
ت ق=3=272	ت ق=2=247.13	ت ق=1=313.07	مديرون أوتوقراطيون
ت م=3=359	ت م=2=271	ت م=1=202	الأساتذة الذين يقودهم
ت ق=3=272	ت ق=2=247.13	ت ق=1=313.07	مديرون فوضويون
ت م=3=482	ت م=2=454	ت م=1=696	الأساتذة الذين يقودهم
ت ق=3=233.13	ت ق=2=484.76	ت ق=1=614	مديرون موقفيون

الجدول (17) التكرارات المتوقعة والمشاهدة لاستجابات الفئات الأربعة من الأساتذة.

• من خلال النتائج السابقة نجد أن قيمة χ^2 المحسوبة (185) أكبر من القيمة الجدولة (16.81، 12.89) عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) و درجة حرية (06) وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز للأساتذة.

• قيمة $C=0.70$ هذا يعني أن العلاقة قوية بين النمط الفوضوي للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وذلك لاقتراب قيمة C من القيمة العليا (0.84) وتبتعد عن القيمة الدنيا (0).

7-2-5 مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة:

1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للمدير ودافعية الإنجاز للأستاذ في ضوء مشروع المؤسسة"

من خلال نتائج الدراسة تبين ما يلي :

- تم قبول الفرض التقريري و رفض الفرض الصفري.

- النمط الديمقراطي للمدير له علاقة قوية بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة. ارتفاع دافعية الإنجاز لدى الأساتذة الذين يقودهم مديرون ديمقراطيون، أي أن هذا النمط فادر على دفع الأساتذة للعمل، وتوجيه جهودهم نحو الإنجاز، وهذا ما تتفق معه المدرسة السلوكية التي تؤكد على أهمية النمط الديمقراطي في التأثير على سلوك الأستاذ ودفعه لأداء مهامه لما يتميز به من اهتمام بالعلاقات الإنسانية وتشجيع لروح المبادرة وإشراك الأستاذ في رسم الخطط لتحقيق أهداف المؤسسة. وبهذا فإن النمط الديمقراطي نمط مساند ومناسب لإثارة دافعية الإنجاز ورفع مستواها لدى الأستاذ في ظل التسيير بالمشاريع.

2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز للأستاذ في ضوء مشروع المؤسسة"

من خلال نتائج الدراسة تبين ما يلي:

- تم قبول الفرض التقريري و رفض الفرض الصفري .

- النمط الأوتوقراطي للمدير له علاقة قوية بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ في ضوء مشروع المؤسسة. انخفاض دافعية الإنجاز لدى الأساتذة الذين يقودهم مديرون أوتوقراطيون، أي أن النمط الأوتوقراطي غير قادر على دفع فريق العمل إلى الإنجاز و أداء المهام في ظل التسيير بالمشاريع، وهذا ما يختلف مع ما يراه " ماكس ويبر Max Weber" بأن النمط الأوتوقراطي هو أنجح نمط لقيادة فريق العمل لما يملكه القائد من قوة في الشخصية، وبالتالي التحكم بطريقة جيدة في زمام أمور العمل. لكن الطريقة الصارمة في القيادة ومركزية القرار في هذا النمط يجعل الأستاذ يعتمد الاعتماد الكامل على القائد وبالتالي يفقد روح المبادرة، والتنافس مع غيره من الأساتذة، وينخفض مستوى الطموح فيؤثر ذلك بالضرورة على مستوى الأداء في العمل.

3- مناقشة الفرضية الثالثة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الفوضوي للمدير ودافعية الإنجاز للأستاذ في ضوء مشروع المؤسسة"

من خلال نتائج الدراسة تبين ما يلي:

- تم قبول الفرض التقريري و رفض الفرض الصفري.

- النمط الفوضوي للمدير له علاقة قوية بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ في ضوء مشروع المؤسسة.

-انخفاض دافعية الإنجاز لدى الأساتذة الذين يقودهم مديرون فوضويون، وهذا راجع لغياب قيادة حقيقية تحدد القوانين والأنظمة التي يجب أن تتبع داخل المدرسة، فالمدير الفوضوي لا يتحمل المسؤولية ويتهرب منها بعدم تدخله في مجريات الأمور فتسود بذلك الفوضى والسلبية، فتؤثر طبيعة مناخ هذا العمل سلبيا على رغبة الأستاذ في العمل وبذل المجهود اللازم مع التلاميذ.

رغم مميزات هذا النمط المغربية لما تمنحه من حرية تصرف وعدم تدخل المدير بالرأي، ودبلوماسية مع الجميع من راحة للفرد لعدم وجود ضوابط تنظم سير العمل، إلا أنه لم يثر رغبة الأستاذ الجزائري في العمل، هذا دليل على أن المناخ التنظيمي الذي تسوده الفوضى والتسيب الناتج عن عدم وجود قائد فعلي للمدرسة لا يعمل على رفع دافعية الإنجاز لدى الأستاذ في المدرسة الجزائرية.

4-مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الموقفي للمدير ودافعية الإنجاز للأستاذ في مشروع المؤسسة"

- تم قبول الفرض التقريري و رفض الفرض الصفري.

- النمط الموقفي للمدير له علاقة قوي بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ في ضوء مشروع المؤسسة.

- ارتفاع دافعية الإنجاز لدى الأساتذة الذين يقودهم مديرون موقفيون، هذا يعني أن النمط القيادي الموقفي نمط مناسب لقيادة جهود الأستاذ وتنمية دافعتهم لأداء مهامهم و هذا ما يتفق مع النظرية الموقفية ، فالمدير الموقفي يعتمد في قيادته على دراسة المتغيرات المتداخلة وتمييز وتشخيص الموقف، والتكيف مع المتغيرات، وهذا يتطلبه التسيير بالمشاريع لوضع خطة مناسبة ومطلوبة لتحقيق أهداف المدرسة.

5-مناقشة الفرضية العامة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة"

وتأسيسا على ما تقدم، يتضح وفي كل الحالات وجود علاقة دالة بين النمط القيادي للمدير والدافعية للإنجاز لدى الأساتذة، وهذا ما يوافق ما توصل إليه كل من ماكلياند، موراي، أتكسون، أي أن دافعية الإنجاز تستثار من خلال ما يقع على الفرد من تأثيرات موقفية، إضافة إلى ذلك دافعية الإنجاز من الدوافع المكتسبة التي يمكن تعلمها تحت ظروف معينة، أي أن إثارتها أو تثبيطها مرتبط بخصائص الموقف الذي يكون فيه الفرد، معنى ذلك أنه إذا توفر نمط قيادي مناسب في المدرسة يؤدي ذلك بالضرورة إلى رفع مستويات دافعية الانجاز لفريق العمل(الأساتذة).

8-التوصيات و المقترحات:

انطلاقا مما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج نقتح بعض التوصيات:

- ضرورة تطوير و تكوين المديرين بما يتوافق ومتطلبات مشروع المؤسسة بإخضاعهم لدورات تدريبية مجددة.

- دعم الأسلوبين (الديمقراطي، الموقفي) ومحاولة تعميمهما على مختلف المدارس من جهة، ومن جهة أخرى العمل على القضاء على الأسلوبين (الأوتوقراطي والفوضوي) في المؤسسات التعليمية، باعتبار ما أظهرته هذه الدراسة من تأثير إيجابي لنمط القيادي الديمقراطي والنمط الموقفي على مستويات دافعية الإنجاز. إجراء دراسات حول المتغيرات التي يمكن أن تكون لها تأثير على دافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجزائري، للتحكم في هذا الدافع بضبط جميع المتغيرات المتعلقة بإثارته ورفع مستوياته، فهو من أهم الدوافع الإنسانية باعتبارها تحث الفرد على التغلب على العقبات والكفاح لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة، هذا ما يحتاجه الأستاذ في مدارسنا للمضي قدما في تكوين جيل نستطيع الاعتماد عليه في مواجهة متغيرات العصر.

المراجع:

- 1- أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة مصر، 1994.
- 2- إبراهيم قشوش، طلعت منصور: دافعية الانجاز وقياسها، الأنجلو مصرية، القاهرة مصر، 1979.
- 3- أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعات الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003.
- 4- زكي محمود الهاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، وكالة المطبوعات، الكويت 1994، ط2.
- 5- طريف شوقي: السلوك القيادي، فعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة مصر، 2004.
- 6- عبد الرحمان بن بريكة: دافعية الإنجاز لدى بطل نصوص القراءة، مجلة قراءات في المناهج التربوية ط1، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، باتنة الجزائر، 1995.
- 7- عبد اللطيف محمد خليفة: دافعية الإنجاز، دار الغريب، القاهرة مصر، 2000.
- 8- محمد منير المرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة مصر، 2001.

الموضوع:

مقياس تحديد النمط القيادي لمدير المدرسة المتوسطة (ديمقراطي، فوضوي، أوتوقراطي، موقفي) في ضوء تطبيق مشروع

المؤسسة:

بههدف القيام بدراسة حول علاقة النمط القيادي لمدير المدرسة المتوسطة ودافعية الإنجاز في ضوء مشروع المؤسسة، نضع بين يديك هذا المقياس الذي يتكون من أربعة أقسام بهدف التعرف على النمط القيادي الذي تنتهجه في قيادة مؤسستك التعليمية. نأمل منكم التفضل بقراءتها بعناية والإجابة عليها بما ترونه يوافق رأيكم.

نلتزم منكم التعاون ونطمئنكم بأن ما نقيدوننا به من معلومات لا يستعمل إلا في الإطار العلمي للبحث.

البيانات الشخصية:

المؤسسة:.....

الأقدمية بالمؤسسة الحالية:.....

السن:.....

الجنس:.....

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا
01	أتابع أعمال فريق العمل لمراقبة الوثائق و التعليق عليها			
02	أهتم بتوحيد إجراءات العمل لأعضاء فريق العمل			
03	لا أقبل الخروج عن اللوائح و القوانين			
04	أحث فريق العمل على بذل الجهد			

05	أحرص على إشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات
06	أضع اقتراحات فريق العمل موضع التنفيذ
07	أتابع كل خطوات العمل في المواعيد المحددة لها
08	أصمم لوحة خاصة بالإعلانات لأطلع فريق العمل بجميع القرارات والتعليمات والمعلومات
09	أمرن في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
10	أقترح أساليب جديدة لمعالجة المشكلات
11	ألقي اللوم على فريق العمل إذا حدث خطأ ما في أداء العمل
12	أتحكم في سير وضبط العمل بصرامة
13	أحرص على أن يخضع الجميع لسلطتي في العمل
14	أنفرد باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
15	أعطي أهمية قصوى لإنجاز العمل على حساب فريق العمل
16	أرى بأن الاتصال النازل هو الأفضل
17	منصبي كمدير يؤهلني لمعالجة جميع القضايا
18	لتحقيق فعالية الإنتاج أقوم بمفردتي بدراسة جدول الأعمال ثم أعرضه على فريق العمل
19	لا أحب إحداث تغيير في أساليب العمل
20	أميل للصرامة في متابعة التعليمات الرسمية المتعلقة بتنفيذ البرامج الرسمية
21	لا أعاقب فريق العمل
22	أتهرب من اتخاذ القرارات
23	أمنح حرية التصرف لجميع فريق العمل دون ضوابط
24	لا أولي اهتمام شديد بالجودة في أداء العمل
25	لا أهتم بتقديم المعلومات عن مقدار العمل الواجب القيام به
26	غالبا ما أقوم بتعيين نائب عني لرئاسة الاجتماعات
27	لا أهتم بمراقبة النظام بالمدرسة والإطلاع على التقارير الخاصة بذلك
28	أترك مهمة تبليغ المعلومات لأحد أعضاء فريق العمل
29	لا أهتم بتوزيع المعلومات التي تهتم أعضاء فريق العمل
30	تكون قراراتي فردية أو بإشراك فريق العمل حسب ما يتطلبه الموقف
31	أستعمل أساليب مختلفة لحل مشاكل العمل
32	أهتم بإنجاز العمل
33	أكون مرنا أحيانا وشديدا أحيانا أخرى أثناء القيام بإجراءات العمل
34	أأخذ القرار بسرعة أحيانا و أتمهل في اتخاذه أحيانا أخرى
35	أسعى دائما إلى التطوير في العمل
36	أعتمد في تخطيطي للعمل على المتغيرات المتداخلة لمواقف العمل
37	أحيان أستعمل الاتصال النازل وأحيانا أخرى الاتصال الصاعد
38	أمنح فريق العمل شعورا بالراحة أثناء التحدث إليهم
39	أتصرف وفق المصلحة العامة
40	لا أفاضل بين أعضاء فريق العمل
41	أهتم بالتواصل الدائم مع فريق العمل
42	أتابع أحوال فريق العمل دائما

43	أسعى لإقناع فريق العمل بأن قراراتي في صالحهم قبل مباشرة تنفيذها
44	أهتم بالمشاكل الشخصية لفريق العمل
45	أميل للتوبيخ أكثر من التشجيع لفريق العمل
46	لا أجد الوقت المناسب لمتابعة الملفات الشخصية لفريق العمل
47	أتجنب الأحاديث الودية مع فريق العمل
48	أرفض أن أعطي تفسيراً عن ما أقوم به في المؤسسة لفريق العمل
49	لا أميل لربط علاقات مع أعضاء فريق العمل
50	أبقي علاقاتي مع أعضاء فريق العمل في حدود سلطتي عليهم
51	لا يهمني تماسك فريق العمل
52	لا يكون اتصالي بصورة مباشرة مع فريق العمل
53	لا أضع ضوابط على إجراءات العمل
54	لا أهتم بتوجيه فريق العمل
55	لا يهمني تشجيع فريق العمل
56	لا علم لي بالمشاكل و الأوضاع الاجتماعية لفريق العمل
57	أشجع فريق العمل أحيانا و أوبخه أحيانا أخرى
58	لا أتعامل مباشرة مع فريق العمل إذا لزم الأمر
59	تحدد طريقة معاملتي حسب خصائص فريق العمل
60	لا أهتم بإبلاغ الجميع بما هو مطلوب ومتوقع
61	لا أكون حازما أحيانا ومستعدا للنقاش أحيان أخرى
62	لا أرتبط بصداقات مع فريق العمل
63	لا أنتقد الأعمال الناقصة لفريق العمل دائما
64	لا أقبل دوما آراء فريق العمل بسرعة

مقياس دافعية الإنجاز لدى الأستاذ:

يتكون هذا المقياس من مجموعة من العبارات تهدف إلى قياس أحد جوانب الشخصية وهو دافعية الإنجاز، فكل أستاذ لديه نزعة نحو العمل والإنجاز ويرغب في التفوق والحصول على تقديرات عالية في المهنة، وتهدف عبارات هذا المقياس إلى مساعدتك أخي الأستاذ في التعرف على أبعاد ومستوى دافعية الإنجاز لديك.

الرجاء من كل أستاذ(ة) الإجابة على عبارات المقياس بكل تمنع وموضوعية.

البيانات الشخصية:

الجنس:

السن:

الرقم	العبارات	تنطبق	إلى حد ما	لا تنطبق
01	أحب القيام بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد			
02	أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل			
03	أسعى دائما إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل			
04	كثيرا ما تمر الأيام دون أن أعمل شيئا يذكر			
05	أجتهد دائما في عملي لأتفوق على من أعمل معهم			
06	أعتقد بأنني شخص يكتفي بالقليل من الآمال والطموحات			
07	أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الإتقان إذا كان تحقيق المستوى الأعلى يكلفني وقتا وجهدا كبيرا			

08	لا أعتقد أن مستقبلي سوف يكون مرتبط بظروف الحظ والصدفة
09	أشعر بأن الدخول في تحديات مع الآخرين لا طائل من ورائه
10	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا ازداد إصراري على إنجازه
11	أعتقد أن وضعي الحالي أفضل ما يمكن الوصول إليه
12	أشعر بأنني مجتهد و مثابر في عملي كمدرس
13	أتجنب غالبا القيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة في عملي
14	لا أشعر غالبا بمرور الوقت عندما أكون مشغولا في عملي
15	أميل أحيانا إلى التراجع عن موافقي أمام الخصوم إذا كان الإصرار عليه يسبب لي متاعب صعبة
16	لا أفكر في إنجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لإنجازات جديدة
17	أحرص دائما على أن يكون العمل في مقدمة اهتمامي
18	أحرص دائما على الإشراف في المسابقات ذات الصلة بمجالات اهتمامي كلما أتحت لي الفرصة لذلك
19	أنسحب غالبا بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة في عملي
20	تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس و التحدي
21	أستعد دائما للأعمال الصعبة التي تتطلب مجهودا لتحقيقها
22	غالبا ما أوجل عمل اليوم إلى الغد
23	كلما حققت هدفا وضعت لنفسني أهدافا أخرى مستقبلية
24	أشعر بالملل أحيانا في إيجاد الحلول للمصاعب التي تعترض حياتي
25	لا أميل إلى الاعتقاد بالرأي " القائل كن أولا تكن"
26	كثيرا ما أشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به سابقا
27	أبذل ما في وسعي أكثر من مرة حتى أحقق أهدافي
28	أشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل
29	لا أتأخر أبدا في إنجاز مسؤولياتي على أكمل وجه و إن كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون
30	إذا دعيت لشيء ما أثناء العمل فإنني أعود إلى عملي على الفور
31	لا أفكر كثيرا في البحث عن طرق أخرى بديلة عندما تفشل الطرق السابقة في بلوغ أهدافي
32	لم أعد أتحمل المصاعب الكثيرة التي تواجهني في أداء عملي