دوافع المديرين للالتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية في فلسطين

Principals' Motivations Underlying Work in School Management in Palestine

غسان الحلو

Ghassan Al-Hileo

قسم أساليب التدريس. كلية العلوم التربوية. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.

بريد الكتروني: ghhilo@najah.edu

تاريخ التسليم: (٢٠٠٧/٣/٢٧). تاريخ القبول: (٢٠٠٨/١/٢٣)

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إستقصاء دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية في مديريات محافظات شمال فلسطين في ضوء متغيرات النوع الإجتماعي، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، ومستوى المدرسة، إضافة إلى تحديد درجة مساهمة مجالات الدوافع في تفسير التباين في الدرجة الكلية لهذه المجالات. ولتحقيق ذلك، أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٤٠) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية والثانوية، وهي عينة تعادل ما نسبته (٢٢%) من مجتمع الدراسة، حيث طبق عليها إستبانة قياس دوافع المديرين، والتي تكونت من (٦٢) فقرة موزعة على مجالات الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لدوافع المديرين كانت بشكل عام عالية، حيث بلغت النسبة المئوية للإستجابة عليها إلى (٧٤,٤%)، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدوافع، حيث كان مجال الدافع المهني أعلى المجالات، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات النوع الإجتماعي، والمستوى التعليمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، فيما عدا مجالي الدوافع المهنية والدوافع الإجتماعية، حيث كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥) ولصالح مستوى أصحاب سنوات الخبرة من (٥-١٠) سنوات. كما أظهرت النتائج أن أكثر المجالات تفسيراً للتباين في الدرجة الكلية، كانت في مجال الدوافع الإجتماعية، حيث ساهم بما نسبته (٧١,٤%) من الدرجة الكلية للقيمة التفسيرية للتباين، يليه مجال الدافع المهني، والذي ساهم بما نسبته (١٦%) من الدرجة الكلية للقيمة التفسيرية للتباين، وقد فسرت النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وفي ضوء خصائص المديرين في ظل الظروف السياسية والإقتصادية الصعبة التي يعيشونها في فلسطين في الفترة الراهنة.

Abstract

The purpose of this study was to investigate the principals' motivations underlying the work in school management in the northern directorates of Palestine in the light of gender, educational level, years of experience in school management, and school's level. Furthermore, its purpose was to determine the degree of motivation domains that contribute in explaining the overall variance of these domains. To achieve that, the study was conducted on (140) principals from basic and secondary schools which represent a sample of (22%) of the target population. The questionnaire contains 62 items on principals' motivations that cover the domains of the study. The results indicate that there was a high degree of principals' motivations in general, where the overall percentage of response amounted to (74.4%). Also, the results showed a significant difference among motivations domains in favor of the vocational motivations domain, whereas, no significant differences were observed due to the variables of: gender, educational level, school level, and years of experience in school management, except for the vocational motivations domain, and the social motivations domain, in favor of the level of (5-10) years of experience for both. In addition, the study revealed the domain that most explained the overall variance, was the social motivations domain, which contributed a total of (71.4%) form the overall of the explained value of the variance. Whereas, the occupational domain came in the second range, which contribute a total of (16%) from the overall total of the explained value of the variance. The results were interpreted in the light of some other previous studies, principals' characteristics, and political and economical difficulties they experienced in Palestine in present.

مقدمة الدراسة ومشكلتها

إستحوذ موضوع الدوافع Motivations على إهتمام الكثير من الباحثين النفسيين والتربويين في السنوات الماضية، لما له من أهمية بالغة في تفسير دوافع السلوك الذي يقوم به الفرد تجاه نفسه والآخرين، بالإضافة إلى الوقوف على المسببات التي تكمن وراءه، سواء أكانت داخلية المصدر أم خارجية، حيث تجلى هذا الأمر من خلال إجراء العديد من التجارب والدراسات الميدانية من أجل الوصول إلى مبادئ وقواعد عامة تفسر السلوك، وتسعى في الوقت

ذاته إلى إيجاد آليات عمل فاعلة لضمان استمراره في الإتجاه المرغوب فيه. وقد توصلت جميع الدراسات ذات العلاقة تقريباً إلى اتفاق عام فيما بينها، مفاده أن وراء كل سلوك يكمن دافع معين يعمل على تحريكه وتوجيهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، ويحافظ على إستمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف. فعلى سبيل المثال، يؤدي شعور الفرد بالجوع للبحث عن الطعام، ويقوم العامل بعمله بهمة ونشاط من أجل الحصول على المال لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته؛ والطالب يتوجه نحو الدراسة والتحصيل بجد وإجتهاد للحصول على علامات جيدة، تضمن له المضي قدماً بتحصيله العلمي نحو التقدم والنجاح؛ والموظف يبذل قصارى جهده للإرتقاء بمستوى مركزه الوظيفي كي يضمن لنفسه مركزاً إدارياً واجتماعياً مرموقاً، يستطيع بموجبه تحقيق ذاته وإرضاء طموحاته (Jones, 2000, Tichatonga, 1992).

فمن هذا المنطلق، يمكن القول أن الدوافع التي تدفع بالفرد للإقبال على عمل، أو نشاط معين، تشكل سمة رئيسية من البنية الشخصية، وترتبط إرتباطاً مباشراً بالإقبال على نواحي النشاط في المجالات المختلفة، وتساعد مع غيرها من السمات، كالقيم والإتجاهات والميول، في التكيف التربوي والمهني. فلا عجب - إذن - أن يكون الهدف من دراسة دوافع السلوك متمثلاً بزيادة فهم الإنسان لنفسه، وبالتالي فإن معرفته لنفسه سوف تزداد لأنه تعرّف على الدوافع التي تدفعه على القيام بما يقوم به من أعمال وما يتفوه به من أقوال، الأمر الذي قد يمكنه من أن يكون أقدر من غيره على تفهم تصرفات الآخرين نحوه إذا ما تعرف على دوافعهم. ويؤكد جبر والنابلسي (١٩٩٤)، والمحيسن (٢٠٠٢) على هذا الأمر من أن الإهتمام بدوافع الفرد تفرضه الرغبة في تحسين أدائه، ورفع كفاءته الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها نحو النمو والتطور بكل كفاية وفاعلية وإقتدار، وينسحب هذا القول على مجمل أفراد المجتمع في مختلف نشاطاتهم وأعمالهم، ومنهم مدير المدرسة الذي يتربع على قيمة الهرم الإداري فيها، بوصفه قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً، يسعى دائماً إلى بناء علاقة تعاونية تفاعلية مع المعلمين من أجل تحقيق الأهداف النبيلة التي تصبو المدرسة لبلوغها، ومن أهمها إعداد النشء الإعداد التربوي اللازم من أجل رفعة وتقدم وإزدهار المجتمع الذي يعيش فيه. فالمدير، كما يصفه المساد (٢٠٠٥)، هو القلب النابض والمحرك الأساس الذي يهيمن على جميع أعمال العاملين معه تنسيقاً وتقييماً وإشرافاً وتوجيهاً لكي تبدو المدرسة وحدة متكاملة ومنظمة. فلا غرابة إذن، أن كافة المؤسسات التربوية تعتبر المدير بالشخص الذي يعود له أعظم الأثر في عمليات الإدارة المدرسية ونشاطاتها المختلفة، لأن نجاح الإدارة المدرسية في القيام بما هو مطلوب منها، يتوقف بالدرجة الأساس على ما يتمتع به المدير من قدرات قيادية ومؤهلات إدارية وإشرافية.

أما ربيع (٢٠٠٦)، فيصف مدير المدرسة الناجح بالفرد الذي يستطيع أن يوجد من عناصر إدارته مجموعة عمل متكاملة، يؤدي كل واحدٍ منهم ما هو مطلوب منه في جو من الطمأنينة والأمن، كما يوفر لهم وللتلاميذ المناخ التربوي السليم الذي يساعدهم في تحقيق أفضل إنجاز ممكن، وهذا يتطلب من المدير أن يكون متمتعاً بمؤهلات شخصية، وعلمية، وإدارية، وإجتماعية، تجعل منه الشخص المناسب لحمل أعباء العمل الإداري ومسؤولياته في المدرسة، ويكون قدوة ونموذجاً يحتذى به من قبل مرؤوسيه.

إن دراسة دوافع المديرين نحو الإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية يعتبر من الموضوعات التربوية الهامة والضرورية لعلاقتها المباشرة بتحسين العملية التعليمية التعليمة وتطويرها، لما فيها من صقل لخبرات المعلمين، وتعزيز لقدرات الطلبة التحصيلية، بالإضافة إلى النهوض بمستوى العمل الإداري والإشرافي في المدارس. لذا فقد جاء الإفتراض من أن المديرين إذا كانوا من الصنف الذي التحقوا بالإدارة المدرسية حباً بها، وإيماناً بأهميتها وقدسيتها ومكانتها الإجتماعية، يكونون أقدر من غيرهم على المواءمة مع ظروفها، وبالتالي تكون أقل نوعية وعدداً من مشاكل غيرهم، فمدير المدرسة، بالإضافة لحاجته إلى الخبرة والمؤهل للإلتحاق بعمل الإدارة المدرسية، يحتاج إلى قدر وافٍ من السمات النفسية اللازمة للنهوض قدماً بالعملية التربوية والإبداع فيها، ولعل من أهم السمات النفسية اللازمة لمدير المدرسة الناجح، كما يعبر عنها العديد من التربويين أمثال: أبو فروة (١٩٩٢)، وأحمد (٢٠٠١)، وربيع (٢٠٠٦)، فإنها تتجلى بالدافعية، والقدرة على إتخاذ القرار وحل المشكلات، وحسن التعامل مع الآخرين، والحساسية المسؤولة نحو العمل الجاد والمثمر تجاه العملية التربوية، وما يكتنفها من بعد إداري يدل على الخبرة والنظرة الثاقبة للمستقبل، وبعد إنساني يقوم على العدل والإنصاف، كالشعور بهموم الآخرين وحاجاتهم، وتقدير للجهود الخيّرة للآخرين التي تؤشر على مستوى رفيع من الإنتماء المهني.

لقد أولت مختلف وزارات التربية والتعليم في الوطن العربي جل إهتمامها نحو معالجة نقص الضمير المهني لدى المعلمين، بهدف العمل على رفع مستوى تكويناتهم الثقافية والمهنية، والتشدد في إختيارهم عند التوظيف، حتى لا ينخفض مستوى التعليم، وحتى لا يتسلل إلى مهنة التعليم أشخاص لا ينتمون إليها، ولا يؤمنون بالرسالة المقدسة التي تحملها، لذا كان من المناسب تربوياً تطبيق فكرة معالجة نقص الضمير المهني لدى شريحة تعتبر من الشرائح المركزية في النظام التربوي، والتي لم يجر التطرق إليها سابقاً في الدراسة والبحث بشكل جدي، وهي الشريحة التي تتمثل بالمديرين، وذلك نظراً لدورها المحوري في ضبط وتحريك العمل الإداري والإشرافي، وللمسؤوليات الجسام التي تقع على عاتقها للنهوض قدماً بمسيرة التربية والتعليم في المجتمع (المحيسن، ٢٠٠٢).

فمن هنا يمكن الإفتراض بأنه لو صح القول على أن الواقع التقليدي في الإدارة المدرسية هو الغالب في المجتمع الفلسطيني، لكانت النتيجة تدني مستوى الخدمات الإدارية والإشرافية، وغموض الأهداف، وعدم وضوح مسؤوليات المديرين التي يفترض بهم القيام بها في ظل أجواء تسودها المحبة والإلتزام والإنتماء، ولا شك أن لهذا الواقع تأثيراً واضحاً على مخرجات العمل الإداري للمديرين، حيث تأثر العمل الإداري المدرسي، باعتباره عنصراً أساسياً من النظام التربوي العام، بالأوضاع السياسية التي تعرض لها المجتمع الفلسطيني منذ أواسط القرن العشرين. وأكثر ما يميز هذه الأوضاع هو تغيير السلطة المشرفة على التعليم، مما أوجد واقعاً تعليماً مضطرباً، ألقى بظلاله على العمل الإداري والإشرافي للمديرين، بل على النظام التربوي برمته. فالضفة الغربية كانت تتبع النظام التعليمي الأردني، وقطاع غزة كان يتبع للنظام التعلمي المصري، وبعد حرب حزيران عام ١٩٦٧ أصبح النظام التعليمي الفلسطيني يخضع مباشرة

للنظام العسكري الإسرائيلي ممثلاً بضابط التربية والتعليم في الأراضي المحتلة، وفي عام ١٩٩٤ تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولياتها الكاملة على النظام التعليمي في كل من الضفة وقطاع غزة، وأخذت على عاتقها بذل الجهود الحثيثة لإصلاح بنية النظام التعليمي الذي دمرته أيادي الاحتلال الآثمة لأكثر من ثلاثة عقود من الزمن (صبيحات، ٢٠٠٣).

إن العمل على إحداث التغيير والتحسين في النظام التعليمي الفلسطيني لا بد أن يبدأ من فهم الواقع بكل أبعاده، وتشخيص الصعوبات التي تواجه إدارته على المدرسة، لما لها من أهمية قصوى في ترجمة أهداف وتطلعات المجتمع نحو الحرية والاستقلال إلى واقع عملي منهجي، ينعكس أثره وبشكل واضح على مخرجات التعليم. ويرى الباحث أن من أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه العمل الإداري المدرسي في فلسطين تتمثل بالآتي:

١. كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المديرين في المدارس، باعتبارهم قادة تربويون، وعليهم تقع كافة المسؤوليات اللازمة للنهوض قدماً بإدارة عملية التعلم والتعليم المدرسي.

٢. قلة الدورات التدريبية اللازمة للمديرين بشكل عام.

٣. عدم إستطاعة بعض الإدارات المدرسية القيام بالمتابعة الفنية والإشرافية اللازمة لافتقارها لمثل هذه الخبرات في هذا المجال.

فمن هنا يرى الباحث ضرورة إجراء هذه الدراسة الوصفية المسحية، للتعرف على دوافع الإلتحاق بالعمل الإداري عند مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وذلك للأسباب التالية:

١. أن الدوافع التي تجذب المديرين والمديرات إلى العمل في الإدارة المدرسية، لها علاقة كبيرة بطبيعة المشكلات التي يحتمل أن تواجههم في حياتهم الإدارية، وما يختص، على سبيل المثال لا الحصر، بوضعهم وعلاقاتهم، وطبيعة عملهم الإداري والفني الذي ما زال يتصف بالتقليدية، وتدني مستوى الخدمات الإدارية، وغموض الأهداف اللازمة للعمل في الإدارة المدرسية، يضاف إلى ذلك عدم وضوح مسؤوليات المديرين حول حقيقة العمل وطبيعته في مجال الإدارة المدرسية.

٢. ندرة وجود مثل هذا النوع من الدراسات في المجتمع الفلسطيني، حيث تركز إهتمام الكثير من الباحثين التربويين على عدد من الجوانب التربوية، مثل الرضا عن العمل في أوساط المعلمين والإداريين، ومهام مدير المدرسة في الإدارة والإشراف التربويين، وواقع وأنواع وأساليب الإدارة المدرسية واتجاهات العاملين نحوها، وغيرها من المواضيع القريبة من مجال الإدارة المدرسية والتعلم والتعليم الصفي، إلا أن موضوع دراسة دوافع المديرين نحو الإلتحاق بعمل الإدارة المدرسية، لم يجر التطرق إليه من قبل -في حدود علم الباحث- كما ذكر سابقاً.

٣. قلـة البيانـات المتعلقـة بهـذا الموضـوع التربـوي الهـام والحيـوي علـى مختلـف المـستويات التربوية، سواء على صعيد النظام التربوي في فلسطين، أم البلاد العربية الشقيقة.

٤. تزامن هذه الدراسة مع المحاولات الجادة والمتظـافرة التـي تقوم بهـا وزارة التربيـة والتعليم العـالي الفلسطينية لإعـادة بنـاء مؤسـساتها الوطنيـة، بعـد تعرضـها للهجمـة الشرسـة مـن قبـل قوات جيش الاحتلال الإسرائيلي، بهدف تدمير البنيـة التحتيـة للنظـام التربـوي الفلسطيني، باعتباره مصدر الوعي والثقافة والصمود والبناء لمستقبل الشعب الفلسطيني، لإجبـاره علـى الإستسلام، ولفرض الأمر الواقع عليه.

٥. بناء قاعدة معلوماتية عن القدرات الحقيقية لمستوى تفكير المديرين وأدائهم بـصورة علميـة وموضـوعية، الأمـر الـذي قـد يـسهل علـى وزارة التربيـة والتعليم العـالي الفلسطينية القيـام بإعداد البرامج التأهيلية الهادفة، والتخطيط للتطوير الإداري في المدارس بصورة أكثر دقـة وشمولاً.

أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي:

١. المساعدة في معرفة فيما إذا كانت الدوافع التي تدفع بالمـديرين للإلتحـاق بالعمل فـي الإدارة المدرسية سـليمة ولهـا إنعكاسـات إيجابيـة علـى مـردود العمليـة التعليميـة التعلميـة، وذلـك مـن خلال الإطلاع على التفاوت في درجات التفضيل، والأهمية من مجـال لآخـر، كمحاولـة مـن المحاولات الجادة والرائدة في فلسطين.

٢. التعرف فيما إذا كانـت الـدوافع التـي تـدفع بالمـديرين للإلتحـاق بالعمـل فـي الإدارة المدرسـية سليمة، وأنها تخدم الغـرض الـذي وجـدت مـن أجلـه، والمتمثـل بتحسين العمليـة التعليميـة، أم أنها غير ذلك.

٣. إن معرفة دوافـع الإلتحـاق بالعمـل فـي الإدارة المدرسـية عنـد المـديرين يمكـن أن يـساعد فـي تغيير، أو تعديل، الدوافع غير الإيجابية التي دفعتهم للإلتحاق بالعمـل فـي الإدارة المدرسـية، وإيجـاد الخطـط العلاجيـة لتصحيحها لوضـعها فـي مـسارها الـصحيح، ويمكـن أن يزيـد مـن فاعلية العملية التعليمية التعلمية من خلال تعديل أسس إختيـار المـديرين التربـويين بمـا يتفـق وحاجات البناء والتغيير والتحسين والتطوير التي تسعى إليه السلطة الوطنية الفلسطينية فـي هذه الأيام.

٤. إن معرفة دوافع المديرين التربويين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية يعتبر من الناحيـة النظريـة إسـتمراراً للجهـود المبذولـة لمعرفـة دور الإدارة المدرسـية فـي العمليـة التعليميـة التعليمية، حيث أن التعرف إلى هذه الدوافع يضيف معرفة جديدة للفكر التربـوي فـي إطـاره النظري. أما في الجانب العملي، فإن لهذه الدراسة قيمتها التطبيقية أيضاً، حيث أنه يمكن في

ضوء النتائج التي تسفر عنها هذه الدراسة وضع بعض التوصيات التي تكفل الإرتقاء بمستوى المدير حتى يؤدي دوره الهام في تحسين العملية التعليمية التعلمية بفاعلية وإتقان.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية

١. التعرف إلى دوافع الإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين، إضافة إلى تحديد الفروق بين مجالات الدوافع عند أفراد العينة.

٢. التعرف إلى الفروق في دوافع الإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغيرات النوع الإجتماعي، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، ومستوى المدرسة عند أفراد عينة الدراسة.

٣. التوصل إلى مقترحات وتوصيات يمكن الإفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية والأكاديمية للمديرين التربويين، وتسعى إلى نموهم المهني بالإعتماد على النتائج التي يتم التوصل إليها في هذه الدراسة.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما الدوافع التي تدفع بالمديرين في المدارس الأساسية والثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدوافع عند أفراد عينة الدراسة؟

٢. هل تختلف هذه الدوافع التي تدفع بالمديرين في المدارس الأساسية والثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية باختلاف متغيرات النوع الإجتماعي، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، ومستوى المدرسة؟

٣. ما مدى مساهمة مجالات الدوافع للمديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية في تفسير التباين في الدرجة الكلية لهذه الدوافع؟

مصطلحات الدراسة

الدوافع: هي الحالات الداخلية أو الخارجية للعضوية التي تحرك السلوك، وتوجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، وتحافظ على إستمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف (حسن، ٢٠٠٠).

مدير المدرسة: هو الموظف التي تعينه وزارة التربية والتعليم بهذا الاسم، ويتولى قيادة المدرسة لإدارتها، وتقديم المساعدة الفنية والتربوية للمعلم لرفع مستوى أدائه وتمكينه من المساهمة في تحسين العملية التعليمية التعليمة بكل طاقاته، وهو ما يطلق عليه إسم ناظر المدرسة في بعض الأنظمة التربوية في العالم العربي (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مديرية التدريب والتأهيل والإشراف التربوي، ١٩٩٧). **أما التعريف الإجرائي،** فيتمثل بالدرجة التي يحصل عليها المدير المستجيب على إستبانة الدوافع المعدة من قبل الباحث.

الإدارة المدرسية: جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم (المساد، ٢٠٠٥).

حدود الدراسة

١. المحدد البشري والمكاني والزماني: تقتصر الدراسة على عينة من المديرين التربويين العاملين في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في مديريات محافظات شمال فلسطين، والتي أجريت في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦، في الفترة الممتدة من تاريخ ٤/١٨-٢٠٠٦/٦/٣١.

٢. المحدد الإحصائي الاصطلاحي: يقتصر تناول نتائج الدراسة في ضوء مضمون أداة القياس المستخدمة في الدراسة، والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات وإستخراج معاملي الصدق والثبات، وكذلك في ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة.

الدراسات السابقة

يحفل الأدب التربوي الذي يتعلق بدوافع الإختيار المهني بالعديد من الدراسات الميدانية في البيئتين العربية والأجنبية، وقام الباحث بمسوحات مكتبية مكثفة للموضوعات التي تناولت دوافع الإختيار المهني، مستعيناً بما توافر لدى المكتبات الجامعية والعامة في فلسطين من كتب ودوريات ودراسات، إلى جانب الاستفادة بما توافر في شبكات الإنترنت من معلومات ومقالات وأبحاث.

ومن بين الدراسات التي حاولت تقصي دوافع الإختيار المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس دراسة سلامي (١٩٩٠)، والتي هدفت التعرف إلى أكثر الدوافع أهمية في إختيار حقل التدريس كمهنة، وقد بينت النتائج أن الدوافع الأكثر أهمية في إختيار المهنة جاءت مرتبة كالآتي:

١. مهنة التعليم مهنة إنسانية.

٢. تعمل على صيانة قيم المجتمع.

٣. تعطي إحساساً بأداء عمل هام.

٤. تشعر العاملين فيها بالسعادة.

٥. مهنة شريفة.

٦. تتيح المجال للمشاركة في إيجاد قيادات الأمة.

٧. توفر فرص الإبداع والابتكار.

٨. تسمح بنمو شخصية المعلم.

٩. توفر عطل رسمية طويلة نسبياً.

١٠. تشارك في تقدم المجتمع ورقيه.

وقد أظهرت النتائج أيضاً بأن دوافع العاملين في حقل التعليم نحو إختيار المهنة لا يوجد له أثر ذو دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات النوع الإجتماعي، والعمر، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي.

وقام مقابلة (١٩٩٣) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى دوافع الإلتحاق بالعمل في الإشراف التربوي في محافظة اربد في الأردن، إضافة إلى تحديد أثر متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة في اختلاف الدوافع لدى أفراد العينة، حيث دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دوافع المشرفين التربويين على هذه المتغيرات، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم الدوافع التي دفعت المشرفين التربويين للإلتحاق بالعمل في الإشراف التربوي تمثلت بالدوافع العلمية والثقافية، ثم الدوافع المهنية، والدوافع الإجتماعية، فالدوافع النفسية، وأخيراً الدوافع الإقتصادية.

وفي دراسة قام بها جينزين (Genezen, 1994) بهدف التعرف على دوافع العمل المهني والإرتياح الوظيفي لدى القائد التربوي، والمرشدات التربويات في المدارس الحكومية في ولاية أوهايو الأمريكية. وقد أجريت الدراسة على عينة نموذجية شملت (٢٨) مرشدة، وإستخدمت إستبانة لقياس دافعية العمل والإرتياح الوظيفي تحتوي على أبعاد تشير إلى معايير دراسة تمثل نماذج مثل:نموذج البحث الشخصي، ونموذج الإرتياح الوظيفي، أو ما يعرف بمقياس منسوتا للرضا عن العمل، ونموذج الممارسة الإبداعية لدى القائد التربوي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة حصول أفراد العينة النموذجية على متوسطات أفضل في نموذج الإرتياح الوظيفي في مجالات: السيطرة، والتحمل، والإستقلالية الذاتية في الإنجاز، أما دافعيتهن وفق نموذج البحث الشخصي، فكانت أعلى في مجالات السيطرة، والقدرة على التحمل، والقدرة على التركيز في العمل، والرغبة، والقدرة على الإنجاز. وفي المقابل، أظهرت النتائج حصول أفراد العينة النموذجية على متوسطات أقل في المجالات ذات الصلة بالإستقلال الذاتي، والتعزيز، والرضا عن الراتب.

وقامت بينتر (Painter, 2000) بإجراء دراسة هدفت التعرف على كفايات المديرين ومعتقداتهم حول تقييم ذوي الأداء المتدني من معلمي المرحلتين الدنيا والوسطى في مدارس ولاية أريزونا الأمريكية، بالإضافة إلى التعرف على دوافعهم نحو الممارسات الإشرافية في مدارسهم، وأظهرت نتائج الدراسة إلى تمتع مديري المدارس بالكفايات الإدارية والإشرافية اللازمة في التعامل مع المشكلات التي تتعلق بالمعلمين أصحاب الأداء المتدني، كما وأظهرت النتائج عدم مشاركة المديرين للمعلمين في تصوراتهم للسبل المثلى لتجاوز هذه المشكلات، أما بالنسبة لدوافع المديرين نحو الممارسات الإشرافية، فقد بينت النتائج القدرة العالية والثقة بالنفس التي يتمتع بها المديرون نحو إعادة تأهيل وتدريب المعلمين الذين تم الاستغناء عن خدماتهم في حقل التعليم بسبب تدني مستوى أدائهم المهني.

وفي دراسة قام بها صبيحات (٢٠٠٣) بهدف التعرف إلى دوافع إلتحاق الطلبة ببرامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، حيث جرى تطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها (٤٢٩) طالباً وطالبة من ثلاث جامعات فلسطينية وهي، جامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دوافع الإلتحاق جاءت مرتبة كالآتي: الدافع المهني (٨٢%)، والدافع العلمي (٧٨,٨%)، والدافع النفسي (٧٨,٢%)، والدافع الإقتصادي (٧٧,٤%)، ودافع البطالة (٧٠%)، وأخيراً الدافع الإجتماعي (٦٧,٤%). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=٠,٠٥) في الدوافع التي تعزى لمتغيرات: الجنس في مجال الدافع النفسي والبطالة ولصالح موظفي الحكومة؛ والحالة الإجتماعية في مجالات: الدافع المهني، والدافع الإجتماعي، والدافع الإقتصادي، ودافع البطالة ولصالح فئة العزاب من الطلبة؛ والدخل في مجالات: الدافع الإجتماعي، والدافع الإقتصادي، ودافع البطالة وجميعها جاءت لصالح فئة أصحاب الدخل أقل من (٢٥٠) دينار أردني، وفي المقابل لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات التخصص، ومكان السكن، والشهادة العلمية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

إستخدم المنهج الوصفي المسحي، وذلك نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في مديريات شمال فلسطين، والبالغ عددهم (٦٤٢) مديراً ومديرة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني للعام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦. (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٦).

أما عينة الدراسة فقد بلغت (١٤٠) مديراً ومديرة، وهي نسبة تعادل (٢٢%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

وقد تم إختيار المديرين بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث إختيروا عشوائياً بواقع (١٦) مدير مدرسة أساسية، و(١٦) مدير مدرسة ثانوية من كل مديرية من مديريات شمال فلسطين ممن شملت مدارسهم عينة الدراسة، والتي تضمنت مديريات نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت. والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين وفق متغيراتهم المستقلة.

جدول (١): توزيع أفراد العينة من المديرين تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة.

مديري المدارس								
النوع الإجتماعي		**المستوى التعليمي**		**سنوات الخبرة بالإدارة**			**مستوى المدرسة**	
ذكر	**أنثى**	**بكالوريوس فما دون**	**أعلى من بكالوريوس**	**اقل من ٥سنوات**	**من ٥-١٠ سنوات**	**أكثر من ١٠ سنوات**	**أساسية**	**ثانوية**
٩٦	٤٤	٩٢	٤٨	٥٤	٤٦	٤٠	٧٠	٧٠
١٤٠		١٤٠		١٤٠			١٤٠	

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير إستبانة لقياس دوافع المديرين نحو العمل في الإدارة المدرسية، حيث تم تطوير الإستبانة من خلال طرح سؤال مفتوح على مجموعة من المديرين والمديرات من طلبة برنامج الدراسات العليا في الكلية الذين يسعون الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والبالغ عددهم (٣٩) مديراً ومديرة، (٢١) مديراً و(١٨) مديرة، أما السؤال الذي وجه إلى المجموعة فكان "ما أهم الدوافع التي دفعتك للعمل في الإدارة المدرسية؟".

وبعد جمع الإجابات من المديرين والمديرات، تم حساب التكرارات لكل دافع على حدة، ثم جمعت الإجابات الأكثر تكراراً لتكون نواة لإستبانة الدراسة. كذلك إستفاد الباحث من الأدب التربوي المتعلق بدوافع الإختيار المهني، ودوافع الإلتحاق بالعمل الإشرافي، بالإضافة إلى دوافع التحاق الطلبة ببرنامج الدراسات العليا، مثل دراسة سلامي (١٩٩٠)، ودراسة مقابلة (١٩٩٣)، ودراسة بينتر (Painter, 2000)، ودراسة المحيسن (٢٠٠٢)، المشار إليها سابقاً في هذه الدراسة.

صدق الأداة

عرضت أداة الدراسة على ثمانية من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية بجامعة النجاح الوطنية، وعشرة مديرين ممن يتمتعون بخبرة واسعة في الإدارة والإشراف التربوي،

وجمعيهم من مدارس مديريات محافظات شمال فلسطين، لإبداء آرائهم حول كل دافع (فقرة) في مقياس أداة الدراسة للتحقق من مدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه. وبعد الأخذ بآراء المحكمين عدلت بعض العبارات، وصوبت عبارات أخرى لغوياً، وأعيد صياغة عبارات، وأضيفت عبارات جديدة، فأصبح عدد عبارات مقياس الإستبانة في صورتها النهائية (٦٢) عبارة موزعة على خمسة أبعاد (مجالات). وبذلك أعتبر هذا الإجراء ضماناً لصدق الأداة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه، أما مجالات الإستبانة فقد رتبت وفق الآتي:

- المجال الأول: الدوافع النفسية، وتمثله العبارات: (من ١ إلى ١٤).
- المجال الثاني: الدوافع الإقتصادية، وتمثله العبارات: (من ١٥إلى ٢٣).
- المجال الثالث: الدوافع المهنية، وتمثله العبارات: (من ٢٤ إلى ٣٨).
- المجال الرابع: الدوافع الإجتماعية، وتمثله العبارات: (من ٣٩ إلى ٥١).
- المجال الخامس: الدوافع العلمية، وتمثله العبارات: (من ٥٢ إلى ٦٢).

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، فقد تم إستخراج الإتساق الداخلي لمجالات مقياس الأداة باستخدام معادلة كرونباخ- الفا، حيث بلغت قيمة الثبات محسوبة على أساس الدرجة الكلية (٠,٩٤) كما يتبين من الجدول (٢).

جدول (٢): قيم معاملات الثبات للإتساق الداخلي لمجالات الإستبانة الخمسة وقيمة الثبات الكلي باستخدام معادلة كرونباخ- الفا.

المجالات	**معامل الثبات**
مجال الدوافع النفسية	٠,٩١
مجال الدوافع الإقتصادية	٠,٨٦
مجال الدوافع المهنية	٠,٨٩
مجال الدوافع الإجتماعية	٠,٩١
مجال الدوافع العلمية	٠,٨٨
معامل الثبات الكلي	**٠,٩٤**

متغيرات الدراسة

أ. المتغيرات المستقلة: وتشتمل على:

- النوع الإجتماعي، وله مستويان هما: * ذكر * أنثى
- المستوى التعليمي، وله مستويان هما: *بكالوريوس فما دون، *أعلى من بكالوريوس.
- سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، ولها ثلاثة مستويات هي: *أقل من ٥ سنوات، *من ٥-١٠ سنوات، * أكثر من ١٠ سنوات.
- مستوى المدرسة: * أساسية *ثانوية

ب. المتغير التابع: ويتمثل في إستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة قياس دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية.

المعالجات الإحصائية

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، إستخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

١. المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، والنسب المئوية لأداء أفراد عينة الدراسة على إستبانة دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية.

٢. تحليل التباين متعدد القياسات للمتغيرات التابعة (Repeated MANOVA) باستخدام إختبار ولكس لامبدا (Wilks' Lamabda)، وإختبار سداك (Sidak)، لتحديد الفروق بين مجالات قياس دوافع المديرين.

٣. إختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T-Test).

٤. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وإختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية (Scheffet Post –Hoc Test).

٥. تحليل الإنحدار المتدرج الخطي لتحديد أكثر المجالات تفسيراً للقيمة الكلية من التباين.

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة التعرف إلى دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين، إضافة إلى التعرف فيما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدوافع، كما وهدفت الدراسة إلى إستقصاء أثر متغيرات النوع الإجتماعي، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، ومستوى المدرسة على هذه الدوافع. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٤٠)

مديراً ومديرة، حيث طبقت عليها أداة الدراسة المتمثلة بمجالات: الدوافع النفسية، والدوافع الإقتصادية، والدوافع المهنية، والدوافع الإجتماعية، والدوافع العلمية، وبعد جمع بيانات أداة الدراسة تمت معالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما الدوافع التي تدفع بالمديرين في المدارس الأساسية والثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين للإلتحاق بالعمل في الإدارة في الإدارة المدرسية؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدوافع عند أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن الشق الأول من السؤال، إستخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية للفقرات، ولكل مجال، وللدرجة الكلية للدوافع، ونتائج الجداول (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، و (٧) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (٨) ترتيب المجالات، وخلاصة النتائج، والدرجة الكلية للدوافع عند أفراد عينة الدراسة.

من أجل تفسير النتائج، ونظراً لأن سلم الإستجابة الذي إعتمد بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale) بتدرجه الخماسي، فقد اعتمدت النسب المئوية الآتية:

- ٨٠% فأكثر تؤشر على درجة موافقة عالية جداً من الدوافع.
- ٧٠% - ٧٩,٩% تؤشر على درجة موافقة عالية من الدوافع.
- ٦٠%-٦٩,٩% تؤشر على درجة موافقة متوسطة من الدوافع.
- ٥٠%-٥٩,٩% تؤشر على درجة موافقة متدنية من الدوافع.
- أقل من ٥٠% تؤشر على درجة موافقة متدنية جداً من الدوافع.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الأساس الإحصائي القائم على توزيع المسافات بين فئات التدريج على المقياس بشكل متساوٍ (الطاهر، ٢٠٠٧).

١. مجال الدوافع النفسية

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجات الموافقة على دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية لمجال الدوافع النفسية عند أفراد عينة الدراسة (ن=١٤٠).

الرقم	فقرات مجال الدوافع النفسية	المتوسط	النسبة المئوية (%)	درجة الموافقة
١.	لزيادة شعوري بأهميتي كفرد.	٣,٦٨	٧٣,٤	عالية
٢.	لتحقيق الإستقرار الوظيفي لدي.	٣,٦٨	٧٣,٤	عالية
٣.	لزيادة إمكانية تحقيق طموحاتي الشخصية.	٤,٠٢	٨٠,٤	عالية جداً

... تابع جدول رقم (٣)

الرقم	فقرات مجال الدوافع النفسية	المتوسط	النسبة المئوية (%)	درجة الموافقة
٤.	لرغبتي في قيادة الآخرين.	٣,٣١	٦٦,٢	متوسطة
٥.	لزيادة شعوري بالسعادة في مساعدة المعلمين.	٤,١٠	٨٢	عالية جداً
٦.	لإتاحة الفرصة للتعبير عن رأيي.	٣,٨٤	٧٦,٨	عالية
٧.	لبناء جسور من الثقة المتبادلة بيني وبين المعلمين.	٤,٠١	٨٠,٢	عالية جداً
٨.	لزيادة شعوري بالرضا عن النفس.	٣,٨٤	٧٦,٤	عالية
٩.	لأن العمل في الإدارة المدرسية يسمح بنمو شخصيتي وتطورها.	٤,٠٧	٨١,٤	عالية جداً
١٠.	لرغبتي في العمل في الإدارة المدرسية منذ أن كنت معلماً.	٣,٣٨	٦٧,٦	متوسطة
١١.	لرغبتي في تحقيق ذاتي.	٣,٤٥	٦٩	متوسطة
١٢.	لرغبتي في الحصول على درجة علمية أعلى.	٣,٦٠	٧٢	عالية
١٣.	لأن العمل في الإدارة المدرسية حافز لزيادة عطائي.	٤,٠٧	٨١,٤	عالية جداً
١٤.	للتخلص من الملل الذي أصابني من جراء التدريس.	٢,٧٢	٥٤,٤	متدنية
	الدرجة الكلية للمجال	**٣,٧٠**	**٧٤**	**عالية**

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٣) أن درجة الموافقة على دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مجال الدوافع النفسية كانت عالية جداً على الفقرات: (٣، ٥، ٧، ٩، ١٣) حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، وكانت عالية على الفقرات (١، ٢، ٦، ٨، ١٢)، حيث تراوحت نسبة الإستجابة عليها بين (٧٢%- ٧٦,٨%) أما الفقرات التي جاءت درجة الموافقة عليها متوسطة فقد انحصرت في الفقرات (٤، ١٠، ١١)، حيث تراوحت نسبة الإستجابة عليها بين (٦٦,٢% - ٦٩%) أما بالنسبة للفقرة (١٤) فقد كانت درجة الموافقة عليها متدنية، وإذ بلغت نسبة الإستجابة عليها (٥٤,٤%) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت عالية، حيث وصلت نسبة الإستجابة عليها إلى (٧٤%).

٢. مجال الدوافع الإقتصادية

جـدول (٤): المتوسـطات الحـسابية والنـسب المئويـة لـدرجات الموافقـة علـى دوافـع المـديرين للإلتحـاق بالعمـل فـي الإدارة المدرسـية لمجـال الـدوافع الاقتـصادية عنـد أفـراد عينـة الدراسـة (ن=١٤٠).

الرقم	فقرات مجال الدوافع الإقتصادية	المتوسط	النسبة المئوية(%)	درجة الموافقة
١٥.	لأن العمـل فـي الإدارة المدرسـية يـوفر لـي الكسب المادي الأفضل من التدريس العادي.	٢,٤٤	٤٨,٤	متدنية جداً
١٦.	للحصول على فرص أكثر للعمل الإضافي.	٢,٠٥	٤١	متدنية جداً
١٧.	لتحسين وضعي الوظيفي.	٣,٧٠	٧٤	عالية
١٨.	لزيادة فرص ترقيتي مما يزيد مُرتبي.	٣,١٤	٦٢,٨	متوسطة
١٩.	لوجـود الحـوافز والمكافـآت أكثـر مـن بعـض الأعمال الإدارية الأخرى.	٢,٧٧	٥٥,٤	متدنية
٢٠.	لتوفير الظرف الحياتي المناسب.	٣,٠٧	٦١,٤	متوسطة
٢١.	لتوفير حياة أفضل لي ولأسرتي.	٣,١٧	٦٣,٤	متوسطة
٢٢.	لفتح آفاق جديدة لي في فرص العمل.	٣,٥٤	٧٠,٨	عالية
٢٣.	لأن العمل فـي الإدارة المدرسـية يمكن المدير مــن تــوفير حاجاتــه الأساسـية ومتطلبــات المعيشة بسهولة.	٢,٤١	٤٨,٢	متدنية جداً
	الدرجة الكلية للمجال	**٢,٩٢**	**٥٨,٤**	**متدنية**

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات.

يتبين من الجدول (٤) أن درجة الموافقة على دوافع المديرين في مجال الدوافع الإقتصادية كانـت متدنيـة جداً علـى الفقرات (١٥، ١٦، ٢٣)، حيث تراوحـت نـسبة الموافقـة عليهـا بيـن (٤١% - ٤٨,٤%)، وكانـت متدنيـة علـى الفقـرة (١٩)، إذ بلغـت نـسبة الإسـتجابة عليهـا (٥٥,٤%). أما بالنسبة للفقرتين (٢٠، ٢١) فقد جاءت درجة الموافقة عليهما بدرجة متوسطة، وهي بنسب تراوحت بين (٦١,٤% - ٦٣,٤%)، أما بالنسبة للفقرات التي بلغت الموافقة عليها بدرجة عالية، فقد انحصرت بالفقرتين (١٧، ٢٢)، حيث تراوحت نسبة الإستجابة عليها بين (٧٠,٨%- ٧٤%). وفيما يتعلق بدرجة الموافقة على المجال ككل فقد كانت متدنية، بعد أن بلغت نسبة الإستجابة عليها (٥٨,٤%).

٣. **مجال الدوافع المهنية**

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجات الموافقة على دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية لمجال الدوافع المهنية عند أفراد عينة الدراسة (ن=١٤٠).

الرقم	فقرات مجال الدوافع المهنية	المتوسط	النسبة المئوية (%)	درجة الموافقة
.٢٤	لتنمية مهارة المعلم في إتخاذ القرارات.	٣,٩٥	٧٩	عالية
.٢٥	للمساهمة في تصويب بعض التصورات الخاطئة عن عمل مدير المدرسة.	٤,٢٤	٨٤,٨	عالية جداً
.٢٦	لنقل أفكاري وآرائي إلى الإخرين.	٤,١٨	٨٣,٦	عالية جداً
.٢٧	لخدمة المعلم ورفع مستوى أدائه المهني.	٤,٢٨	٨٣,٤	عالية جداً
.٢٨	لتوعية العاملين في الميدان للقيام بواجباتهم التربوية.	٤,٠٥	٨١	عالية جداً
.٢٩	لتنمية قدراتي في التقويم السليم.	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً
.٣٠	لتفهم مشكلات المعلمين وايجاد الحلول المناسبة لها.	٤,١٠	٨٢	عالية جداً
.٣١	للمساهمة في اتخاذ القرارات التربوية المناسبة.	٤,١٨	٨٣,٦	عالية جداً
.٣٢	للمساهمة في تطوير العملية التربوية.	٤,٢٥	٨٥	عالية جداً
.٣٣	لإيجاد القدرة على إتخاذ القرار المناسب في المواقف المختلفة.	٤,١٥	٨٣	عالية جداً
.٣٤	للإستفادة من النظريات الإدارية وتطبيقاتها التربوية.	٣,٩٢	٧٨,٤	عالية
.٣٥	لتنمية قدراتي المهنية في الحكم على تدريس الآخرين.	٣,٨٥	٧٧	عالية
.٣٦	لتنشئة قيادات واعية في هذا المجال.	٤,٢٧	٨٥,٤	عالية جداً
.٣٧	لتوفير حرية الإبداع في أدائي.	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
.٣٨	للترقية والترفيع في وظيفتي.	٣,٦٧	٧٣,٤	عالية
	الدرجة الكلية للمجال	**٤,٠٩**	**٨١,٨**	**عالية جداً**

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٥) أن درجة الموافقة على دوافع المديرين في مجال الدوافع المهنية كانت عالية جداً على الفقرات (٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٦، ٣٧)، حيث تراوحت نسبة الموافقة عليها بين (٨٠,٨%- ٨٥,٤%)، وكانت عالية على الفقرات (٢٤، ٣٤،

٣٥، ٣٨)، إذ تراوحت نسبة الموافقة عليها بين (٧٣,٤%- ٧٩%). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد كانت عالية جداً، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها (٨١,٨%).

٤. مجال الدوافع الإجتماعية

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجات الموافقة على دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية لمجال الدوافع الاجتماعية عند أفراد عينة الدراسة (ن=١٤٠).

الرقم	فقرات مجال الدوافع الاجتماعية	المتوسط	النسبة المئوية (%)	درجة الموافقة
٣٩.	لزيادة إحترام المجتمع وتقديره لي.	٣,٤٠	٦٨	متوسطة
٤٠.	لتحسين مركزي الإجتماعي.	٣,٥٨	٧١,٦	عالية
٤١.	للمشاركة في حل المشكلات الإجتماعية في البيئة المحلية.	٣,٩٢	٧٨,٤	عالية
٤٢.	للسمعة المهنية الطيبة التي يتمتع بها مدير المدرسة في المجتمع.	٣,٣٧	٦٧,٤	متوسطة
٤٣.	للمساهمة في رفع الظلم عن العاملين في الميدان التربوي.	٣,٨٨	٧٧,٦	عالية
٤٤.	لتطوير أساليب جديدة في التعاون والمعاملة.	٤,١٠	٨٢	عالية جداً
٤٥.	لإفساح المجال لتوسيع علاقاتي الإجتماعية مع مختلف الفئات.	٣,٨٥	٧٧	عالية
٤٦.	لأنها تشيع أجواء من التعاون والديمقراطية بين المديرين.	٣,٧٨	٧٥,٦	عالية
٤٧.	لتحسين مركزي الأسري والعائلي.	٣,١٧	٦٣,٤	متوسطة
٤٨.	للمشاركة في خدمة الوطن عن طريق تطوير العملية التعليمية التعلمية.	٤,٢١	٨٤,٢	عالية جداً
٤٩.	لأن العمل في الإدارة المدرسية هو عمل إنساني يستحق الإحترام والتقدير.	٤,٣٥	٨٧	عالية جداً
٥٠.	للمساهمة في المحافظة على قيم المجتمع وعاداته.	٤,٢٤	٨٤,٨	عالية جداً
٥١.	لبناء إتجاهات إيجابية في سلوك المعلمين والطلبة حول أهمية التعليم في تطوير المجتمع.	٤,٣١	٨٦,٢	عالية جداً
	الدرجة الكلية للمجال	**٣,٨٦**	**٧٧,٢**	**عالية**

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٦) أن درجة الموافقة على دوافع المديرين في مجال الدوافع الإجتماعية كانت عالية جداً على الفقرات (٤٤، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١)، حيث تراوحت نسبة الموافقة عليها بين (٨٢.%- ٨٦,٢%)، وكانت عالية على الفقرات (٤٠، ٤١، ٤٣، ٤٥، ٤٦) حيث تراوحت نسبة الموافقة عليها بين (٧١,٦%- ٧٨,٤%) وبالنسبة للفقرات (٣٩، ٤٢، ٤٧) فقد كانت نسبة الموافقة عليها متوسطة إذ بلغت بين (٦٣,٤%- ٦٨%)، أما بالنسبة للدرجة الكلية للمجال فقد كانت عالية، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها (٧٧,٢%).

٥. مجال الدوافع العلمية

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجات الموافقة على دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية لمجال الدوافع العلمية عند أفراد عينة الدراسة (ن=١٤٠).

الرقم	فقرات مجال الدوافع العلمية	المتوسط	النسبة المئوية (%)	درجة الموافقة
.٥٢	لرفع كفايتي المعرفية في مجال الإدارة والتعليم في آن واحد.	٤,١٨	٨٣,٦	عالية جداً
.٥٣	لزيادة فرص مشاركتي في الندوات العلمية والمؤتمرات بهدف الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية.	٣,٩٥	٧٩	عالية
.٥٤	لزيادة قدرتي على القيام ببحوث ودراسات في ميادين الإدارة والتربية والتعليم.	٣,٨٢	٧٦,٤	عالية
.٥٥	لإتاحة الفرصة في رفع مستواي العلمي.	٣,٩٤	٧٨,٨	عالية
.٥٦	للعمل على تنسيق جهود المعلمين من أجل الإبداع والابتكار.	٤,٢٨	٨٥,٦	عالية جداً
.٥٧	للتعرف إلى طرائق وأساليب مختلفة في مجال التدريس.	٤,٠٧	٨١,٤	عالية جداً
.٥٨	لتوفير الفرصة للمشاركة في إعداد المناهج وتطويرها وتأليف الكتب المدرسية.	٣,٧٥	٧٥	عالية
.٥٩	للتعرف إلى أنماط مختلفة من الإدارات المدرسية.	٣,٩٨	٧٩,٦	عالية
.٦٠	للتعرف إلى أنواع التدريب التي تعمل على تحسين الأداء داخل غرفة الصف.	٤,٠٢	٨٠,٤	عالية جداً
.٦١	لمواكبة الحداثة في الإتجاهات والمعارف.	٤,١٤	٨٢,٤	عالية جداً
.٦٢	لمواكبة التطورات العلمية في مجال الإدارة المدرسية.	٤,٢٠	٨٤,٠	عالية جداً
	الدرجة الكلية للمجال	**٤,٠٣**	**٨٠,٦**	**عالية جداً**

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٧) أن درجة الموافقة على دوافع المديرين في مجال الدوافع العلمية كانت عالية جداً على الفقرات (٥٢، ٥٦، ٥٧، ٦٠، ٦١، ٦٢)، حيث تراوحت نسبة الموافقة عليها بين (٨٠,٤%-٨٥,٦%)، وفيما يتعلق بالفقرات (٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٨، ٥٩) فقد كانت عالية، حيث تراوحت نسبة الموافقة عليها بين (٧٥%-٧٩,٦%)، وفيما يتعلق بدرجة المجال ككل فقد كانت عالية جداً، وتعادل النسبة (٨٠,٦%).

٦. ترتيب المجالات، والدرجة الكلية لدرجة الموافقة على دوافع المديرين

جدول (٨): الترتيب والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لمجالات دوافع المديرين والدرجة الكلية للمجالات عند أفراد عينة الدراسة (ن = ١٤٠).

الترتيب	المجالات	المتوسط	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
٤	مجال الدوافع النفسية	٣,٧٠	٧٤	عالية
٥	مجال الدوافع الإقتصادية	٢,٩٢	٥٨,٤	متدنية
١	مجال الدوافع المهنية	٤,٠٩	٨١,٨	عالية جداً
٣	مجال الدوافع الإجتماعية	٣,٨٦	٧٧,٢	عالية
٢	مجال الدوافع العلمية	٤,٠٣	٨٠,٦	عالية جداً
الدرجة الكلية لمجالات دوافع المديرين		**٣,٧٢**	**٧٤,٤**	**عالية**

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٨) أن درجة الموافقة على دوافع المديرين عند أفراد عينة الدراسة كانت بشكل عام عالية، حيث بلغت النسبة المئوية للإستجابة على الدرجة الكلية إلى (٧٤,٤%). وفيما يتعلق بترتيب المجالات، حاز مجال الدوافع المهنية على المرتبة الأولى (٨١,٨%)، يليه مجال الدوافع العلمية (٨٠,٦%)، فمجال الدوافع الإجتماعية (٧٧,٢%)، ثم مجال الدوافع النفسية (٧٤%)، وأخيراً مجال الدوافع الإقتصادية (٥٨,٤%).

كما تشير معطيات نتائج الجدول (٨)، فقد تمثلت أهم المجالات التي تشجع المديرين على الإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية بمجالي الدوافع المهنية والدوافع العلمية، وعلى التوالي، باعتبارهما من أهم المجالات التي تصب في صميم عمل المدير المهني والعلمي، سواء على المستوى الشخصي، أم على مستوى أسرة التربية والتعليم التي يشرف المدير على مجمل أعمالها إدارة وتوجيهاً وإشرافاً وتنسيقاً، ونظراً لما يحمله هاذين المجالين من معاني مهنية نحو التحسين والتطوير، بالإضافة إلى ما يندرج في إطارها من مواكبة للتطورات العلمية في مجال الإدارة المدرسية، سعياً منها للوصول إلى الدرجة المرغوبة من الإبداع والابتكار للعملية التعليمية التعليمية، والبحث في كل ما من شأنه تنمية العلاقة الإيجابية بين المدير والمعلم، فإن الأمر يتطلب من المدير النهوض قدماً بالمسيرة التعليمية مهنياً وعلمياً، لضمان الحد المقبول من التطور والبناء على المستويين الشخصي والجماعي، وهذا ما يؤكد عليهما المجالان المذكوران.

ومن النتائج الملفتة للنظر في هذا المجال، حصول مجالي الدوافع الإجتماعية، والدوافع النفسية على درجات موافقة عالية، وهذا الأمر يشير إلى أهمية هاذين المجالين للمدير، باعتبارهما من المجالات التي تعزز من قدرة المدير في توطيد العلاقات الإجتماعية في أوساط المعلمين، في أجواء تسودها روح التعاون والإنسجام والتآلف، وتدعم في الوقت ذاته من قيم المجتمع وعاداته وأهدافه وتطلعاته وتقاليده.

أما بالنسبة للدوافع الإقتصادية، فكانت أقل الدوافع مرتبة وأهمية، حيث أشارت إلى درجة موافقة متدنية، ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعود إلى أن إستغلال المدير لموقعه الوظيفي، بهدف الحصول على عمل إضافي، أو توفير المكسب المادي الأفضل، للحصول على حاجاته المعيشية بسهولة ويسر، ليست على قائمة المدير من الأفضليات، كما يستشف من مجمل النتائج المتعلقة بهذا المجال بالذات.

وفي الإجمال، يستخلص الباحث أن هذه النتائج جاءت منطقية في ترتيبها، وتتناسب مع واقع النظام التربوي في فلسطين الذي يشجع التربويين، وعلى رأسهم المديرين، بضرورة التطور مهنياً وعلمياً واجتماعياً، في أجواء تسودها روح الألفة والتعاون، خاصة وأن بعض الدراسات توصلت إلى نتائج مشابهة لهذه الدراسة ومنها، دراسة سلامي (١٩٩٠)، ودراسة صلاحات (٢٠٠٣)، حيث توصلتا إلى نفس الترتيب من الأهمية في مجالات الدوافع التي توصلت إليها هذه الدراسة، سواء في مجال دوافع العمل في التربية، أم الدراسة في المجالات التربوية المختلفة.

ومن أجل الإجابة عن الشق الثاني من السؤال الأول، والمتمثل بتحديد الفروق بين مجالات الدوافع للمديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية، إستخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA)، وذلك باستخدام الإختبار الإحصائي ولكس لامبدا (Wilks' Lambda)، ونتائج الجدول (٩) تبين ذلك.

جدول (٩): نتائج إختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات دوافع المديرين.

قيمة الإختبار	(ف) التقريبية	درجات حرية البسط	درجات حرية الخطأ	مستوى الدلالة
٠,٢٤	١٠٧,٤٥	٤	١٣٦	٠,٠٠٠١

* دال إحصائياً عند مستوى (α=٠,٠٥).

يتضح من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=٠,٠٥) بين مجالات دوافع المديرين، ولتحديد بين أي من المجالات كانت الفروق، إستخدم إختبار سداك (Sidak Test) للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول (١٠) تبين ذلك.

جدول (١٠): نتائج إختبار سداك لدلالة الفروق بين مجالات دوافع المديرين.

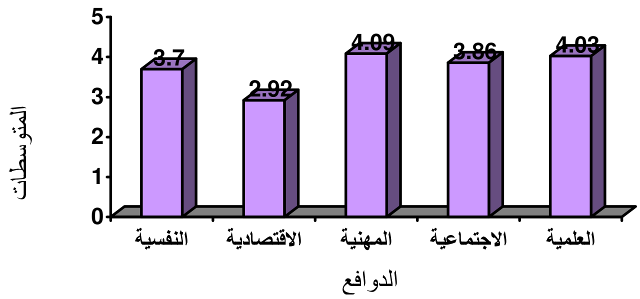
المجالات	المتوسط	١	٢	٣	٤	٥
مجال الدوافع النفسية	٣,٧٠		*٠,٧٧	-٠,٣٩*	-٠,١٦*	-٠,٣٣*
مجال الدوافع الإقتصادية	٢,٩٢			-١,١٧*	-٠,٩٣*	-١,١١*
مجال الدوافع المهنية	٤,٠٩				*٠,٢٣	٠,٠٦
مجال الدوافع الإجتماعية	٣,٨٦					-٠,١٧*
مجال الدوافع العلمية	٤,٠٣					

* دال إحصائياً عند مستوى (α=٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) بين مجالات الدوافع التي تدفع بالمديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية، حيث كانت الفروق بين المجالات الآتية:

- مجال الدوافع النفسية، وجميع المجالات ولصالح مجال الدوافع المهنية.
- مجال الدوافع الإقتصادية، ومجالات الدوافع المهنية، والدوافع الإجتماعية، والدوافع العلمية، ولصالح مجال الدوافع المهنية.
- مجال الدوافع المهنية، ومجال الدوافع الإجتماعية، ولصالح مجال الدوافع المهنية.
- مجال الدوافع الإجتماعية، ومجال الدوافع العلمية، ولصالح مجال الدوافع العلمية.

بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين مجالي الدوافع المهنية والدوافع العلمية، وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (١).



شكل (١): المتوسطات الحسابية لمجالات دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية.

ومن خلال عرض النتائج في الجدولين (٩) و(١٠)، والشكل البياني رقم (١)، يتضح أهمية مجالي الدوافع المهنية والدوافع العلمية، كدوافع بارزة لالتحاق المديرين بالعمل في الإدارة المدرسية، وهذا ما يستدل عليه من قيم المتوسطات العالية جداً التي حازت عليه هذه المجالات، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تنسجم وتوقعات المجتمع الفلسطيني، شأنه شأن المجتمعات العربية الأخرى، الذي يعتبر العمل في الإدارة المدرسية أحد أهم العوامل التي تساهم في تقدم البلاد، لأن هدفه الأساسي يسمح للمديرين للتقدم مهنياً وعلمياً، بالإضافة إلى تحسين العملية التربوية للإرتقاء بالنظام التربوي، وخدمة المعلم ورفع أداءه أثناء الخدمة وتوعيته، وإكسابه مهارات النمو الذاتي مهنياً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سلامي (١٩٩٠)، والتي أشارت على أهمية الدوافع المهنية والعلمية في إختيار مهنة العمل التربوي، باعتبارها مهنة إنسانية شريفة، تتيح المشاركة في إيجاد قيادات الأمة بوعي وإدراك وعقلانية. كما وتتفق مع دراسة صبيحات (٢٠٠٣)، والتي أشارت إلى أهمية مجالي الدوافع المهنية والدوافع العلمية، واللذان جاء ترتيبهما بالأول والثاني على التوالي، من بين بقية المجالات التي تتعلق بدوافع الاقبال على الدراسة بمستوى الدراسات العليا.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف هذه الدوافع التي تدفع بالمديرين التربويين في المدارس الأساسية والثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية باختلاف متغيرات النوع الإجتماعي، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، ومستوى المدرسة؟

وفيما يلي عرض للنتائج المتعلقة بهذه المتغيرات:

أ. النوع الإجتماعي

للإجابة عن هذا الشق من السؤال، إستخدم إختبار (ت) لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ونتائج الجدول (١١) تبين ذلك.

جدول (١١): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في دوافع المديرين تبعاً لمتغير النوع الإجتماعي.

المجالات	ذكر		أنثى		(ت) المسحوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف		
مجال الدوافع النفسية	٣,٧١	٠,٥١	٣,٦٧	٠,٤٨	٠,٤٢	٠,٦٧
مجال الدوافع الإقتصادية	٢,٨٨	٠,٧٦	٣,٠١	٠,٧١	٠,٩٨-	٠,٣٢
مجال الدوافع المهنية	٤,٠٨	٠,٥٥	٤,١١	٠,٤٨	٠,٣٤-	٠,٧٣
مجال الدوافع الإجتماعية	٣,٨٥	٠,٥٦	٣,٨٧	٠,٥٨	٠,١١-	٠,٩١
مجال الدوافع العلمية	٤,٠٦	٠,٥٢	٣,٩٧	٠,٧٦	٠,٧٩	٠,٤٩
الدرجة الكلية لمجالات دوافع المديرين وفق النوع الإجتماعي	**٣,٧٢**	**٠,٤٣**	**٣,٧٣**	**٠,٥١**	**٠,١٢-**	**٠,٩٠**

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) في دوافع المديرين للعمل في الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير النوع الإجتماعي للمديرين، ويرى الباحث أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الإجتماعي (ذكر، أنثى) قد يعود إلى عمومية وتشابه الدوافع لدى الجنسين من المديرين للعمل في الإدارة المدرسية، كما قد يعود السبب إلى تشابه أحاسيسهم ومشاعرهم وطموحاتهم بقيمة وأهمية عملهم، ورغبتهم في الإرتقاء والنمو المهني، في مجتمع تتشابه عاداته وقيمه ومعتقداته بقدر تقارب دوافع أفراده بغض النظر عن جنسهم نحو العمل في الإدارة المدرسية. وتقترن هذه النتيجة مع دراسة سلامي (١٩٩٠)، والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الجنس في إختيار مهنة العمل التربوي لدى المعلمين.

ب. المستوى التعليمي

للإجابة عن هذا الشق من السؤال، إستخدم إختبار (ت) لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ونتائج الجدول (١٢) تبين ذلك

جدول (١٢): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في دوافع المديرين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

المجالات	بكالوريوس فما دون		أعلى من بكالوريوس		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف		
مجال الدوافع النفسية	٣,٦٨	٠,٥٠	٣,٧٣	٠,٥٠	٠,٦١-	٠,٥٤
مجال الدوافع الإقتصادية	٢,٨٩	٠,٧٩	٢,٩٨	٠,٦٥	٠,٦٥-	٠,٥١
مجال الدوافع المهنية	٤,٠٤	٠,٥٦	٤,١٩	٠,٤٦	١,٦٤	٠,١٠
مجال الدوافع الإجتماعية	٣,٨٦	٠,٥٦	٣,٨٦	٠,٥٩	٠,٠١	٠,٩٩
مجال الدوافع العلمية	٤,٠٤	٠,٦٠	٤,٠٠	٠,٦١	٠,٣٨	٠,٧٠
الدرجة الكلية لمجالات دوافع المديرين وفق المستوى التعليمي	٣,٧٠	٠,٤٤	٣,٧٥	٠,٤٨	٠,٦٢-	٠,٥٣

* دال إحصائياً عند مستوى (α=٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=٠,٠٥) في دوافع المديرين للعمل في الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي للمديرين، ويرى الباحث أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (بكالوريوس فما دون، أعلى من بكالوريوس) ربما يعود إلى تقارب وجهات نظر ودوافع المديرين في المدارس الثانوية والأساسية في مديريات محافظات شمال فلسطين نحو العمل في الإدارة المدرسية، بغض النظر عن مستوى الشهادة العلمية الحاصلون عليها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سلامي (١٩٩٠)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دوافع المعلمين للعمل في مهنة التعليم تبعاً لمتغير المستوى التعليمي للمعلمين، كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صبيحات (٢٠٠٠)، والتي أشارت بعدم وجود فروق دالة إحصائياً وفق متغير الشهادة العلمية لأفراد عينة الدراسة.

ج. سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

للإجابة عن هذا الشق من السؤال، إستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، حيث يبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، بينما يبين الجدول (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية لدوافع المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

المجالات	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
مجال الدوافع النفسية	٣,٧٢	٣,٧٤	٣,٦١
مجال الدوافع الإقتصادية	٢,٨١	٣,٠٦	٢,٩١
مجال الدوافع المهنية	٤,٠٠	٤,٢٧	٤,٠٠
مجال الدوافع الإجتماعية	٣,٩٢	٣,٩٦	٣,٦٦
مجال الدوافع العلمية	٤,٠٣	٤,١٥	٣,٩٠
الدرجة الكلية لمجالات دوافع المديرين وفق سنوات الخبرة	**٣,٧٠**	**٣,٨٤**	**٣,٦١**

جدول (١٤): تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دوافع المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة
مجال الدوافع النفسية	بين المجموعات	٠,٤١	٢	٠,٢٠	٠,٨٢	٠,٤٤
	داخل المجموعات	٣٤,٣٦	١٣٧			
	المجموع	٣٤,٧٧	١٣٩			
مجال الدوافع الإقتصادية	بين المجموعات	١,٥٣	٢	٠,٧٧	١,٣٨	٠,٢٥
	داخل المجموعات	٧٥,٩٧	١٣٧			
	المجموع	٧٧,٥٠	١٣٩			
مجال الدوافع المهنية	بين المجموعات	٢,٢٢	٢	١,١١	٤,٠٦	٠,٠٢*
	داخل المجموعات	٣٧,٤٧	١٣٧			
	المجموع	٣٩,٦٩	١٣٩			

* دال إحصائياً عند مستوى (α=٠,٠٥).

... تابع جدول رقم (١٤)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة
مجال الدوافع الإجتماعية	بين المجموعات	٢,٣٢	٢	١,١٦	٣,٧٢	*٠,٠٣
	داخل المجموعات	٣٧,٤٧	١٣٧			
	المجموع	٣٩,٧٩	١٣٩			
مجال الدوافع العلمية	بين المجموعات	١,٣٨	٢	٠,٦٩	١,٩٠	٠,١٥
	داخل المجموعات	٤٩,٧٣	١٣٧			
	المجموع	٥١,١١	١٣٩			
الدرجة الكلية لمجالات دوافع المديرين وفق سنوات الخبرة	**بين المجموعات**	**١,١١**	**٢**	**٠,٥٥**	**٢,٦٩**	**٠,٠٧**
	داخل المجموعات	**٢٨,٢٨**	**١٣٧**			
	المجموع	**٢٩,٣٩**	**١٣٩**			

* دال إحصائياً عند مستوى (α=٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٤) أن الفروق على مجالي الدوافع المهنية والدوافع الإجتماعية كانت دالة إحصائياً عند مستوى (α=٠,٠٥)، ولتحديد بين أي من مستويات سنوات الخبرة كانت الفروق، إستخدم إختبار شفيه للمقارنة بين المتوسطات، والنتائج في الجداول (١٥)، (١٦) تبين ذلك.

جدول (١٥): نتائج إختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الدوافع المهنية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات		-٠,٢٦*	٠,٠٦
من ٥-١٠ سنوات			٠,٢٧
أكثر من ١٠ سنوات			

* دال إحصائياً عند مستوى (α=٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٥) أن الفروق في مجال الدوافع المهنية كانت دالة إحصائياً عند مستوى (α=٠,٠٥) بين مستوى سنوات الخبرة أقل من (٥) سنوات ومستوى من (٥-١٠) سنوات ولصالح المستوى من (٥-١٠) سنوات، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين مستويات فئات سنوات الخبرة الأخرى.

جدول (١٦): نتائج إختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الدوافع الإجتماعية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات		-٠,٠٥	٠,٢٥
من ٥-١٠ سنوات			*٠,٣٠
أكثر من ١٠ سنوات			

* دال إحصائياً عند مستوى (α=٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٦) أن الفروق في مجال الدوافع الإجتماعية كانت دالة إحصائياً عند مستوى (α=٠,٠٥) بين مستوى سنوات الخبرة من (٥-١٠) سنوات، ومستوى أكثر من (١٠) سنوات، ولصالح المستوى من (٥-١٠) سنوات، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين مستوى أقل من (٥) سنوات ومستوى من (٥-١٠) سنوات، ويرى الباحث أن السبب بأن النتيجة جاءت لصالح المستوى (من ٥-١٠) سنوات بالمقارنة مع المستوى أكثر من (١٠) سنوات، لربما يعود للحيوية والنشاط التي تتمتع به هذه الفئة، مقارنة بالفئات الأخرى، بالإضافة إلى تكريس نشاطاتها نحو العمل والبناء، لضمان الحصول على تمديد للعمل في الإدارة المدرسية للسنوات القادمة.

د مستوى المدرسة

للإجابة عن هذا الشق من السؤال، إستخدم إختبار (ت) لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير مستوى المدرسة، ونتائج الجدول (١٧) تبين ذلك.

جدول (١٧): نتائج إختبار (ت) لدلالة الفروق في دوافع المديرين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

المجالات	أساسية		ثانوية		(ت) المسحوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف		
مجال الدوافع النفسية	٣,٦٦	٠,٤٩	٣,٧٣	٠,٥١	٠,٨٦-	٠,٣٨
مجال الدوافع الإقتصادية	٣,٨٤	٠,٨٠	٣,٠٠	٠,٦٨	١,٢١-	٠,٢٣
مجال الدوافع المهنية	٤,١٤	٠,٤٨	٤,٠٤	٠,٥٧	١,١٤	٠,٢٥
مجال الدوافع الإجتماعية	٣,٨١	٠,٦١	٣,٩٠	٠,٥٢	٠,٩٨-	٠,٣٣
مجال الدوافع العلمية	٤,٠٧	٠,٦٠	٣,٩٩	٠,٦١	٠,٧٣	٠,٤٦
الدرجة الكلية لمجالات دوافع المديرين وفق مستوى المدرسة	**٣,٧٠**	**٠,٤٥**	**٣,٧٣**	**٠,٤٦**	**٠,٣٦-**	**٠,٧٢**

* دال إحصائياً عند مستوى (α=٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=٠,٠٥) في دوافع المديرين للعمل في الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية)، ويرى الباحث أن السبب في عدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، ربما يعود إلى تقارب دوافع مديري المدارس الأساسية والثانوية للعمل في الإدارة المدرسية بغض النظر عن مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية)، الأمر الذي يفسر مدى التشابه في تصورات وتطلعات المديرين نحو العملية التربوية بمجالاتها النفسية والإقتصادية والمهنية والإجتماعية، وكذلك العلمية، دون تأثير يذكر على مستوى المدرسة التي يتكفل المدير برعايتها على هذه الدوافع، سواء كانت مدرسة أساسية أم ثانوية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سلامي (١٩٩٠) والتي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمستوى المدرسة في دوافع المعلمين للعمل في مهنة التعليم.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مدى مساهمة مجالات الدوافع للمديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية في تفسير التباين في الدرجة الكلية لهذه الدوافع؟

للإجابة عن السؤال، إستخدم تحليل الإنحدار المتدرج لتفسير نسب التباين في المجالات، ونتائج الجدول (١٨) تبين ذلك.

جدول (١٨): خلاصة نتائج تحليل الإنحدار لمساهمة مجالات الدوافع في تفسير الدرجة الكلية لدوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية.

المجالات	القيمة التفسيرية (%)
مجال الدوافع الإجتماعية	٧١,٢
مجال الدوافع المهنية	١٦
مجال الدوافع الإقتصادية	٦,٩
مجال الدوافع العلمية	٣,٤
مجال الدوافع النفسية	٢,٥
المجموع	%١٠٠

يتضح من الجدول (١٨) أن أكثر المجالات مساهمة في تفسير التباين على الدرجة الكلية لدوافع المديرين تمثل بمجال الدوافع الإجتماعية، حيث ساهم ما قيمته (٧١,٢%) من التباين في التأثير على دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية، مما يدل على أهمية هذا المجال في تفسير التباين على الدرجة الكلية للمجالات.

ويلاحظ كذلك من الجدول (١٨) أن مجال الدوافع المهنية ساهم بما قيمته (١٦%) من التباين، يليه مجال الدوافع الإقتصادية والذي ساهم بدوره بنسبة (٦,٩%) من التباين، ثم مجال الدوافع العلمية والذي ساهم بنسبة (٣,٤%) من التباين. أما مجال الدوافع النفسية، فقد كان اقل المجالات مساهمة في تفسير التباين على الدرجة الكلية لمجالات دوافع المديرين للإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية، حيث ساهم في تفسير ما قيمته (٢,٥%) فقط من التباين.

ففي ضوء هذه النتائج، يرى الباحث ضرورة الإهتمام بهذه الدوافع، وخاصة بمجالي الدوافع الإجتماعية والدوافع المهنية، لما لها من أهمية بالغة في زيادة عطاء المديرين وإنتمائهم نحو المهنة في أجواء تسودها روح التعاون والإهتمام، وتوطيد العلاقات الإجتماعية التي تساهم في جذب إهتمام المعلمين نحو الإدارة والزملاء والطلبة، وبما يخدم عملية التعلم والتعليم.

الإستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث ما يلي:

١. وجود مستوى عالٍ من الدوافع للمديرين نحو العمل في الإدارة المدرسية، حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة على هذه الدوافع ككل إلى (٧٤,٤%)، الأمر الذي يبرز مدى قناعة المديرين بأهمية العمل في الإدارة المدرسية ومدى توافر الدوافع الإيجابية نحوها.

٢. أن أعلى مستوى للدوافع عند أفراد عينة الدراسة كان في مجال الدوافع المهنية (٨١,٨%)، وكان أقل مستوى من الدوافع في مجال الدوافع الإقتصادية (٥٨,٤%).

٣. أن أكثر المجالات مساهمة في تفسير التباين في دوافع المديرين للعمل في الإدارة المدرسية كانت في مجال الدوافع الإجتماعية، والذي ساهم في تفسير ما قيمته (٧١,٢%) من الدرجة الكلية للتباين لهذه الدوافع، وكان أقلها مساهمة في مجال الدوافع النفسية (٢,٥%).

٤. لا يوجد تأثير لمتغيرات النوع الإجتماعي، والمستوى التعليمي، ومستوى المدرسة على دوافع أفراد عينة الدراسة نحو العمل في الإدارة المدرسية، في حين كان هناك تأثير جزئي للخبرة في مجالي الدوافع المهنية، والدوافع الإجتماعية ولصالح أصحاب الخبرة المتوسطة من (٥-١٠) سنوات.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بالآتي:

١. العمل على تفهم دوافع المديرين التربويين وحاجاتهم، والعمل على إشباعها لضمان درجة عالية من الدافعية، وذلك لأن هناك بعض الدوافع التي فطر الإنسان عليها، كالرغبة في تحقيق الطموحات الشخصية، ودراسة الصعوبات الإدارية والإقتصادية والمهنية التي يمكن إجمالها في الظروف المحيطة بالعمل التي تجعل مصادر الدوافع منخفضة.

٢. العمل على تعزيز مكانة الدوافع الإجتماعية والمهنية والعلمية، واللازمة لعمل المديرين التربويين، خاصة وأن جميعها تتعلق مباشرة بعلاقة المدير بالبيئة الإدارية المدرسية والمجتمعية، بهدف تعزيز المكانة الإجتماعية لمهنة العمل في الإدارة المدرسية من خلال تفعيل الدور الهام للمهنة في المجتمع المحلي.

٣. بالرغم من عدم وجود فروقات دالة إحصائياً في دوافع المديرين تعزى للنوع الإجتماعي، ومستوى الشهادة، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة في بعض المجالات، فإن الباحث يوصي بإختيار المديرين ذوي المؤهلات العليا (الماجستير في الإدارة التربوية مثلاً)، ورفع الحد الأدنى من سنوات الخبرة اللازمة لقبول المدير للعمل في الإدارة المدرسية إلى (١٠) سنوات بدلاً من (٥) سنوات مثلاً.

٤. تكليف لجنة تربوية تعمل في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، لوضع مقياس مقنن لقياس دوافع الإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية من قبل المديرين الجدد، ولقياس دوافع الإلتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية عند المديرين القدامى، يستخدم دورياً للوقوف على درجات الدافعية وعوامل إرتفاعها، أو عوامل إنخفاضها.

٥. العمل على إجراء دراسة وصفية مسحية شاملة لمجتمع البحث من المديرين العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (الضفة الغربية وقطاع غزة) ليتسنى لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية التوصل إلى مزيد من النتائج التي تخدم الإدارة المدرسية، وللعمل على تفهم دوافع المديرين وحاجاتهم، والعمل على إشباعها لضمان درجة عالية من الدافعية عند المديرين.

المراجع العربية والأجنبية

- أبو فروة، إبراهيم. (١٩٩٢). الإدارة المدرسية. الجامعة المفتوحة. طرابلس. ليبيا.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. مكتبة المعارف. الاسكندرية. مصر.
- جبر، أحمد فهيم. والنابلسي، نظام. (١٩٩٤). دوافع السلوك وتطبيقاتها التربوية. ط٢. دار الأمل. القدس. فلسطين.
- حسن، راوية محمد. (٢٠٠٠). السلوك في المنظمات. الدار الجامعية للطباعة والنشر. الاسكندرية. مصر.
- ربيع، هادي مشعان. (٢٠٠٦). المدير المدرسي الناجح. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- سلامي، سعيد بلقاسم. (١٩٩٠). "دوافع الإختيار المهني عند معلمي ومعلمات الملحقات الأساسية في الجزائر". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- صبيحات، شوقي فياض. (٢٠٠٣). "دوافع إلتحاق الطلبة ببرنامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- الطاهر، علي. (٢٠٠٧). "دوافع ممارسة الأنشطة الرياضية لدى طلبة جامعة بيرزيت". مجلة جامعة النجاح للأبحاث- ب (العلوم الإنسانية). جامعة النجاح الوطنية. ٢١(١). ١٣٧-١٦٠.
- المحيسن، باسم راتب. (٢٠٠٢). "دوافع الإلتحاق بالعمل في الإشراف التربوي عند المشرفين التربويين في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.
- المساد، عمر حسن. (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- مقابلة، عثمان عبد الله. (١٩٩٣). "دوافع الإلتحاق بالعمل في الإشراف التربوي عند المشرفين التربويين في محافظة إربد". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد. الأردن.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مديرية التدريب والتأهيل والإشراف التربوي. (١٩٩٧). "الوصف الوظيفي لعمل المشرف التربوي". دائرة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي. رام الله. فلسطين.

- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (٢٠٠٦). كتاب الإحصاء السنوي. دائرة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي. رام الله. فلسطين.

- Genzen, H. (1994). "A study of the leadership style, motivation, and job satisfaction of women public school superintendent in Ohio". Dissertation Abstracts International. 55(03). 431.

- Jones, L. (2000). "Supervisory beliefs and behavior associated with veteran teacher motivation". Dissertation Abstracts International. 61(02). 441.

- Painter, S. (2000). "Principals' efficacy beliefs about teacher evaluation". Journal of Educational Administration. 38(4). 368-378.

- Tichatonga, N. (1992). "The relationship between self and supervisor appraisals with role clarity and job satisfaction". Journal of Educational Administration. 30(1). 29-41.