

## برنامج تدريبي مقترح لدافعية الانجاز وفق نظرية ماكلياند لمديري المدارس الثانوية في ضوء احتياجاتهم التدريبية

أ. م. د. جنان حاتم كامل  
وزارة التربية / مديرية تربية الكرخ الثانية

### المستخلص :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مستوى دافعية الانجاز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الصباحية في محافظة بغداد ، وكذلك وضع برنامج تدريبي مقترح وفق احتياجاتهم التدريبية ، ولهذا يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس الثانوية الصباحية الحكومية وللمديريات الست في محافظة بغداد ، ويتكون مجتمع البحث من مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (934) واختيرت العينة بنسبة (50%) و عددهم (467) ، وقد بنت الباحثة مقياسا للوصول الى تحقيق اهداف البحث ، اما الوسائل الاحصائية المستخدمة فقد استخدمت الباحثة (الوسط الحسابي - الوسط الفرضي - الانحراف المعياري - الاختبار التائي لعينة واحدة) . وقد توصلت الباحثة في نتائج بحثها الى ان مستوى المديرين لدافعية الانجاز فوق الوسط ولهذا ظهرت لدى العينة الحاجة التدريبية ، وقد اعدت الباحثة برنامج تدريبي اقترحه على وزارة التربية ، كما ذكرت الاستنتاجات والمقترحات .

### **A proposal training programme to accomplish mental motivation according to (Mackealand) theory for the high school headmasters in the light of their needs**

Asst. Prof. Dr. Jinan Hatem Kamil

#### **Abstract :**

The research aims at identifying the level of accomplishment motivation for the high school headmasters of governmental morning school in Baghdad governorate as well as setting a proposed training programme according to their training needs, this is why this piece of research is limited to the morning governmental high school headmasters in the six directorate in Baghdad governorate.



The sample is confined to (934) of high school headmasters. The sample is 50% tested by (467). The researcher has set a scale to detect the aims of the research. As for the statistical means used (the mean, the supposed mean, the standard and the T-test) for one sample.

The researcher has found that the level of the high school headmasters concerning the accomplishment motivation is more than the average, so a training programme is needed.

The researcher has set a training programme suggested to Ministry of Education as is mentioned in results and suggestions .

## الفصل الأول

### التعريف بالبحث

#### مشكلة البحث:

ان وظيفة الادارة هي توجيه الطاقات البشرية توجيها صحيحا نحو خدمة المجتمع والوصول الى الهدف الكلي والذي يحقق الخير لجميع الافراد عن طريق استعمال الموارد بجميع انواعها بشريه او ماديه وكلما استخدمت الادارة الاسلوب العلمي المبني على الحقائق والمعلومات الدقيقة فستكون عملياتها الادارية افضل.

لقد اصبحت الادارة التربوية في العصر الحالي هي المسؤولة عن تسيير المؤسسات التربوية وتحقيق اهدافها ، فما من نشاط او اكتشاف او انتاجيه تربوية الا هي المسؤولة عن النجاح او الاخفاق الذي يصادف اي مؤسسه تعليميه ، لذلك فان دور الادارة التربوية في ميدان العمل التربوي هي حل المشكلات التي تواجه المؤسسات التربوية وتنمية وتطوير قدرات العاملين في مجال التربية والتعليم وكفاءتهم من خلال وضع برامج وخطط محدده ذات اولويه لحل هذه المشكلات واجراء تغييرات ذات مردود سريع فاعل لمواجهة الصعوبات الادارية كافة ( ابو جادو ، 2000 ، 83 ) .



ولهذا فان دافعية الانجاز تمثل عاملا يتفاعل مع قدرة الفرد ليؤثر على سلوكه في الاداء الذي يبديه الفرد في العمل ، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل اي قوة الحماس او الرغبة بمهام العمل ، ويذكر ماكلياند ان الافراد المنجزين مستعدون الى العمل نحو افضل والى تبني مستويات مرتفعة من الطموح والميل الى ادراك العالم من زوايا مختلفة ويفسر ذلك بخضوع الفرد للتدريب على الاستقلال ، ولذلك انه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الافراد بعمل المهام الموكلة اليهم ( ابو ناصر ، 2008 ، 13)، وهذا ينطبق مع ما ذهبت اليه توصيات المؤتمر العلمي الثالث الذي اقامته وزارة التربية في (23-2014/4/24) في المديرية العامة لتربية بغداد / الرصافة الثالثة والذي عقد تحت شعار (التربية والتعليم وتحديات سوق العمل ) الى ضرورة تحفيز دافعية القيادات التربوية نحو انجاز المهام الموكلة لهم من اجل النهوض بواقع التربية والتعليم (المؤتمر العلمي الثالث لوزارة التربية ، 2014 : 13) ، كما اكدت ادبيات وزارة التربية بأن المديرين لم يتلقوا اعدادا او تدريباً مسبقاً لعمليهم الاداري في المدارس اذ اكد هذه الحقيقة تنفيذ مشروع وزارة التربية الذي يقضي بتدريب الادارات المدرسية كافة (وزارة التربية، 2008، 14)، وقد اشاد المؤتمر الفكري التربوي الاول الذي انعقد في بغداد 2010/3/15 بجملة من التوصيات اهمها العمل على اعداد القيادات التربوية لكي تواكب عصر التقدم والتطور العلمي وتواجه الصعوبات التربوية كافة بشكل فاعل (وزارة التربية ، 2010 ، 7) . ان ضعف اداء المديرين في المدارس يرجع لا سباب عدة منها ان معظم الذين يشغلون هذا الموقع لم يكن لديهم الاعداد الكافي للعمل الاداري ، وكثير ما يسند هذا العمل الى احد المدرسين ممن يتوسم فيه المشرف التربوي او مدير التربية ترى انه صالح لتولي هذه المهمة، وقد يكون هذا الاختيار مبني على ملاحظات فردية او ناتج عن خبرة شخصية و ملاحظات اولية ( احمد، 1987 ، 13) .

ومن خلال ما تقدم تولدت لدى الباحثة قناعة بأن هناك قصورا في برامج الاعداد والتدريب وعلى حد علم الباحثة لم يجري بناء برنامج تدريبي لتطوير دافعية الانجاز لمديري المدارس الثانوية لذا اسعى لبناء هذا البرنامج بصورة تلائم متطلبات التقدم السريع .

## اهمية البحث:

ادى التطور والتقدم العلمي في عالم الادارة الى الارتقاء في مستوى التعليم والثقافة لدى الافراد الى ظهور دولة حديثة ذات مقومات خاصة تحتاج الى ادارة مرنة قادرة يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطنة ودرابية وكفاءة واخلاص حيث ان ادارة التنظيمات الادارية في هذا العصر احوج الى ان تقاد لا ان تدار (احمد، 1991، 24)

ومن خلال التربية والتعليم تكتسب الادارة التربوية اهمية خاصة اذ انها تعد الاداة الاساسية لتنفيذ الخطة التربوية وتحويلها الى واقع ملموس ، وهي الوسيلة الفاعلة والمؤثرة في جعل التعليم اكثر استعدادا لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية (افوليو، 2003، 70) .

تظهر اهمية دراسة الدوافع في مختلف الميادين العلمية التطبيقية كميدان السلوك التنظيمي، كما ان دافعية الانجاز في العمل تتعلق بنجاح اداء مدير المدرسة في تحقيق هدف معين وعادة ما يتم تقييم الاداء بإشباع حاجة الافراد نحو الاعتزاز بالعمل من قبل المدير نفسه ، كما ان لدافعية العمل اهمية بالغه اذ تعتبر احد الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي اذ انها تهتم بالتنبؤ والتغيير واداره السلوك التنظيمي ، فدافعية الانجاز تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الاداء الذي يبديه الفرد في العمل ، وهي تمثل القوه التي تحرك وتسير الفرد لكي يؤدي العمل المناط به ، اي قوة الحماس او الرغبة للقيام بمهام العمل ، وهذه القوه تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد ، وفي درجه مثابرتة واستمراره في الاداء ، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل ( البدران ، 2012، 16).

ان الاهتمام الكبير من طرف الباحثين بموضوع دافعية الانجاز في مجال السلوك التنظيمي له اهمية كبيره ، فأداء الفرد لأي نشاط او سلوك معين يتوقف على وجود دافع يحدد استجابته نحو اصدار سلوك معين ، وبصوره عامه فان الاهتمام بموضوع الدوافع في مجال العمل الاداري يهدف الى الوقوف على مؤشرات يمكن استغلالها واستخدامها لتحسين الاتجاهات النفسية والاجتماعية للمديرين.

ان ادارة المدرسة الناجحة ، هي الادارة التي تستطيع تحقيق اهداف المدرسة بسهولة وباقل جهد ممكن ، او مدير المدرسة فيها قائد تربوي واداري يعمل تحقيق اهداف المدرسة وهو الاكثر فاعلية في ادارة مدرسته ، لذا فمدير المدرسة يحتاج الى معرفه في مجال اختصاصه والتي يمكن ان يدعمها بالخبرة والمعلومات التي تعينه في مجالات عدة ، وبالمقابل فان نجاحه في اداء المهمات المتنوعة والمعقدة تتطلب توافر مجموعه من المهارات التي تعتمد في تعزيز قدراته الادارية في انجاز الاعمال المطلوبة (البرنوطي،2001، 77) . لذا يصبح من الضروري تطوير المديرين وتنمية مهاراتهم اللازمة ، فيصبح تدريب المديرين امرا ضروريا ومهما في الوقت الحاضر لدورهم الفاعل في العملية التربوية ، حيث يعد التدريب اثناء الخدمة هي الوسيلة الرئيسية لتطوير العاملين ، بل انه الوسيلة او النشاط التطويري الاكثر نفعا ، كما اصبح النظر الى التدريب اثناء الخدمة على انه استثمار بشري طويل الاجل كما ان اثاره ايجابية تنعكس على الاداء العام للمؤسسة ( بروس ،2005، 39) .

نستخلص مما تقدم اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لتصبح اساسا لتخطيط وتصميم البرامج التدريبية ، باعتبار ان اي نظام تعليمي في سعيه لتحقيق اهدافه ومراميه ويوجه و ينظم العاملين فيه لتفعيل جيد لمدخلات ذلك النظام .

تأسيسا على ما ذكر انفا تتجلى اهمية البحث الحالي بما يأتي :

1. بيان اهمية المهارات التربوية والادارية للمدير وخاصة مهارة دافعية الانجاز.
2. بيان ضرورة بناء برنامج تدريبي يصمم وفقا لاحتياجات يتم تحديدها وفقا لواقع العمل التربوي والاداري .

### اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى:

1. التعرف على مستوى دافعية الانجاز في ادارات المدارس الثانوية وفق نظرية ماكلياند
2. بناء برنامج تدريبي مبني على قائمة الاحتياجات التدريبية .

## حدود البحث

1. المدارس الثانوية الحكومية الصباحية في محافظة بغداد .
2. مديرو المدارس الثانوية للمديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الرصافة (3،2،1) والكرخ (1، 2، 3) للعام الدراسي 2017-2018

## تحديد المصطلحات

اولا : التدريب:

عرفه كلا من:

- (العزاوي، 2006): عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد او المجموعة لتحسين الاداء واكسابهم الخبرة المنظمة ، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهارتهم وقدراتهم (العزاوي، 2006، 14).
- (الطعان، 2010): العملية المنظمة والمستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات او القدرات والافكار والآراء التي يقتضها اداء عمل او بلوغ هدف محدد . (الطعان، 2010، 10)

ثانيا: البرنامج التدريبي

عرفه كلا من:

- (الحمداني ، 2005): مخطط منظم لمجموعة من الموضوعات والنشاطات والفاعليات التي تهدف الى اكساب المعرفة وتطوير المهارات في مدة زمنية معينة . (الحمداني ، 2005، 16)
- (الصغير ، 2007): هي مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات والقدرات المنظمة التي سوف تقدم لمديري المدارس الثانوية يهدف الى تطوير مهارات دافعية الانجاز .

التعريف النظري

النشاط المنظم المخطط الذي يقدم الى المتدربين لتحسين وتطوير المستوى المهاري و المعرفي لديهم.

### التعريف الاجرائي

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها افراد العينة على فقرات المقياس المعد لذلك .

### ثالثا: دافعية الانجاز

- (MECLAND,2008): هي سمة تفاعلية في الشخصية ، تعني في الشخصية في

الاتقان والامتياز في تحقيق المهام التي يقوم بها (76: MECLAND, 2008)

- (دره وجودة ، 2011): الدافع للتفوق من اجل الوصول الى انجازات ملموسة وبذل

الجهود من اجل النجاح (دره ، 2011 ، 238).

### التعريف النظري

هو قابلية الفرد من اجل التقرب من النجاح و تحقيق ذاته من شعور بالامتياز والفخر عند

اتمام عمله .

### التعريف الاجرائي

الدرجة الكلية التي يحصل عليها افراد العينة من خلال اجاباتهم على المقياس المعد لهذا

الغرض

المدرسة الثانوية: المرحلة الدراسية التي تلي المرحلة الابتدائية وتسبق المرحلة الجامعية ،

مدة الدراسة فيها ست سنوات وتقسم لمرحلتين المتوسطة والاعدادية (وزارة التربية ،1984،

8).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري ودراسات سابقة

#### المبحث الاول : الاطار النظري

المحور الاول :

#### 1. مفهوم التدريب:

التدريب هو الوسيلة التي تمكن من الحصول على الاستجابة اللازمة لا داء العمل على الوجه السليم ، مستعملا طرائق مختلفة من الارشاد والتعليم ( الياور،2005، 83 )، ولهذا فأن النشاط التدريبي انما هو عملية مستمرة يمارسها الانسان منذ ولادته وتستمر مرافقه له طيلة حياته ومقتضيات تحقيق اهدافه واشباع حاجاته المتنامية داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد ، فاذا تم اعتبار المؤسسة كوحدة اجتماعية هادفه يستقي من خلالها الافراد العديد من القدرات الكفيلة

بتحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة التي يعملون بها باستمرار ، والتدريب يعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الانماط السلوكية للأفراد داخل المؤسسات ، وهو ايضا محاولة لتغيير سلوك الافراد ، بجعلهم يستخدمون طرقا واساليب مختلفة في اداء الاعمال ، اي بجعلهم يسلكون سلوكا مختلفا بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب (النعيمي، 2008، 47)، وفي مفهوم (BERNARDIN 2003) هو محاوله لتحسين اداء الفرد بالوظيفة التي يؤديها ، وهذا يعني تغييرات في معارف او مهارات او مواقف وسلوكيات معينه (BERNARDIN، 88: 2008. ان عملية التأهيل اثناء الخدمة تكمن في كونها الجانب المكمل لمرحلة الاعداد الاولي للأفراد وفي الوظائف والمهن المختلفة .

#### 2. اهداف التدريب:

ان تحديد الحاجات التدريبية في المؤسسة تعد القاعدة الاساسية لتحديد ومعرفة الاهداف المراد بلوغها من خلال البرنامج ، اذ يجدد الهدف في ضوء النقص المعرفي او المهاري المراد بلوغه وهذا يساعد عند تحديده بوضوح المدرب والمتدرب في معرفة ما ينبغي ان



يتعلمه ويعلمه المدرب ومن ثم ما ينبغي من مهارات او معارف تدريبية بغية تحقيقها بشكل فاعل .

أ- الاهداف الاقتصادية : يعد التدريب عملية استثمارية يراد منها زيادة فاعلية وكفاءة المتدرب حيث انه يعد عنصرا من عناصر العملية الانتاجية بل هي العنصر الاله من بين عناصر العملية الانتاجية برمتها ، وكذلك يؤدي التدريب من الافادة من القوى العاملة والادوات والاجهزة والمعدات المستخدمة الى اقصى حد ممكن (حسونة ،2008، 66 ) . وكذلك يكسب العاملين مهارات جديدة ، اذ يسعى المديرون اينما كانوا الى الالمام بالتطورات التكنولوجية تغييرا في العمل وأساليبه مما يستوجب تدريب العاملين على المهارات الجديدة لتحقيق النجاح في التنظيم.

ب- الاهداف الاجتماعية : من اهم اهداف التدريب هو زيادة العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل المؤسسة حيث كل ما يحدث من تطور داخل المؤسسات الانتاجية وغير الانتاجية وله مردود ايجابي على المجتمع ، ويحقق الرفاه والاطمئنان فضلا عن التدريب يساهم في سد احتياجات المجتمع من مهارات وقوى عامة ويحقق الربط بين الناحيتين الفردية والاجتماعية ( الدراكه، 2002، 12 )، اما من حيث الاهداف الاجتماعية فأن التدريب يساهم في مواجهة احتياجات المجتمع من مهارات الافراد لا فراد القوى العاملة ، وهذا ما يحقق الربط بين الناحيتين الفردية والاجتماعية ، اما الناحية السلوكية فينظر الى التدريب بوصفه عملية دينامية تهدف الى تغيير الاطار المرجعي للتدريب ومن ثم تغيير اتجاهه .

ج- الاهداف الابداعية :وهذا يعني ولادة شيء جديد غير مألوف ، وان الانسان المبدع ينظر الى الاشياء بطرق جديدة وهو الاستخدام الاول لا حدى الافكار المنظمة ،وأى كانت المعايير التي يقاس على اساسها الابداع فأن العاملين يبقون العنصر الحاسم في الابداع ،وذلك ان وجود مجموعه من العاملين هم دوما ادوات ابداع المؤسسة لذلك فالتدريب يعمل على خلق كوادر قيادية مبدعه ، اذ ان الايمان بالإنسان المبدع اصبح ضرورة ملحه . ( رضوان،1994، 132)

### 3. تصميم البرنامج التدريبي (بناء البرنامج)

يعرف البرنامج التدريبي بأنه العملية التي تهدف الى تحديد محتوى التدريب و اظهار الطرائق والاساليب التدريبية والمدرين ومدة التدريب ومكانته وتكاليفه ، وعليه يجب تصميم البرنامج التدريبي بحيث يحقق اكبر نقل ممكن للحصيلة التدريبية. من الصف للعمل ، ويحصل هذا النقل عندما يستخدم المتدربون متعلموه خلال التدريب في اداء عملهم ( ربيع ، 2006 ، 122 ) .

#### المبادئ الاساسية لتصميم البرامج التدريبية :-

- 1- وضوح اهداف البرامج التدريبية .
- 2- ان يلبي التدريب الحاجات الحقيقية للمتدربين .
- 3- توافر المرونة .
- 4- استمرارية عملية التدريب .
- 5- ان يحقق البرنامج التوافق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي .
- 6- ان يستثمر البرنامج التجريبي نتائج البحوث .
- 7- استثمار التقنيات التربوية

### 4. بناء البرنامج التدريبي

ان مفهوم البرنامج لا يقتصر على مجموعة من الحقائق والمعلومات التي تصاغ على شكل كتاب ، بل يمتد ويتسع ليغطي الجوانب المعرفية والوجدانية و المهارية بما يؤدي الى تحقيق النمو الكامل للمتعلم . ان التخطيط للبرامج التدريبية يشكل احد العناصر الجوهرية في عملية التدريب وله الاولوية على وظائف عملية التدريب الاخرى من تصميم البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرنامج والمتابعة والتقييم ، ان بناء البرنامج هو بناء كل مركب من مجموعة من العناصر وهذه العناصر نفسها هي مكونات المنهج التي تتحصر في عناصر اربعة ( الاهداف ، المحتوى ، التدريس ، التقييم ) .

#### المحور الثاني

##### 1. دافعية الانجاز:



تكمن أهمية الدافعية من كونها المحركات التي تقف وراء سلوك الفرد ، فيوجد سبب او عدة اسباب وراء كل سلوك يرتبط بحالة المكونات الداخلية وبمثيرات البيئة الخارجية ، كما وأنه سلوك قصدي وهادف وليس عشوائيا ، فهناك اغراض يسعى السلوك لتحقيقها ، فإشباع الحاجات غرض يعمل السلوك على تحقيقه ، وهذه الحاجات قد تكون واضحة او مخفيه ، (الرحاحلة ، 2011: 98)، لذلك يعد موضوع الدافعية من اهم مواضيع علم الادارة واكثرها اهمية سواء على المستوى النظري او التطبيقي ،فلا يمكن حل المشكلات دون الاهتمام بدوافع الكائن الحي الذي يقوم بالدور الاساس في تحديد سلوكه كما وكيفا . وتظهر اهمية الدافعية في العمل كالآتي :

- ان الافراد المحفزين يبحثون باستمرار عن الطريق المثلى لأداء العمل .
- ان العمل المحفز هو في العادة يركز جل اهتمامه على النوعية والجودة .
- ان الافراد المحفزين دائما ما ينتجون اكثر من زملائهم غير المحفزين .

## 2. مفهوم دافعية الانجاز:

يعد دافع الانجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه وكذلك ادراكه للمواقف فضلا عن مساعدته في فهم وتفسير سلوكه وسلوك المحيطين به ، كما يعتبر دافع الانجاز مكونا اساسيا في سعي الفرد اتجاه تحقيق ذاته و تأكيدها وذلك من خلال ما ينجزه وفيما يحققه ، حيث تمثل دافعية الانجاز احد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الانسانية وقد برز كأحد المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميتا الشخصية والسلوك بل يمكن اعتبارها احد منجزات الفكر السلوكي المعاصر (الرفاعي،2012، 211).

ويمكن لنا ان نوضح ان دافعية الانجاز تشير الى رغبة الفرد وميله الى الانجاز وما يعهد اليه من اعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة حتى يحوز رضا رؤسائه فتتفتح امامه سبل زيادة الدخل ويسهل امامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين ، بينما يراها ماكلييلاند وزملائه (2008) دافعية الانجاز بأنها : استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ

نجاح يترتب عليه نوع من الرضا ، وانه محصلة الصراع بين هدفين متعارضين عند الفرد هما الميل نحو تحقيق النجاح والميل الى تجنب الفشل .  
ويمكن ان تستعرض الباحثة بعض مفاهيم دافعية الانجاز :  
\_ تحديد الفرد لا هدافة في ضوء معايير دافعية الانجاز وستستخدم الباحثة هنا نظرية ماكلياند

\_ استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والمثابرة

\_ الميل الى وضع مستويات مرتفعة في الاداء والسعي نحو تحقيقها

\_ السرعة في اداء الاعمال والاستقلالية

\_ منافسة الاخرين ومحاولة التفوق عليهم

### 3. نظرية الانجاز لدافيد ماكلياند :

استطاع ماكلياند ان يتوصل الى نظرية عام 1997 الذي اسماها نظرية الانجاز حيث يعتقد ان العمل في المؤسسات يوفر فرصة لا شباع ثلاث حاجات والتي لها علاقة بالسلوك التنظيمي وهي :

#### أ-حاجة الانجاز

تعني مدى الرغبة القوية لدى الفرد للقيام جيدا بمهام تتطوي على التحدي ، وتحقيق المعايير الشخصية للجودة والتميز، ان الاشخاص من ذوي الحاجة الكبيرة للإنجاز غالبا ما يحددون غايات واضحة لأنفسهم ، ويرغبون في الحصول على تغذية راجعة عن ادائهم (الزغبي، 2014: 65)

#### 2-حاجة الانتماء

ان الافراد الذين تكون حاجاتهم كبيرة للانتماء ينالون الرضا والاشباع من خلال علاقات الصداقة مع الاخرين والاتصال بالمجتمع من حولهم ، فالفرد يسعى الى الانتماء الى الجماعة لأنه كائن اجتماعي لا يستطيع ان يعيش بمعزل عن الجماعة وهو يلتمس في الجماعة اشباع حاجاته الى الانتماء ، حيث يحتاج الفرد الى تأييد الاخرين له ومواقفهم

معه وكذلك يجب على الفرد الاهتمام بمشاعر الآخرين ويجب عليه هنا التفكير والتصرف بالطريقة التي يحبها الآخرين .

### 3- الحاجة للقوة

ان الافراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة ينالون الرضا من خلال التأثير والسيطرة على البيئة وتتضمن هذه موارد منها : الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية ، فالحاجة الى القوة هي الحاجة الى الحصول على مكانة مرتفعة داخل الجماعة وفرض حاجات الفرد على الآخرين وتحقيق القوة للسيطرة عليهم ، وقد توصلت الدراسات ان المديرين اكثر حاجة الى القوة من حاجة الموظفين العاديين اليها ، ذلك لان مسؤوليات المديرين تتضمن التأثير على سلوك الآخرين بهدف الحصول على مكان مرموق في المجتمع التربوي وداخل المؤسسة التي يعمل فيها.

### المبحث الثاني : دراسات سابقة

المحور الاول : دراسات (بناء برنامج تدريبي )

- دراسة (الدوري، 2002):

مدى افادة مديري المدارس الثانوية من البرنامج التدريبي لا اعداد المديرين

هدفت الدراسة الى معرفة مدى افادة مديري المدارس الثانوية من البرنامج التدريبي الذي اعده معهد التدريب و التطوير التربوي للمدة من 1998/7/26 ولغاية 2001/8/28 ،شملت عينة البحث (67) مديرا ومديرة في المدارس الثانوية في مدينة بغداد ، استعمل الباحث الاستبانة اداة للبحث لمعرفة مدى افادة المتدربين من الدورة التدريبية ،وتضمنت الاستبانة (97) فقرة موزعة على محتويات الرزمة التدريبية التي اعدت للمديرين من قبل معهد التدريب ، استعمل الباحث وسائل احصائية (معامل ارتباط بيرسون ، معدلة الوسط المرجح ، مربع كاي ، تحليل التباين ) توصل الباحث الى :

1-تمت الافادة من الدورة التدريبية بشكل عام .

2-هناك فقرات كان تقديرها بدرجة عالية لدى مديري المدارس الثانوية .

دراسة كاسوك (2011, Casok) :

الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس المدرسية من خلال تحدد المهارات التي يعتقدون  
بضرورة التدريب عليها لتحقيق اكثر لدور المديرين في ولاية اوهايو الامريكية  
هدفت الدراسة الى التعرف على الاحتياجات التدريبية لا عضاء المجالس المدرسة من  
خلال تحديد المهارات والمعلومات التي يعتقدون بضرورة التدريب عليها لتحقيق فاعلية  
اكثر لدور المديرين في ولاية اوهايو الامريكية ، تكونت عينة الدراسة من (159) مديرا  
و(87) مديرة من اعضاء المجالس المدرسية ، وتكونت اداة الدراسة من استبانة تحوي  
خمسة مجالات هي (الدور ، المسؤولية ، الخدمات ، شؤون الموظفين ، المناهج ) اظهرت  
نتائج الدراسة ان هناك اختلافا في مدى ادراك المهارات التي تحتاج الى التدريب عليها  
ويعزى الى متغيرات الجنس والخبرة والمستوى التعليمي والدخل ، كما بينت النتائج ان  
الاناث والافراد ذوي الدخل المحدود والمستوى التعليمي الاقل هم اكثر حاجة للتدريب .

المحور الثاني : دراسات (دافعية الانجاز)

-دراسة (العمر، 2000):

علاقة دافعية الانجاز نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية

لدى الموظفين في دولة الكويت

اهداف الدراسة :عرضت الدراسة الاسئلة الاتية :

- 1-ما مستوى الدافعية نحو العمل لدى الموظف الكويتي بشكل عام .
  - 2-هل تخلف دافعية العمل حسب بعض المتغيرات مثل الجنس ،سنوات الخدمة ،المسميات الوظيفية ، الفرق بين القطاع العام والقطاع الخاص .
- اختيرت العينة بالطريقة العشوائية ومؤلفة من (2600) موظفا في القطاع الحكومي والقطاع الخاص ، وقد اعد الباحث اداة لجمع البيانات للتعرف على مستوى الدافعية نحو العمل تكونت من (73) فقرة .

### الفصل الثالث : منهجية البحث

يتضمن هذا الفصل عرضا للإجراءات التي قامت بها الباحثة وذلك من خلال تحديد منهجية البحث وكذلك وصفا للمجتمع وللعينة وكيفية اختيارها ، وكذلك للاداء المستخدمة للتعرف على مستوى دافعية الانجاز لمديري المدارس الثانوية لغرض تطويرها من خلال البرنامج التدريبي وكذلك استخراج الصدق والثبات ، وكذلك تحديد الوسائل الاحصائية التي استخدمت في تحليل نتائج البحث .

#### أولاً: منهج البحث

ان المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لملائمته لا اهداف البحث، فهو اسلوب من اساليب البحث العلمي ، حيث يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة ، ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا . (عودة، 1998، 62)

#### ثانيا : مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الصباحية للعام الدراسي (2017 / 2018) موزعين على ست مديريات عامة للتربية وهي ( الرصافة 3،2،1 ) و ( الكرخ 3،2،1 )، اذ بلغ عدد المديرين والمديرات التابعين لهذه المديريات (934) مديرا ومديرة يتوزعون بواقع (534) مديرا وبنسبة (57%) و (400) مديرة وبنسبة (43%) ، وتوزعوا على المديريات العمة للتربية بواقع (144) مديرا ومديرة بنسبة (15%) في المديرية العمة لتربية الرصافة الاولى، و (191) مديرا ومديرة في المديرية العامة لتربية الرصافة الثانية وبنسبة (20%) ، و (101) مدير ومديرة بنسبة (11%) في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة ، و (137) مديرا ومديرة في المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى بنسبة (15%) و (222) مديرا ومديرة في المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية وبنسبة (24%)، اما المديرية العامة لتربية الكرخ الثالثة فتضم (139) مديرا ومديرة بنسبة (15%) وكما مبين في الجدول (1).



## الجدول (1)

مجتمع البحث موزع بحسب المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد

النسبة المئوية	المجموع	مدريات البنات	مدراء البنين	المديرية
15%	144	71	73	الرصافة الاولى
20%	191	84	107	الرصافة الثانية
11%	101	42	59	الرصافة الثالثة
15%	137	57	80	الكرخ الاولى
24%	222	90	132	الكرخ الثانية
15%	139	56	83	الكرخ الثالثة
100%	934	400	534	المجموع

ثالثا : عينة البحث: تم اختيار عينة من المدراء و المديرات ، اختارتها الباحثة بالطريقة العشوائية ذات توزيع متناسب بنسبة (50%) من المجتمع الاصلي المراد ببحثه ليكون عدد افراد العينة (467) مديرا ومديرة والجدول (2) يوضح افراد العينة وحسب المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد

## الجدول (2)

توزيع عينة البحث من مدراء ومدريات الثانوية الحكومية الصباحية بحسب المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد

المجموع	مدريات البنات	مدراء البنين	المديرية
73	36	37	الرصافة الاولى
96	42	54	الرصافة الثانية
51	21	30	الرصافة الثالثة
68	28	40	الكرخ الاولى
111	45	66	الكرخ الثانية
70	28	42	الكرخ الثالثة
467	200	267	المجموع

رابعا : اداة البحث : تعد الاستبانة خير وسيلة في جمع البيانات والمعلومات لتحقيق الاهداف بوصفها من الادوات التي تسمح للمجتمع الاجابة بحرية وصرحة -بعد الاطلاع على النظريات والنماذج في علم الادارة والدراسات السابقة ومن اجل تحقيق اهدف البحث الحالي اعتمدت الباحثة الى بناء أداة تتسجم مع متطلبات البحث الحالي ، وقد اتبعت الباحثة الخطوات الاتية :

1-تحديد الهدف : يعد تحديد الهدف لأي اداة الخطوة الاساسية في بنائها.  
 2-تحديد محتوى الاداة : قامت الباحثة ببناء الاداة وفق نظرية ماكلياند لقياس دافعية الانجاز والتي تتركز على ثلاث حاجات رئيسية للدافعية وهي ( حاجة الانجاز - حاجة الانتماء - حاجة القوة ) وتمثلت كل حاجة منها في (15) فقرة وهناك مقياس خماسي في الاجابة هي ( دائما ، غالبا ، احيانا ، نادرا ، لا ) وبالتالي يتكون المقاس من (45) .

### تصحيح الاداة :

صححت الباحثة الاداة في ضوء البدائل المذكورة سابقا ، اذ تم اعطاء :  
 (5) درجات للبدل دائما، (4) درجات للبدل غالبا ، (3) درجات للبدل احيانا، (2) درجات للبدل نادرا، (1) درجة للبدل لا . وبذلك تتراوح درجات الاجابة للأداة بين (45 - 225) ، إذ تشير الدرجة العليا الى وجود الظاهرة، والدرجة الدنيا الى ضعف الظاهرة لدى العينة. وفي البحث الحالي واستنادا إلى نظرية دافعية الإنجاز لـ "ماكلياند" ، والذي تبحث عن الجودة في الأداء الوظيفي والمهني، لذا فإن الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة ينبغي أن تكون من (180- 225) للحكم على دافعيته للإنجاز بأنها ضمن الدرجة المقبولة، وإن كانت درجته من (135- 179)، وعلى الرغم من أنها تقع ضمن المدى المتوسط، إلا أن هذه الدرجة تعد غير مقبولة، لأننا في البحث الحالي نبحث عن جودة الأداء لدى مدير المدرسة وتمييزه.

### -تجربة وضوح تعليمات و فقرات ادوات البحث:

بعد ان وضعت الباحثة تعليمات الاداة كان من الضروري التحقق من مدى فهم العينة لتعليماتها ومدى وضوح فقراتها لديهم ، لذا فقد عمدت الباحثة الى توزيع استبانة استطلاعية لغرض التعرف على وضوح التعليمات ، فتم اختيار عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية بلغت (12) مديرا من خارج عينة البحث لتطبيق الاداة عليهم ، وقد اظهرت النتائج وضوح التعليمات ووضوح الفقرات .

### خامسا: الخصائص السايكومترية (القياسية)

#### - صدق اداة البحث :

الصدق: هو الدرجة التي تعمل الادلة العلمية والمبررات والاطر النظرية في دعم مدى الدقة والملائمة للتفسيرات والاجراءات والقرارات التي تعتمد على الدرجات التي نحصل عليها بواسطة اداة القياس ، ولهذا فالصدق الظاهري ، يعني ان المقياس يتضمن فقرات على صلة بالمتغير الذي يراد قياسه ، وان مضمونه يتفق مع الغرض منه ، فضلا عن الفقرات واتساقها ، وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، اضافة لذلك التعليمات التي تحتويها من حيث الوضوح والدقة والموضوعية ، ومدى مناسبة المقياس للغرض الذي وضع من اجله ، لهذا عرضت الاداة على (11) محكما من اختصاص الادارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي ، وطلب منهم ابداء رأيهم حول الاداة ومجالاتها والفقرات ، ومدى مناسبتها ، فضلا عن امكانية اضافة وحذف ما يروونه مناسباً ، ثم تم اعتماد نسبة (80%) حدا ادنى للقبول ، وبعد استخراج النسبة المئوية لاستجابات المحكمين على المجالات والفقرات ، كانت نسبة الموافقين هي (83%) ولهذا يعتبر المقياس مقبولا ، ولم يتم حذف او تغيير في الفقرات.

#### ثانيا : ثبات الاداة :

يقصد بالثبات في القياس التربوي دقة الاداة في القياس او الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المستجيب ، وتعد الاداة ثابتة اذا كانت تؤدي النتائج نفسها في حالة تكرارها خاصة الظروف المحيطة بالاداة والمستجيب متماثلة في التطبيقات ، ولغرض الحصول على الثبات استخدمت الباحثة :

#### طريقة اعادة التطبيق ( اعادة الاختبار ):

تعني هذه الطريقة ان تكون النتائج التي تظهرها الاداة ثابتة بمعنى تشير الى الاشياء او النتائج نفسها لو اعيد تطبيقها على العينة نفسها بعد مدة زمنية ملائمة فعندما لا تتغير النتائج بأعاده تطبيق الاداة ولا تختلف استجابات المفحوص فهذا يعني ان الاداة ثابتة ( عودة،1998: 86) ويشار الى المدة الزمنية بين التطبيقين الى اسبوعين او اسبوعين او



ثلاثة اذ يكشف لنا خلال هذا الفاصل الزمني عن معامل الاستقرار في النتائج ، فبلغ مقياس دافعية الانجاز فبلغ الثبات كالاتي: (حاجة الانجاز 0,77)، (حاجة الانتماء 0,74)، (حاجة قوة السلطة 0,78)  
التطبيق النهائي:

بعد ان اصبحت اداة البحث جاهزة بصورتها النهائية ، تم تطبيقها على عينة البحث ، اذ بدأ التطبيق بتاريخ 8(2018/3).

الوسائل الاحصائية : اعتمدت الباحثة في جميع المعالجات الإحصائية على الحقيبة الاحصائية SPSS وقد تم استخدام الوسائل الاحصائية الآتية :

1. معامل ارتباط بيرسون : للتعرف على الثبات .
2. الاختبار التائي لعينة واحدة : للتعرف على مستوى العينة وفق مقياس دافعية الإنجاز .

## الفصل الرابع

### عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرض لنتائج البحث وتفسيرها ، وذلك من خلال الاجابة عن اهداف البحث

الهدف الاول : ( التعرف على مستوى دافعية الانجاز في ادارات المدارس الثانوية وفق نظرية ماكلييلاند من وجهة نظر المديرين انفسهم ) ، بلغ الوسط الحسابي لدرجات افراد العينة البالغ عددها (467) مديرا ومديرة على مقياس دافعية الانجاز (141,217) درجة وبانحراف معياري مقداره (781 , 15) درجه ، وهي اكبر من الوسط الفرضي للأداة البالغ (135) درجة، ولمعرفة دلالة الفرق بين الوسطين ، استعمل الاختبار التائي لعينة واحدة وبلغت القيمة التائية المحسوبة

(6,809) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (466) والجدول (3) يوضح ذلك:



## الجدول (3)

نتائج الاختبار الثاني لعينة واحدة للتعرف على دافعية الانجاز لدى مديري المدارس الثانوية  
في ضوء نظرية ماكليلاند

مستوى الدلالة 0,05	درجة الحرية	القيمة التائية الجدول	القيمة التائية المحسوب	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	دافعية الانجاز
دالة	466	1,96	6,809	135	15, 781	141,217	467	

هذه النتيجة تشير الى ان مديرو المدارس الثانوية لديهم دافعية متوسطة في انجاز العمل ، وهذا يدل على ان المديرين مهتمين بدافعية الانجاز ولكن قد تنقصهم المهارة والتي تعيقهم على القيام بالمهام الصعبة وهذا يجعل تحملهم للمسؤولية اقل من اجل تحقيق اهداف الكلية ، وهذا ما اكده ماكليلاند في حاجة الانجاز من خلال نظريته ، حيث وصفها بمدى الرغبة القوية لدى الفرد للقيام بمهام تتطوي على التحدي ، وتحقيق المعايير الشخصية للجودة والتميز ، ولكن يجب ان يتمتعوا بالمهارة اللازمة للانجاز وهذا ما يعيق من تحديد غايات واضحة لا أنفسهم ولذلك يجب ان ينالوا تغذية راجعة الا هي عملية التدريب .

وكذلك يمكن ان نستنتج من نتيجة الهدف الاول ان المديرين لديهم علاقة جيدة مع المدرسين والموظفين يسودها الود والاحترام ، ولكن تنقصه عملية القيادة والتي من خلالها تسمح له القيام بعملية الاشراف وفن التأثير عليهم ويعتبر ماكليلاند ان الحاجة نحو السلطة والقوة هي رغبة الفرد في استخدام سلطته في اطار من المسؤولية الاجتماعية ، اي هي تحقيق اهداف تنظيمية .

**الهدف الثاني :** تحقيقا للهدف الثاني والذي يهدف الى بناء برنامج تدريبي مقترح لدافعية الانجاز وفق نظرية ماكليلاند لمديري المدارس الثانوية الصباحية الحكومية في محافظة بغداد فقد عمدت الباحثة على بناء برنامج تدريبي مقترح وفقا لنتائج الهدف الاول ، وكذلك الادبيات ، وكما يأتي :

### خطوات بناء البرنامج :

بعد ان تم التوصل الى تحديد الاحتياجات التدريبية والذي تضمن ثلاث مجالات هي (حاجة الانجاز - حاجة الانتماء - حاجة قوة السلطة) و موزعة على (45) مهاره (فقره) لان نتيجة الهدف الاول كانت الدرجة فوق الوسط ولهذا نحتاج الى تدريب لنصل الى الدرجة الممتازة ولان التدريب حالة مستمرة ولا يمكن الوصول الى الكفاءة الا من خلال التدريب المستمر ، ولهذا تم تحويل صياغة الفقرات الى شكل اهداف للبرنامج التدريبي المقترح ، ثم قامت الباحثة بعرضها على نخبة من المحكمين والمختصين للاستئناس بأرائهم و مقترحاتهم حول صلاحيتها لمعالجة نقاط الضعف وملاحظاتهم بشأن البرنامج ومحتوياته وذلك بالحذف او التعديل او الاضافة .

### اهداف البرنامج التدريبي :

#### اولا : الاهداف العامة

اكساب المشاركين المهارات الاساسية اللازمة والمعارف التي تمكنهم من تحقيق الانجاز من خلال اكسابهم مهارات تحقيق الدافعية بكفاءة وفاعلية عالية ليتمكنوا من تحقيق اهدافهم على مستوى الفرد والمؤسسة ، وكذلك توضيح المسارات المختلفة ومحاذيرها ، فضلا عن تنمية قدراتهم على التعبير الدقيق نحو تحقيق الانجاز في الذات والعمل .

#### ثانيا: الاهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي

تم تحويل الفقرات وعددها (45) فقرة الى اهداف للبرنامج التدريبي وذلك لتحقيق :

- 1-التوافق مع الاخرين لتحقيق الدافعية .
- 2-التوافق مع الاخرين لتحقيق الانجاز .
- 3-فهم اهمية العمل الجماعي .
- 4-ادراك اهمية انجاز العمل لتحقيق الانتماء .
- 5-ادراك اهمية انجاز العمل لتحقيق قوة السلطة .
- 6-ادراك اهمية القرار المدروس .

- 7- ادراك دورهم واهميتهم في الحفاظ على مقادير وانجاز العمل .
  - 8- التعرف على اهمية معايير الجودة .
  - 9- تنمية المهارات التلقائية للفرد .
  - 10- تطوير مهارات التخطيط .
  - 11- تطوير مهارات التنظيم .
  - 12- تطوير روح تحقيق دافعية الانجاز .
  - 13- رفع قدرات الفرد الابداعية .
  - 14- تحقيق الشعور بالمتعة في العمل .
  - 15- شرح فوائد التقييم .
  - 16- تحقيق شعور الرضا الوظيفي .
  - 17- تحقيق مهارة مواجهة المواقف الصعبة .
  - 18- تحقيق البراغماتية داخل الفرد .
  - 19- تحقيق والتدريب على المشاركة والتعاون في اتخاذ القرار .
  - 20- تنمية روح الاعتزاز بالعمل .
  - 21- التدريب لتحقيق مهارات الاشراف والتوجيه للمعية
  - 22- تدريبهم على كيفية الحفاظ على مناصبهم بالصورة القانونية ومن خلال دافعية الانجاز 0
- علما انه تم دمج بعض الفقرات (الاهداف ) في مهارة تدريبية واحدة للأغراض التنظيمية في البرنامج التدريبي .
- فقرات ( اهداف ) البرنامج التدريبي :**
- تم تحويل فقرات المقياس الى مهارات واهداف البرنامج التدريبي ولكن بعد ان تم دمجها لأغراض تنظيم البرنامج التدريبي كما ذكر اعلاه .
- المستفيدون من البرنامج التدريبي :**

يفيد هذا البرنامج في تنمية قدرات ومهارات مديري المدارس الثانوية في تحقيق دافعية الانجاز لمنتسبي مدارسهم وذلك بتحسين ادائهم في عملية القيادة ، كما ويوفر تدريباً معرفياً بما يكفل تحقيق مناخاً صالحاً لتبني مزيد من برامج تدريبية لتحقيق كافة جوانب الجودة.

#### مهارات البرنامج التدريبي الادارية :

- 1- مهارات الدافعية
- 2- مهارات الانجاز
- 3- مهارات التحفيز
- 4- مهارات التمكين
- 5- مهارات التفويض
- 6- مهارات العلاقات الانسانية
- 7- مهارة الإشراف
- 8- مهارة الاتصال
- 9- مهارة التوثيق
- 10- مهارة التخطيط
- 11- مهارة التنظيم
- 12- مهارة اتخاذ القرار

#### مهارات البرنامج التدريبي الفنية :

- 1- مهارة الرقابة
- 2- مهارة المتابعة
- 3- مهارة المكافئة
- 4- مهارة التقويم

#### مهارات الاحتياجات التدريبية :

- 1- مهارات توصيل الافكار و المعلومات

2-مهارات نقل المعلومات من شخص لأخر

3-مهارات تنظيم التقارير السنوية

موضوعات البرنامج التدريبي :

وضعت الباحثة (13) موضوعا تدريبيا يرتبط كل منها بهدف او اكثر من الاهداف التي تضمنها البرنامج بصيغته الاولى بعد اراء الخبراء والمختصين اجريت التعديلات الاتية :

دمج عدة فقرات متشابهة في موضوع واحد وعنوان واحد يجمعها ، وتعديل وصياغة (5) فقرات ، وتعديل صياغة (4) مفردات وعليه اصبح البرنامج التدريبي بشكله النهائي يتكون من (8) موضوعات تتضمن (19) فقرة يستلزم تنفيذها (32) ساعة تدريبية وعملية و (19) يوما تدريبا

استراتيجيات واساليب التدريب:

حددت الباحثة الاساليب التدريبية الاتية التي يمكن ان تغطي الاحتياجات التدريبية المناسبة في سبيل الوصول الى تحقيق دافعية الانجاز والتي تهدف الى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات ومن هذه الاساليب :

1- المحاضرات والندوات

2- التمرينات الادارية

3- فرق العمل

4- تمثيل الادوار

5- التقارير والبحوث

6- التدريب الذاتي

7- النقاش والحوار

8- دراسة الحالة

9- الزيارات الميدانية

10- الافلام التدريبية

11- ورش العمل

- 12-التعليم التعاوني
- 13-العصف الذهني
- 14-التدريب المبرمج
- 15-دليل البرنامج التدريبي
- 16-جهاز الحاسوب
- 17-النشرات المطبوعة

### المدرّبون

حددت الباحثة الفئات الاتية للمشاركة في ادارة الجلسات الخاصة بالبرنامج التدريبي وهي :

- 1-اعضاء الهيئة التدريبية في الجامعات العراقية الرسمية من المختصين في الادارة التربوية والقياس و التقويم وعلم النفس التربوي ولهم خبرة عملية في هذا المجال
- 2-المشرفون التربويون من ذوي اختصاص الادارة التربوية
- 3-خبراء الجودة الشاملة من تدريسين ومنتدبين للإدارة او التدريس في الدورة

### مدة البرنامج ومدته :

تقترح الباحثة ان ينفذ البرنامج خلال العطلة الدراسية ، بحيث تكون ساعات التدريب اليومية (4) ساعات تدريبية على فترتين واستراحة لمة نصف ساعة ، على ان ينفذ البرنامج بمعدل اربعة ايام اسبوعيا ولمدة اربع اسابيع ، بالإضافة الى يوم اخر لا جراء الاختبارات لجميع المشاركين في الدورة

### الامتيازات والحوافز :

لكي يكون البرنامج ناجحا يجب اثاره الدافعية لدى المشاركين لذلك تقترح الباحثة تقديم الامتيازات والحوافز التالية للمتدربين

- 1-منح شهادة تقديرية لمن يجتاز الدورة بنجاح موقعة من قبل السيد الوزير
- 2-منح المتدربين الذين يجتازون الدورة بنجاح افضلية في الترقية
- 3-منح مكافئة تقديرية او مالية للناجحين الاوائل
- 4-يعطى المشاركون الافضلية في تسلم المواقع الاعلى

## اساليب التقويم

تقترح الباحثة ان يتم التقويم في ضوء ما يلي:

1- توزيع استبانة استطلاعية على المشاركين في نهاية البرنامج التدريبي للتعرف على

درجة رضا المشاركين في الدورة

2- اخضاع المشاركين للامتحان التحريري

2- تقويم الابحاث والتقارير التي يقدمها المشاركين في الدورة

4- تصميم اداة لتقوم اداة البرنامج التدريبي

## اهداف البرنامج التدريبي العامة

تحقيق وغرز دافعية الانجاز وسبل الوصول اليها (لدى مديري المدارس الثانوية )

وذلك من خلال :

1-نقل الافكار والمعلومات من شخص الى اخر

2-الاهتمام بالعلاقات الانسانية

3-تقوية عملية الاتصال

4-الاهتمام بهيكل العلاقات والدافعية

5-الاهتمام بالسجلات

6-الاهتمام بدقة السجلات

7-الاهتمام برفع كفاءة مديري المدارس الثانوية

8-الاهتمام بعملية التفويض الاداري

9-الاهتمام بدقة تطبيق التعاميم والتعليمات

10-الاهتمام بالموارد البشرية

11-الاهتمام بألية تشكيل اللجان

12-الاهتمام بالحوافز وألية توزيعها

13-الاهتمام بعملية ادارة الصراع

### صدق البرنامج

تم عرض البرنامج التدريبي المقترح على مجموعة من الخبراء والمختصين بلغ عددهم (8) محكما وذلك بقصد التحقق من صحة اشتقاق الاهداف وكان معيار قبول الفقرة (الهدف) حصولها على نسبة (80%) واكثر من الخبراء

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات:

- في ضوء نتائج البحث تم التوصل للاستنتاجات الآتية:
- 1-مديري المدارس الثانوية يولون اهتمام لحاجة الانتماء وقوة السلطة في دافعيتهم للإنجاز
  - 2-مديري المدارس الثانوية يتمتعون بدافعية انجاز فوق الوسط وفق نظرية ماكليلاند
  - 3-اظهرت نتائج الهدف الاول ان هناك حاجة للتدريب حتى للذين لديهم درجات فوق المتوسط على مقياس الدافعية للنجاز وذلك لضمان الجودة والتميز.
  - 4-تم بناء برنامج تدريبي بعد مقارنة الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي بدلالة الاختبار التائي، وهذا يتطلب برامج تدريبية مستمرة و مرنة في محتواها واساليبها ووسائل تنفيذها

#### التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث تم التوصل الى التوصيات الآتية :
1. ضرورة التشخيص المبكر للاحتياجات التدريبية .
  2. تشجيع المديرين والمديرات على تقويم مهاراتهم.
  3. ان تولي الجهات المعنية اهمية اكثر نحو تحقيق دافعية الانجاز.
  4. ضرورة فتح معاهد للتدريب والتأهيل الاداري التربوي.

## المقترحات:

- استنادا الى النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:
1. دافعية الانجاز وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر معاونيهم.
  2. بناء برنامج تدريبي لمواجهة ضغوطات العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.
  3. دافعية الإنجاز وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية.

## المصادر

## أولاً: المصادر العربية

1. ابو جادو، صالح (2000)، علم النفس التربوي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
2. ابو ناصر، فتحى محمد (2008) مدخل الى الادارة التربوية 000 النظريات والمهارات، دار المسيرة، عمان.
3. احمد، جعفر ابو قاسم (1991) السلوك التنظيمي والاداء الوظيفي، ط2، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
4. احمد، حافظ فرج (1987) التعليم الثانوي، واقعه وقضايا واتجاهاته المعاصرة، مطبعة حسان.
5. افوليو، بروس (1991) تنمية القيادة - بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم احمد الجراحي، دار الفجر للطباعة، عمان.
6. البدران، وجدان طارق رشيد، (2012)، علم النفس الإداري، ط1، الكلية التقنية الادارية، بغداد.
7. البرنوطي، سعاد نابف (2001)، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع نعمان.
8. بروس، بروك (2005)، القيادة والادارة الفاعلة، ط1، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت.
9. حسونة، فيصل (2008) ادارة الموارد البشرية، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع 0.
10. الحمداني، محمود، (2005)، القياس والتقييم التربوي وتطبيقاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
11. الدراركة، سلمان، (2002) التدريب واساليبه، ط1، دار النشائر الاسلامية للنشر والتوزيع، بيروت.
12. دره، شوقي ناجي، (2011)، سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على ادارة الاعمال، ط1، دار الحكمة للنشر، بغداد.
13. الدوري، سامي عبد الفتاح، (2002) مدى افادة مديري المدارس الثانوية من البرنامج التدريبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد.
14. ربيع، هادي مشعان (2006) المدير و المدرس الناجح، دار المجتمع العربي، عمان 0
15. الرحالة، عبد الرزاق (2011) السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
16. رضوان، شفيق (1994) السلوكية الادارية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
17. الرفاعي، فيصل الراوي (2012) الادارة التعليمية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم مكتبة فلاح.
18. الزغي، محمد (2014) القيادة الادارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
19. الصغير، إسماعيل، (2007)، طرق البحث في الإدارة، مدخل البناء، المهارات البحثية، دار المريخ، عمان.
20. الطعان، اميمه (2007)، في نظريات منظمات الاعمال المعاصر، ط، مطبعه الصفدي للنشر والتوزيع، عمان.
21. العزوي، اميرة طه (2006)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، مكتبة النقي للطباعة، بغداد.
22. العمر، بدر عمر (2000)، علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، مجلة مركز البحوث التربوية، المجلد 3، الكويت.
23. عودة، احمد سليمان (1998) القياس والتقييم في العملية التدريسية، ط1 دار الامل للنشر والتوزيع، عمان.
24. النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008)، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
25. وزارة التربية، بغداد، إعداد القيادات لمواكبة عصر التقدم والتطور العلمي.
26. وزارة التربية، التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، بغداد، 1988.
27. وزارة التربية، المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة / 3، المؤتمر العلمي الثالث، (2014/4/24-23).



28. الباور ، عفاف صلاح بن حمدي ، (2005) ،التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة، القاهرة ، دار الفكر العربي .

ثانياً : المصادر الأجنبية

29. Bernard in J Gifford g 2003 "motivation and lmx : evidence counter to similarity attraction theory
30. Casok , K. , M. ( 2011) training and development needs of school board members as perceived by school board member
31. McClelland, Daivd (2008) The Achieving Society. New York : Princeton : N.J: Van Nostrand

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم  
م/ مقياس دافعية الانجاز

وزارة التربية

الاخت مديرة المدرسة الثانوية المحترمة  
الاخ مدير المدرسة الثانوية المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
تروم الباحثة اجراء دراستها الموسومة (برنامج تدريبي مقترح لدافعية الانجاز وفق نظرية ماكيلاند لمديري المدارس الثانوية في ضوء احتياجاتهم التدريبية )  
ولتحقيق هدف الدراسة ترجو الباحثة من حضرتكم قراءة كل عبارة في هذا المقياس والاجابة عليها بوضع علامة (√) أمام ما ترونه مناسباً من وجهة نظركم .

مع التقدير

دافعية الانجاز : هي الرغبة او ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة لقوى والكفاح لا داء المهام الصعبة بشكل جيد والسعي من اجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق .

أ.م. د. جنان حاتم الكبيسي

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	لا
1	اشعر بالمتعة عندما اواجه تحدياً صعباً					
2	اقوم عملي بعد انجازه					
3	اشعر بالرضا عند الانتهاء من عمل صعب					
4	اتولى حل المشكلات الصعبة بنفسني					
5	ابذل جهداً من اجل تحسين قدراتي					
6	اتخذ القرارات دون الرجوع الى مديريه التربيه					
7	انجز الاعمال بنفسني					
8	ابذل اقصى جهد لتحقيق الهدف					
9	اوجه المواقف مهما كان مستواها					
10	احاول التغلب على الصعاب التي يفشل زملائي في اجتيازها					
11	ابذل اقصى طاقاتي لتحقيق طموحاتي					
12	اكافح من اجل تحقيق اهدافي					
13	يشند حماسي حين بمنافسة الاخرين					

ت	الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لا
14	اهتم بأن يكون عملي بأحسن صورته					
15	استثمر طاقاتي في تحقيق اهداف المدرسة					
16	ارغب في ان اكون محبوبا					
17	اشعر بالسعادة عندما يكون لدي اصدقاء كثر					
18	استمتع باللقاءات المتكررة مع التدريسين					
19	استمتع بالعمل مع الاخرين اكثر من العمل منفردا					
20	اتخذ القرارات بعد التشاور مع التدريسين					
21	ابذل جهدي بالعمل للحصول على تقدير مديرية التربية					
22	تساعدني وظيفتي على تكوين المزيد من الصداقات					
23	اقدم الخدمات للتدريسين بصدر رحب					
24	اشرك التدريسين اقرانهم واحزانهم					
25	اتراجع عن بعض قراراتي للإرضاء زملائي					
26	افضل العمل مع التدريسين الذين يقدرون مشاعري					
27	احرص على التعاون مع الاخرين بدل منافستهم					
28	يزيدني تشجيع التدريسين اصرارا على انجاز العمل					
29	اشعر بالاعتزاز عند اشراكي بالقرارات من قبل مديريه التربية					
30	اهتم بمكانتي الاجتماعية بين الناس					
31	اشعر بالبهجة عندما اقوم بدور قيادي					
32	اتصدى للأعمال الغير صحيحة					
33	احاول التأثير في التدريسين لكي يدركوا قدراتي					
34	اميل الى المواقف التي تفتقر الى القيادة لأخذ زمام المبادرة					
35	احب اظهار امكانياتي ان تكون اعلى من الاخرين					
36	اميل الى المواقف التي فيها السيطرة والتحكم					
37	اشرف على اعمال التدريسين					
38	اهتم بالأعمال التي توصلني الى مراكز قياديه					
39	ارغب ان اكون في مقدمة زملائي المديرين					
40	اشعر بالارتياح عندما اكون متميزا					
41	احرص على ان اكون قائدا للمجموعة					
42	اوجه التدريسين نحو الاهداف المرسومة					
43	اعتقد ان الوصل الى مركز مدير المدرسة يكون بالجد والعمل					
44	اؤمن بان المراكز القيادية لا يكلف بها الا ذوي الشهادات العليا					
45	احافظ على منصبي كمدير للمدرسة من خلال التميز بالأداء					