الملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

إمكانيّة تطبيق الإدارة المرئيّة في مكاتب التربية والتعليم
في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين

إعداد الطالب
واحد بن مطر الدهلي

إشراف الدكتور
خالد بن سعد السليمي

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

١٤٣٥/٦٣٦ هـ
ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : إمكانية تطبيق الإدارة المرنية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة

المنهج والبحث

المشرف الأكاديمي : د. خالد بن سعد السليمي
الدرجة العلمية : الماجستير
جامعة أم القرى - كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتنظيمية

تعداد الأهداف:
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية إيفاء المتطلبات الإدارية للإدارة المرنية في مكاتب التربية والمدرسة، والتعرف بمتنوعة مكة المكرمة وتحديداً مكة المكرمة ومنطقة مكة المكرمة.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة المرنية في مكاتب التربية والمدرسة، والمكاتب والمدرسة، ومتحكم بما دارت فيه مدة إدارة المرنية، ومتحكم بالمكتبة والمدرسة، ومتحكم بالادارة المدرسة، ومتحكم بالادارة المدرسة من طرف (5).
- أهم نتائج الدراسة:

1- هناك إمكانية (كيرة) لتطبيق المتطلبات (الإدارية) للإدارة المرنية في التربية والتعليم

2- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم لإمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرنية في مكاتب التربية والمدرسة، والتعلم متنوعة مكة المكرمة تعزي لثلاثة متغيرات هي: (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق ذات دالة إحصائية تعزي لمتغير واحد هو (الدوري المتزامن)، عند مستوى دالة (0.05).<br>ملاحظة: متوسطة 3 ردوداء المعياري (0.05).

3- هناك إمكانية (كيرة) لتطبيق المتطلبات (الامية) للإدارة المرنية في التربية والتعليم

4- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم لإمكانية تطبيق المتطلبات (الامية) للإدارة المرنية في مكاتب التربية والمدرسة، بمتنوعة مكة المكرمة تعزي لثلاثة متغيرات هي: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدوريات التدريبية) بينما توجد فروق ذات دالة إحصائية تعزي للمتغير (المسمى الوظيفي) عند مستوى دالة (0.05).<br>ملاحظة: متوسطة 3 ردوداء المعياري (0.05).

5- هناك علاقة إبداعية (كسبة) بين تطبيق متطلبات الإدارة المرنية في التربية والتعليم

6- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في تقديرهم للعلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرنية في مكاتب التربية والمدرسة، ومتحكم بمتنوعة مكة المكرمة، وبين دفعية العامين تعزي لجميع المتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدوريات التدريبية في مجال الإدارة)، عند مستوى الدالة (0.05).<br>ملاحظة: متوسطة 3 ردوداء المعياري (0.05).
Abstract

Study Title: The Possibility of Applying the (VM) in the (EO) in Makkah's Region and its Relationship with Motivation of Workers.

Researcher's name: Wajid Bin Matar Ali Al-Hudhali

Academic Supervisor: Dr. Khaled Bin Saad Al-Slemi

Degree: Master

Academic year: 1436 / 2015

Umm Al Qura University - College of Education – Department of Educational Administration and Planning.

Aims of the study: This study aimed to identify:

1. The possibility to fulfill the administrative requirements for the (VM) in (EO) in Makkah region.
2. The possibility to fulfill the technical requirements for the (VM) in (EO) in Makkah region.
3. The relationship between the application of (VM) in (EO) in Maakkah region and the motivation of workers.

Society sample: The sample of the society consisted of (45) directors and assistants from the internal offices of education in Makkah region.

The study tool: The researcher used a questionnaire which is prepared by himself as a tool for the society.

The most important results of the study:

- There is a (big) possibility to apply the (administrative) requirements of (VM) in education in Makkah region.

- There are no statistically significant differences between the averages of the sample members responses about their estimate for the possibility of the application of the administrative requirements for (VM)in (EO)in Makkah region due to three variables which are: (job title, years of experience, and qualifications). While there are statistically significant differences due to one variable which is (the training courses) at 0.05 level.

- There is a (great) possibility to implement the (technical) requirements for the (VM) in education in Makkah region.

- There are no statistically significant differences between the averages of the sample members responses about their estimate for the possibility of the application of the (technical) requirements for (VM)in (EO)in Makkah region due to three variables which are: (years of experience, and qualification, and training courses). While there are statistically significant differences due to one variable which is (job title) at 0.05 level.

- There is (strong) correlation relationship between the application of the (VM)requirements in education in Makkah region and motivation of workers.

- There are statistically significant differences between the study society members responses averages in their estimate to the relationship between the application of (VM)requirements in (EO)in Makkah region and the motivation of workers due to all the variables (job title, qualification, years of experience, and training courses in the field of management) at the significance level (0.05 ≥ α).
الإهداء

إلى ............ من تحت قدمها تكمن الحنة، إلى أمي الحنون
إلى ............ من جعل مشواري العلمي ممكنًا، إلى أبي الرحيم;
إلى ............ من ساندني وآردني في دربي، إلى زوجتي الصابرة;
إلى ............ من لأجلهم سرت في الدرب، إلى أولادي سلطان، ووصال، وسطام
الأعزاء.
إلى ............ سندى إخوتي الأعزاء.
إليهم جميعًا أهدي جهدي المتواضع هذا راجيًا لله الإطالة بأعهارهم ليرو ثمرة
جهدهم.
شكر وتقدير

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسdni وليئتجل صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي الدكتور خالد بن سعد السليمي الذي مدني من متابعي علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مدد المساعدة لي في جميع المجالات، وحبدا الله بأن يسره في درب ويسر به أمري وعسى أن يبطل عمره ليبقي نباماً متلاتاً في نور العلم والعلاء.

وأتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل من جامعتي الحبيبة جامعة أم القرى، وعميد كلية التربية وقسم الإدارة التربوية والتخطيط لكل ما قدموه لي من مساعدة ومسانده مكتني من المضي بخطي ثابتة في مسيرتي العلمية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرن:

1. سعادة الدكتور خالد بن سعد السليمي، مشرفاً مناقشةً
2. سعادة الدكتور عبد الله بن محمد الحميدي، مناقشةً
3. سعادة الدكتور أحمد سليمان العبيدات، مناقشةً

على ما تكبدوني من عناء في قراءة رساليتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مدني يد العون في مسيرتي العلمية، وأقول لهم جزاكم الله خير الجزاء.

و
<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم développe</th>
<th>الموضوع</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>أ</td>
<td>ملخص الدراسة باللغة العربية</td>
</tr>
<tr>
<td>ب</td>
<td>ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية</td>
</tr>
<tr>
<td>ج</td>
<td>إهداء</td>
</tr>
<tr>
<td>د</td>
<td>شكر وتقدير</td>
</tr>
<tr>
<td>هـ</td>
<td>ملخص المحتويات</td>
</tr>
<tr>
<td>ح</td>
<td>فهرس الجداول</td>
</tr>
<tr>
<td>ي</td>
<td>فهرس الأشكال والملاحق</td>
</tr>
<tr>
<td>بحث</td>
<td>الفصل الأول / المدخل إلى الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>– مقدمة الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>– مشكلة الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>– أسئلة الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>– أهداف الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>– أهمية الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>– حدود الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>– مصطلحات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>ينتمي</td>
<td>الفصل الثاني / أدبيات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>أولاً: الإطار النظري</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>المبحث الأول: الإدارة المرئية</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>– تمييز</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>– مفهوم الإدارة المرئية</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>– أهداف الإدارة المرئية</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>– مبادئ الإدارة المرئية</td>
</tr>
<tr>
<td>رقم الصفحة</td>
<td>الموضوع</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>-------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>متطلبات فاعلية الإدارة المرئية.</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>استراتيجية الإدارة المرئية.</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>الأدوات والوسائل الداعمة لتطبيق الإدارة المرئية.</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>معوقات تحقيق الإدارة المرئية للأهدافها.</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>المبحث الثاني: دافعية العاملين</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>مفهوم دافعية الإنجاز</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>العواميل المسببة للدافعية</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>أنواع الدافعية</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>وظائف الدافعية</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>نظريات الدافعية</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>أبرز الاتجاهات النفسية في تفسير الدافعية</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>الدراسات السابقة</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>الدراسات العربية</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>الدراسات الأجنبية</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>تعقيب على الدراسات السابقة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>منهج الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>مجتمع الدراسة وعينتها</td>
</tr>
<tr>
<td>51</td>
<td>أداء الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>51</td>
<td>خطوات بناء وتصميم أداء الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>52</td>
<td>صدق وثبات أداء الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>53</td>
<td>صدق المحكمين</td>
</tr>
<tr>
<td>57</td>
<td>خصائص مجتمع الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>الرقم المكتبي</td>
<td>الموضوع</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------</td>
<td>----------</td>
</tr>
<tr>
<td>59</td>
<td>المعالجات والأساليب الإحصائية</td>
</tr>
</tbody>
</table>

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم المكتبي</th>
<th>محتوى</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>62</td>
<td>تمهد</td>
</tr>
<tr>
<td>62</td>
<td>معيار الحكم على درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>62</td>
<td>نتائج السؤال الأول ومناقشته</td>
</tr>
<tr>
<td>65</td>
<td>نتائج السؤال الثاني ومناقشته</td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
<td>نتائج السؤال الثالث ومناقشته</td>
</tr>
<tr>
<td>74</td>
<td>نتائج السؤال الرابع ومناقشته</td>
</tr>
<tr>
<td>78</td>
<td>نتائج السؤال الخامس ومناقشته</td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td>نتائج السؤال السادس ومناقشته</td>
</tr>
</tbody>
</table>

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم المكتبي</th>
<th>محتوى</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>86</td>
<td>ملخص النتائج</td>
</tr>
<tr>
<td>88</td>
<td>التوصيات</td>
</tr>
<tr>
<td>89</td>
<td>المقترحات</td>
</tr>
<tr>
<td>90</td>
<td>قائمة المراجع</td>
</tr>
<tr>
<td>102</td>
<td>الملاحق</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## فهرس الجداول

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم الجدول</th>
<th>عنوان الجدول</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>محاور الاستبانة</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>معامل الارتباط الصحيح بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ككل عند مستوى معنوية (0.05) (و 0.01) وأمام درجة حرية 43</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>معامل أفاكرونباخ لمجالات استبانة مدير ومساعد مكاتب التربية والتعليم</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>خصائص أفراد مجتمع الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعبرة لاستجابات أفراد المجتمع حول المجال الأول من المحور الأول (إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المربية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة)</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعبرة لاستجابات أفراد المجتمع حول المجال الثاني من المحور الأول (إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المربية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة)</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعبرة لدرجات أفراد المجتمع في مقياس إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة المربية والانحرافات المعبرة لدرجاتهم في مقياس الدافعية الدافعة.</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>معامل Beta المعدلات الحسابية والانحرافات المعبرة لاستجابات أفراد المجتمع حول عبارة المحوط الثاني لدراستهم في مقياس التقبل للإدارة المربية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة وبين دافعية العاملين</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعبرة لاستجابات مجتمع الدراسة حول عبارة المحوط الثاني لدراستهم في مقياس التقبل للإدارة المربية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة وبين دافعية العاملين</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>نتائج اختبار (T) لدراسة الفروقات عند مستوى الدالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المربية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة في متغيري مسمى الوظيفة وسنوات الخبرة لكل على حدة</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>التفاعل بين المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>نتائج اختبار تحليل التباين (F) لدراسة الفروقات عند مستوى الدالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المربية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة تعزي لمتغيري المؤهل العلمي والدورات التربوية</td>
</tr>
<tr>
<td>رقم الجدول</td>
<td>عنوان الجدول</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>--------------</td>
</tr>
<tr>
<td>77</td>
<td>نتائج اختبار شيفي لدراسة الفروق البعدية لمتغير الدورات التدريبية في إمكانية تطبيق المتطلبات (الادارية) للإدارة المدنية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة</td>
</tr>
<tr>
<td>79</td>
<td>نتائج اختبار (ت) لدراسة الفروق عند مستوى الدالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في تقييمهم لمدى إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المدنية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزي لمتغيري مؤهل الوظيفية والدورات التدريبية</td>
</tr>
<tr>
<td>80</td>
<td>نتائج اختبار تحليل الوابن (ف) لدراسة الفروق عند مستوى الدالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في تقييمهم لمدى إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المدنية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزي لمتغيري مؤهل الوظيفية والدورات التدريبية</td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td>التفاعل بين السمسي الوظيفي والمؤهل العلمي</td>
</tr>
<tr>
<td>82</td>
<td>نتائج اختبار (ت) لدراسة الفروق عند مستوى الدالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في تقييمهم للمتطلبات الإدارية المدنية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزي لمتغيري مؤهل الوظيفية والدورات التدريبية</td>
</tr>
<tr>
<td>83</td>
<td>نتائج اختبار تحليل الوابن (ف) لدراسة الفروق عند مستوى الدالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في تقييمهم للمتطلبات الإدارية المدنية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزي لمتغيري مؤهل الوظيفية والدورات التدريبية</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## فهرس الأشكال

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم الصفحة</th>
<th>عنوان الشكل</th>
<th>رقم الشكل</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>72</td>
<td>شكل الانتشار وخط الانحدار للتعبير عن العلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم وبين دافعية العاملين</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## فهرس الملحق

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم الصفحة</th>
<th>موضوع الملحق</th>
<th>رقم الملحق</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>104</td>
<td>الاستبانة في صورتها النهائية</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>110</td>
<td>أسماء المحكمين للاستبانة</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>112, 114</td>
<td>إحصائية مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>116, 118</td>
<td>خطابات تسهيل مهمة الباحث من جامعة أم القرى ومن إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف وإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة</td>
<td>4</td>
</tr>
</tbody>
</table>
الفصل الأول

مقدمة.

مشكلة الدراسة.

أسئلة الدراسة.

أجداول الدراسة.

أهمية الدراسة.

حدود الدراسة.

مصطلحات الدراسة.
الفصل الأول
مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد فقد شهدت المؤسسات التعليمية في الأونة الأخيرة تطورًا كبيرًا وتطورًا بديعًا - خاصة في مجال الإدارة بشكل عام. وقد أدت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتداخل مع تطورات هذا العصر المتواصل والمتجدد يومًا بعد يوم. فالإدارة التقليدية لم تعد تفي بتطلبات هذا العصر، بل لم تعد تصلح لمسارب مجتمع المعرفة الجديد - المتحرك، الدائم التغيير، في عالم سريع التطور، شديد المنافسة، لا مكان فيه إلا للقادرين على العطاء وتحقيق الاستمرارية - علم من أبرز سماته: السرعة، الجودة، الدقة، والإنجاز. لذا فقد أصبح لزاماً علينا ونحن نعيش في هذا المجتمع أن نأخذ بما هو جديد ومحدث من الأساليب الإدارية التي تترقى بمهارات العالم وترتبط من دافعهم نحو العمل والإنجاز فيه، بل يصبح ضروريًا ونافعًا، يسبقه الزمان، ويتجاوز الواقع لاستشراف المستقبل.

(إبراهيم يحيى عبد عبد الحميد، الطحاوي محمد رجائي، حسن نبيلة توفيق، ٢٠٠٠) "ومن الأساليب الإدارية الحديثة في هذا الجانب، أسلوب (إدارة المرتبة)، فهو أسلوب إداري حديث، يستخدم فكرته وقوته من تحويل الإدارة إلى سلوك مرتب راي العين يتمشي بين أفكار المؤسسة، وذلك من خلال المظهر الذي ندور عليه وجود إدارة فاعلة ذات نظام وتحيط وتوجيه واضحة، يقوم فيها العمل على تقديم الذات، وحفر العاملين على الإنتاج، حب العمل، وبناء رؤية المنظمة وعمل من أجل تحقيق أهدافها. وهذا فإن أهمية الإدارة المرتبة تكمن في كونها منهجية سهلة وفعالة في إدارة وتحقيق الأداء في المؤسسات، واتخاذ القرارات الفعالة، لتحقيق الرؤى والأهداف المؤسسية. كما أفاد تمكن العاملين من رؤية الفكرة في مواقع عملهم ووضعها واستيعابها وإجراء تصرف مباشر وسريع حيالها، ص ٠١.

وقد برع اليابانيون في هذا النوع من الإدارة، فقد دخلت فلسفة اليابانيين نحو التغيير البسيط والبطيء، ولكن باستمرار ليأخذ تراكم المعرفة السابق في كل مناحي الحياة اليابانية ليصبح الإبداع
والتنظيم والتحسين والتطوير دائم - سواءً أكان في النفس، أو في العمل. وتتلقى فلسفة كايزن اليابانية من مقوله: "إن لم أبتكر وأبدي فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قادراً لا تابعًا، فما نفعله اليوم، يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعله غداً يجب أن يكون أفضل من اليوم". أي أن الإدارة المرتبة هي "عملية تحسين وتطوير مستمر، والإساء في أفضل استخدام ما هو متوفر من المدخلات التشغيلية مثل (المعدات، المكان، الأفراد، أساليب العمل، والتقنية)". (المينيف)

(2009, P8 Jagdeep and Harwinder)

وقد أشار جايدب إلى أن الإدارة المرتبة تعتبر إحدى الوسائل الهامة في رفع مستوى رضا العملاء والعاملين، والوصول إلى النجاح الدائم نحو التحديث والابتكار والتحديث المستمر، وتكوين اتصالات جديدة بين العاملين، ورفع مستوى جودة العمل والانتاجية والربحية، وتحديد أهداف كل فرد حين يكون العمل في اتجاه واحد، وزيادة معدل سرعة التحصين وذلك من خلال وضع خطة سريعة وبديلة خلال المشكلات ومضاعفة الأداء، والتشجيع على زيادة تطوير مهارات جديدة هدف تحقيق النجاح في العمل، وتقليل زمن دورة العمل، وتسهيل القيود، وفهم وتوزيع الأولويات، وإشراك الموظفين في عملية مراقبة سير العمل ومتابعة الإنجاز مما يشعر الموظفين بالمسؤولية ويعطيهم الدافع نحو العمل والإنجاز، وزيادة من قدرتهم على تحديد معايير الأداء المناسبة لرفع جودة سير العمل، وسرعة اتخاذ القرارات، والتحرك من هدر العمليات، وتوفر الوقت المخصص لمناقشة نتائج العمل، وتبسيط العاملين بتقديم الدوافع بشكل واضح.

مشكلة الدراسة:

بالرغم مما ذكر عن أهمية هذا النمط من الإدارة إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن التعليم بالمملكة العربية السعودية بشكل عام في حالة إلى "تطوير في منظومة التعليم والتدريب بجميع عناصرها، والاهتمام محرجًا، بما يلي احتياجات المجتمع المتغيرة، وسوق العمل، ومتطلبات التنمية، ويعابك المعارف والتقنيات الحديثة، وتطوير الخدمات العامة وتحسين نوعيتها، وتوفيرها بما يلائم الاحتياجات الفعلية المتزايدة للسكان، ورفع كفاءة أداء الأجهزة المسؤولة
عنوانها(موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية، الخطة النموية الثامنة،
١٤٣٦هـ) ص٨.

فقد لاحظ الباحث أن هناك العديد من المؤشرات التي تدل على أن مدارسنا ومؤسساتنا
التعليمية بوجه عام يجب أن تلحق بالعالم سريع التطور - خاصة في مجال الإدارة.

والمهم بهذا الجانب يمكن الأخذ بما أشار إليه كل من إبراهيم ومحمد عبدالمحimized و
الطحلاوي، محمد حجاجي و حسن نبيلة توفيق (١٩٢٠م) بقولهم: أن هناك ضرورة لتطوير
الأساليب الإدارية التقليدية ومحاولة تطبيق أساليب حديثة ومواقف الإدارة المعرفة، والارتباط بمستوى
القرارات التي يتم اتخاذها في المستقبل، والتي من أبرزها تطبيق أساليب الإدارة المرتبة. وبدأت قال عنها
١٤٣٦ـ(Tezel& et al, 2002,p.6) " إن استخدامها - أي الإدارة المرتبة - في المؤسسات
التعليمية يسهل تطوير الأداء، ويحسن من أداء الأفراد مما يسهل تحقيق الأهداف التعليمية للمؤسسة
التعليمية. كما يسهل في تحسين إدارتها، ورفع من معايير الأداء، وبالتالي يحسن نوعية
التعليم، والشعور بالرضا الوظيفي عن الأداء، والإنجاز، والشعور في حالة الثورة والقلق تجاه مستقبل
المؤسسة الإداري والتعليمي.

وفي هذه الدراسة أراد الباحث أن يتحقق من مدى إمكانية تطبيق هذا النمط من الإدارة في
مكاتب التربية ومنطقة مكة المكرمة. لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس
التالي:

" ما مدى إمكانية تطبيق الإدارة المرتبة في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة
المكرمة؟ وما علاقتها بالدافعية لدى العاملين؟".

أسئلة الدراسة:

وطريقة الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة قام الباحث بتجزئة المشكلة بحيث يتحقق في البدء من
مدى إمكانية الإبقاء على منطقتين من مؤسسات الإدارة المرتبة نفسها في شقيها الإداري والتعليمي، ومن ثم
فحص العلاقة بين تطبيقهما وبين الدافعية لدى العاملين من وجهة نظر مدير المكتب، ومساءليهما
في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة. لذا جاءت الأسئلة الفرعية للدراسة على النحو التالي:
١ - ما مدى إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المركبة في مكاتب التدريس والتعليم في مكة المكرمة؟

٢ - ما مدى إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المركبة في مكاتب التدريس والتعليم في منطقة مكة المكرمة؟

٣ - ما مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة المركبة في مكاتب التدريس والتعليم في منطقة مكة المكرمة وبين الدافعية لدى العاملين؟

٤ - هل يوجد فرق عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية المركبة في مكاتب التدريس والتعليم منطقة مكة المكرمة تعزي لمتغيرات الدراسة (مسمي الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟

٥ - هل يوجد فرق عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المركبة في مكاتب التدريس والتعليم منطقة مكة المكرمة تعزي لمتغيرات الدراسة (مسمي الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟

٦ - هل يوجد فرق عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في تقديرهم للعلاقة بين إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة المركبة في مكاتب التدريس والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وبين دافعية العاملين تعزي لمتغيرات الدراسة (مسمي الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١ - التعرف على مدى إمكانية الإيفاء بالمتطلبات الإدارية للإدارة المركبة في مكاتب التدريس والتعليم من منطقة مكة المكرمة.
2 - التعرف على مدى إمكانية الإيفاء المتطلبات الفنية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة.

3 - التعرف على مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة وبين الدافعية لدى العامدين.

4 - التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة عند مستوى معنوي (α ≥ 0.05) في تقديرهم لمدى إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية الفنية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة تغري لمتغيرات الدراسة (مسمي الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة).

5 - التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة عند مستوى معنوي (α ≥ 0.05) في تقديرهم للعلاقة بين إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية الفنية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة وبين دافعية العامدين تغري لمتغيرات الدراسة (مسمي الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1 - تطورت الدراسة إلى أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي يساهم تطبيقه في النهوض بالمستوى الإداري لمؤسساتنا التربية والتعليمية ومنطقة مكة المكرمة.

2 - يمكن أن تؤدي الدراسة الدراسات المتعلقة بالإدارة المرئية بسبب ندرة الدراسات السابقة العربية التي تناولت هذا الموضوع مما يساعد في توضيح معنى الإدارة المرئية ومرد إمكانية تطبيقها في مؤسساتنا التعليمية، وتمكنا الفحوص في دراسات التطوير الإداري وتطبيق الاتجاهات المعاصرة الإدارية، ومعوقاتها في مختلف الدراسات الإدارية في مؤسساتنا التعليمية.
3 - يمكن أن يستفيد من النتائج المتوقعة للدراسة القائمون على تطبيق الإدارة المرئية، بوضوح البرامج التدريبية الإدارية، ومنتحذى القرارات في المؤسسات التعليمية باتخاذ القرارات التي تزيد من دافعية العاملين، وكذلك الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

حدود الدراسة:

حُددت هذه الدراسة بعدد من المحددات الموضوعية، المكانية، الزمانية، وهي كالتالي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على استطلاع تصورات العاملين نحو تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء ورفع الدافعية.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مكاتب التربية والتعليم الداخلية، ومنطقة مكة المكرمة وعدها (15) مكتب.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في العام الدراسي 1435 هـ الموافق 2014 / 2015 م.

الحدود البشرية: مدير مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم، ذكور في منطقة مكة المكرمة.

معطيات الدراسة:

5 إمكانية:

وردت في (معجم اللغة العربية المعاصرة) إمكانية (مفرد): مصدر صناعي من إمكانية تمييز مقدرة، واستطاعة. الإمكانيات: الوسائل التي تحت التصرف أو الطرقات التي يمكن الاستفادة منها. ويقال استخدام كل إمكانية في حرية مع العدو، وسيعمل في حدود الإمكانيات المتاحة، وأن عملاً ما يتطلب بعض المتطلبات للتطبيق أو التنفيذ.

ويعرفها الباحث إجراياً لأغراض الدراسة الحالية بأنها: قدرة مدير مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم، من منطقة مكة المكرمة على الإبقاء على متطلبات الإدارة المرئية.
تبعيّن

معجم تطبيق (معجم اللغة العربية المعاصرة)

- تطبيق (مفرد): جميع تطبيقات لغير المصدر:

1 - مصدر طبق.

- إخضاع المسائل والقضايا لقاعدة علمية أو قانونية أو خوّيّة "يقوم المدرّس بتطبيق المسائل على النظريات - يسعى تطبيق التعليمات طبقاً للقانون.

2 - إجراء تعليمي يهدف لتحفيز التعلم من التجارب.

ويعترف الباحث تطبيق إجرائيّ في الدراسة الحالية: بأنه قدرة مديرية مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم على تفعيل أساليب الإدارة المرئية في عملياتهم الإدارية والفنية للرفع من دافعية العاملين.

الإدارة

معين إدارة (معجم اللغة العربية المعاصرة) أدار: (فعل) إدارة: (اسم) إدارة: مصدر

أدار، يُدير إدارة مدرسيّة ينحاز: يسيرُها، أدار الشركة وؤوها: تولي مسئوليتها، كان المسؤول الأول عنها يأمر فيها ويوجّه أدار مصنعة بكفاءة.

أصل كلمة إدارة (للتي تخدم) (Administration) والادارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين (النمر، ١٤٢٢، ص ٤)

وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفًا بالتي قدمها العلماء والرواد قد تبادلت، شأناً في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر مدخل معين.

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثير والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العامة من أجل تحقيق هدف معين بالدرجة عالية من الكفاءة" (النمر، ١٤٢٢، ص ٥).
وهناك من يعرف الإدارة بأنها "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف مجتمع" (المصباح، 2014، ص 12).

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانيات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة" (الخصمي، 2012).

ويعرف الباحث الإدارة إجراءً في الدراسة الحالية: بأنها استثمار الموارد المكثفة بكتابة التربوية والتعليم سواء كانت مادية أو بشرية بكفاءة عالية.

1. الإدارة المعرفية:

وتعرفها (أميرة برهمين، 2011) بأنها "جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراكبة الفعالة للأداء في المنشآت، وكيفية تفجير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة ومسؤولة تعتمد على التأثير المعمق للرؤية على الفعل والحركة والصرف الفوري في مكان العمل" ص 2.1.

ويورد (Nick, 2011) تعريف للإدارة المعرفية بأنها "أحد المناهج الإدارية الحديثة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف حيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان العاملين فيها فبعضهما إلى تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المشروعة.

ويعرف الباحث الإدارة المعرفية إجراءً في الدراسة الحالية: بأنها أسلوب إداري ياباني يعمل على التحسين المستمر للأداء من خلال المنظومات الإدارية والفنية للتواصل المزمن والتأثير الذهني المعمق للرؤية في إدارات مكاتب التربوية والتعليم والعمال فيها لتحقيق الرؤى والأهداف العامة بقصد تقليل المهم في التكلفة وزمن التشغيل والأخطاء والمساحة المستخدمة للعمل.

2. الداعية:

يعرفها (Morris, 2009, P. 3) بأنها: "جملة من الحاجات والمتطلبات والرغبات التي تدفع الشخص إلى القيام ببعض السلوكيات المجتمع، أو القيام بعمل ما".
ويعرّفها كل من سعيدة بن يحكم وبونوة (2012، ص 12) بأنها "الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك عند ظاهرى للموصول إلى هدف معين، فعندما تشع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر وتحصل التوازن في سلوكه".

دافعية العاملين:

ويقصد بها "مجموعة من العمليات التوجيهية لسلوك الفرد العامل من أجل إشباع حاجائهما المادية والمعنوية عن طريق التفاعل بين أهدافه الشخصية وحاجات عمليته" وهو ما جاء في تعريف (Edlund and Nilson, 2007, P. 7).

ويعرفها الباحث إجرائياً في الدراسة الحالية: بأنها مجموعة من السلوكيات المو جهة للمعاملين في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة من أجل إشباع حاجائهما العملية.
الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات العربية
الدراسات الأجنبية
تعمق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني

ال الإطار الفعلي والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بإمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقاتها بدافع العاملين، والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري:

المبحث الأول: الإدارة المرئية:

أصبح التحديد والتطوير في المنظمات الإدارية الشاغل الشاغل الشاغل للإداريين والخبراء، فالإدارة التقليدية لم تعد تصلح إلى مواكبة ومساربة المجتمع المغربي الجديد نائم التحديث، لذا أصبح لاحق من توفر وتشكيل إدارات جيدة تعمل وفق مفاهيم وأساليب جديدة التي من خلالها تحقق الأهداف حيث يعتبر أسلوب الإدارة المرئية أحد الأساليب الإدارية التي تسهم في استمرار قيمتها وفاعليتها من واقعية وشفافية العلاقات الرأسية والإقامة ضمن آكران العمل المؤسس، حيث يركز على إدارة المشكلة من المكان بدقة وسرعة ملائمة هدف النتائج من نجاح المشكلة والعمل على الحد من تكرارها في المستقبل، إضافة إلى إدارة الزمن بنفس الوقت الامام الذي يظهر أن أسلوب مستمر يظهر قيسته من أرض الواقع من أجل أن تكمل من خلالها عنصر الإدارة وهي: التخطيط والتنفيذ والمتتابعة والتطوير.

فقد أشارت العديد من الدراسات منها دراسة Tezal et al., 2010, p2) في الضرورة وجود إدارة مؤهلة تساهم في ابتكار أساليب جديدة للتحسين المستمر للإدارة والعمل على تحقيق التوازن البيئي المطلوب بين تطبيق ممارسات وأساليب حدثية لتحسين العمل من أبرزها إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإبداعية، الإدارة بالرؤية المشتركة، الإدارة المرئية، الإدارة التفاعلية.

كما حدد كل من إبراهيم وبحي و الظهلاوي و رحاني و حسن (2004) ضرورة تطوير الأساليب الإدارية التقليدية ومحاولة تطبيق أساليب حدثية لمواكبة الارتفاع المعرفي وفي سبيل الارتفاع
لتفقد الإدارات السابقة الذكر مع فلسفة كايزن للوجودة اليابانية على مفهوم التحسن المستمر للأداء وإخراجه القرارات الدقيقة السريعة لحظة احتياجها، حيث تتركز مبادئ فلسفة كايزن على تقليل الهدر في كل من زمن التشغيل والتكلفة والمساحة المستخدمة للعمل حيث تساعد على تقليل وقوع الخطأ وتضمن زيادة الكفاءة لدى العاملين وتسهم في اكتشاف قدرات ومهارات جديدة (أميره برهمين، 2012، ص.3).

وقد أشار (kain,2010,p1) إلى أن ظهور مفهوم كايزن للوجود على عام 1987م على يد الخبر الياباني ماساكي إميا، في حين يعتبر تايشي أوهونو (Taiichi ohno) أول من استخدمت هذا المفهوم لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية، معتمدة على التحليل والعملية في ميدان الأعمال أو الصناعات، وكلمة كايزن - ZEN وتعني التغيير وزن، وتتعين للأفضل أو الأحسن، لذا KAI - تترجم كايزن، إلى Continual Improvement أو التحسين المستمر حيث يهدف إلى التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان مما يؤدي بالتالي لتحسن زمن العملية وتفكيكها، والتغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعليم.

وحيده أورد (Single and Single,2009,p52.53) إلى أن كايزن يتضمن جميع الموظفين خلال حالة من التغيير معتمداً على التغييرات التدريجية وتحديد المشاكل في مصدرها وعمل على تغيير المعايير من أجل ضمان إستمراريتها والعمل على توفير الحلول المسائلة في نفس الوقت والتي ترجع بفوائد كبيرة، كأن تؤدي إلى تحسن الإنتاج وتحسين النوعية وتحسين سلامة وسرعة التسليم في موعد وانخفاض التكلفة وزيادة رضا العملاء، والرسما الوظيفي سهولة العثور على عمل المناسب في نفس الوقت مما أدى ذلك إلى ارتفاع نسبة الموظفين وجدتهم.

ويضيف إلى أن استخدام نظاعة الكايزن في المؤسسات سيؤدي إلى تحقيق العديد من النتائج أبرزها:
Quality

Efforts

Involvement of all employees

Willingness to change

Quality Circles

Personal discipline

moral improvement

Teamwork

Suggestion for improvement

And added the most important Dhongade et al. 2013, p57

To implement management principles of the study.

The information that the management órgão available makes

decisions in the organization. It is necessary to understand

the changes in the organization, on the basis of information, the

management can make decisions. As a result, the management

must make changes in the organization. 

So, on the other hand, made the most important Dhongade et al. 2013, p56

To identify the management principles.
تعريف على كيفية استخدام المفاهيم الإدارية المرتبة من أجل ترتيب وقيمة مكان العمل
الملازم”55”.

العمل على التواصل مع الموظفين.

مراقبة ومتابعة الأداء - قائمة المراجعة.

ترسيخ وتعزيز المبادئ والقيم.

كسب ثقة العملاء.

تحفيز الموظفين والعمل على رفع معاييرهم وتعزيزها.

تكوين الثقة والولاء.

إضافة روح من المرح.

حل بعض المشكلات والضغوط.

حل المشكلات.

: Visual Management

مفهوم الإدارة المرتبة

في ظل تطبيق المفاهيم الإدارية الشديدة والإدارة المنخفضة التكاليف تأتي الإدارة المرتبة كأسلوب
وائح إداري حديث مستمر يطبق في المؤسسات يعتمد على تطوير التواصل المرئي من طبقات الإدارة
العليا والوسطى والمتدنية حيث تعتبر الإدارة المرتبة إحدى أنماط الإدارة المرنة التي تساعد أي فرد
يدخل المكان أول مرة على معرفة سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة (أميرة برهيم،
2012، ص. 29).

وهي نمط الإدارة الذي يركز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة أي إيجاد رؤية مشتركة
لكل عناصر العملية الإدارية مهدف رفع فاعلية وكفاءة العملية الإدارة وتطوير رؤية مشتركة للإدارة
والشاملة في تحقيق التفاعل بين الأهداف والوسائل والاهتمام بالأدوار أكثر من الأهداف

( Tezal et al. 2010, p2)
ويملأ منهجاً إدارياً تطبيقياً يعمل على تحسين جودة العمليات وخفض التكاليف وتحسين العمليات وتقليل الوقت المستغرق لحل المشكلات وصولاً لتخطيط مستقبله يمكن قياسه لزيادة رضا المستفيد (Sally and Contributor, 2014, p1).

كما أشار العبابي (٢٠٠٧، ص ٨٠) إلى مفهوم الإدارة المرئية بأنها نظام إداري ياباني اقترحه منهجية تحسن الأداء اليابانية كايزن تدار من خلاله أي مؤسسة علمية كائناً أو غير ذلك لتحقيق الميزا التنافسية واستخدام الموارد بشكل فعال لإنجاز الأهداف للمؤسسة.

في حين عرفها سنقل (٢٠٠٩، ص ٥٢) على أنها نظام إداري يلتزم إلى نقل المشاكل من الحالة المرئية والمحسوبة والمعايضة إلى ملائم للوقائع يتم من خلالها تغيير مكان العمل للموارد البشرية وإدارة التزامون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتدوير وتحديد الأهداف والمؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء.

في حين أورد تيتي (٢٠١٠، p1) تعريف آخر للإدارة المرئية وهو أنها أسلوب إداري مستمر ناجح في التجربة اليابانية يستمد قيمةه من أرض الواقع وتمسير الإدارة في اليابان جمباً كايزن (Gemba Kaizen) تعني إدارة المشكلة من المكان والزمان بالدقة والسرعة المناسبين للخلاص من جذور هذه المشكلة والعمل على تعلم تكرارها في المستقبل.

ويورد أمي (٢٠٠٧, p1) تعريف آخر وهو اعتبار الإدارة المرئية أحد المناهج الإدارية الحديثة التي تتم فيها الاهتمام بوسائل الأهداف حيث تتوقف رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجودة العاملين فيها على تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المشروعة.

: **Visual Management**

تعتبر الإدارة المرئية على قدر كبير من الأهمية لما يوفره من إمكانيات وحلول للمشكلات وتعزز العمل بروح الفريق ومستويات الإنتاجية وتحفيز عملية اتخاذ القرار وتقليل من النفايات. إن الإدارة المرئية تجعل عملية التواصل بين موظفي المؤسسة والإدارة والعملاء أمرًا في غاية السهولة بغض النظر عن المكان، حيث أشار روك (٥٥, p.2000) أن الإدارة المرئية تترجح في خمس خطوات تنفيذية هي:
1 - النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة وبسرعة عند ظهور مشكلة ما.

٢ - الاهتمام بعناصر الموقع وصولاً إلى جذور المشكلة ووضع بدلات غير تقليدية لحلها.

٣ - اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية الاستعائية للمشكلة.

٤ - استخدام أساليب وطرق متعددة للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج وخدمة وترشيد القرار الإداري في حل المشكلة.

٥ - وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجميد تكرار المشكلة.

لذا فقد اشارت أمتيرة بيرمين (٢٠١٢، ص ٣٣-٣٤) إلى الأهداف التي تسعى الإدارة المرتبطة لتحقيقها من أبرزها:

جعل المشاكل مرئية ومحسوسية، معابشة الواقع ولامسته، قمء بيئة العمل بأسلوب مناسب، الاتصال وال التواصل مع الموظفين، مراقبة ومتناوبة الأداء، ترسيخ المبادئ، وقيم المؤسسة في نفوذ العاملين فيها، تنفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية، بناء الثقافة والولاء المؤسس للعاملين فيها، كسب ثقة العملاء وولائهم للمؤسسة، علاج المشكلات، التقليل من ضغط العمل، اشاعة روح المرح في نفس العاملين في المؤسسة.

ويشير تيتي (Titu et al,2010,p1) إلى أن الهدف من استخدام مركزة الإدارة المرتبطة في المؤسسات يتمثل في تحسين ولاء المستفيد، وتحليل البيانات قبل عملية اتخاذ القرارات، وتحليل وقت الدورة والمدى، وتوفير قاعدة بيانات للقرارات وسرعة اتخاذها، وإدارة الوقت، كما وتعد طريقة منظمة حل المشكلات والتسويق بشكل أسرع، وتصميم وإعداد تصميم الخدمات تطوير المهارات القيادية إزالة الخواطر بين الأقسام والوظائف، وتطوير مهارات إدارة المشاريع والعمليات، وزيادة هامش الربح وحصة سوقية أعلى، تقليل تكاليف تجهيز الخدمات، انخفاض في عدد شكاوى المستفيدين.

و كما أشار دايتيا (Daiya,2012,p2) إلى أن تطبيق منهج الإدارة المرتبطة في أي دائرة من دوائر المؤسسة له فوائد كبيرة في الدائرة المالية تساعد على الدقة في إيجاز التقارير المالية وتفادي الأخطاء المالية وتحسين أداء العاملين، وفي الدائرة الإدارية يؤدي إلى تقليل الأخطاء والمشاكل وسرعة حلها.
ومحسين الجودة والأرباح وزيادة رضا العاملين والعملا و الوصول إلى درجة الكمال والخلو من الأخطاء.

في حين إبراهيم وآخرون (٤٠٠، ص ٤، (٤٠٠، ص ٤، (٤٠٠، ص ٤، (٤٠٠، ص ٤، (٤٠٠، ص ٤،) جمع أن الإدارة المرئية تهدف إلى تحقيق إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاز العمل، وتنمي روح الولاء والالتزام وتعظيم الإنجاز في مناخ ديمقراطي يعمل على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهاز التنفيذي (الإدارة الوسطى والدنيا) والإداري (الإدارة العليا) مما يرفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال وجعل التفويض والتمكين وإتخاذ القرار في أعلى صورهما، والاستفادة من امكانيات العاملين بإخراج وتوليد الاطاقات الكامنة داخلهم في حل المشكلات.

يرى كل من آير (Iyer، ٢٠٠٧، p4) بأن أهداف الإدارة المرئية تتمثل في:

١. تقديم خدمة ذات جودة مميزة من شأنها تحقيق رضا المستفيد وزيادة ولائه للمؤسسة والذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلامية فاعلة للكابؤة المؤسسية.

٢. تعد معرفة أراء وانطباعات المستفيد وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات وسيلة مهمة في مجال البحث الإدارية والتحديث لتقدم الخدمة ووضع السياسات المتعلقة بها.

٣. تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد من الخدمة ومقدميها.

٤. تمكين المؤسسات من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.

٥. تحقيق مستويات أداء أفضل، إذ يعد الوصول إلى المستوى المطلوب من الخدمة المقدمة الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة المرئية.

٦. كسب رضا المستفيد إذ أن هناك قيم أساسية للإدارة المرئية لا يد من توفرها في أي مؤسسة تعمل على اتخاذ قرارات لتحسين أدائها وتطبيق استراتيجيات لتطوير وتقسيم أداء العمل.

٧. تحسين معنويات موظفي المؤسسة والتي يمكن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء ينتمون بالفعلية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج ومستوى أداء فاعل في العمل.
مبادئ الإدارة المرئية:

تعتمد الإدارة المرئية (Visual Management) بشكل أساسي على المبادئ الأساسية الآتية، وهي:

1- "Good Communication" (التواصل الجيد/الاتصال الفعال): "أولاً: التواصل الجيد/الاتصال الفعال"، وهو مبدأ أساسي ركيزى للإدارة الجيدة والرسالة المحددة والواضحة، حيث هدف التواصل الجيد والرؤية خبر وسيلة لوصول الرسالة المحددة والواضحة والشاملة وقد تكون هذه المسألة أكثر الطرق فاعلة للتواصل.

2- ثانياً: ليس من رأى كمن سمع (الرؤية على أساس الاعتقاد): الرؤية هي أساس الاعتقاد "Seeing is believing"، ويمكن أن يحصل القائد على 80% من معلوماته من الرؤية.

3- ثالثاً: مستوى الإدراك والإحساس المتولد عن حاسة البصر (الملاحظة الفاعلة لمكان العمل الموقع المرئي): تحديد المشكلة بشكل مريح بوضوح الشفافية والوضوح، فما ترأى العين أكبر بكثير من ذلك المتولد عن إشارة السمع أو النمط أو النبض أو السمع (الإنسان يمكن أن يسمع ويتعلم ويتعلم ويعيش من مجرد الرؤية.

4- رابعًا: المشاركة في اتخاذ القرار: يتم تحديد المشكلة بشكل مريح لما يرون المشكلة وبالتالي يراد عدد المشاركين في الدراسة والتحليل، وبالتالي تزداد فرص وجود حلول جيدة وسريعة للمشكلة، حيث تتطلب الإدارة المرئية مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات لتساعد على تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفككة. وهنا يجب أن نوضح أن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل والعماليين حيث يجب أن تكون مشاركة بعضهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعمال بصنع القرارات التي تتم بتحسين العمل داخل أقسامهم فالفرصة التي منحتها الإدارة المرئية للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات تمكن من جعل أساليب عملهم مختلفاً عما كانوا يمارسونه في ظل بيئة العمل التقليدية.
خاتمة: التأثير البصري: ففي عالم الأشياء المرئية يبذل المرء جهد عضلي وعصبي كبير للرؤية
وتتمركز الرؤية في كم تتميز الصورة المرئية أو الشكل المرئي من الشحنات والعواطف وتحرك المشاعر.
(3) رأى دهوناج (2013, p.59) وآخرون.
إلى المبادئ الأساسية التي يقوم عليها منهج الإدارة المرئية وهي كما يلي:
المبادئ الأول: التركيز على العملاء ليشمل الموظفين وعملاء خارجيين من الخدمة وتنبية احتياجات وتوافر العملاء وإدراك القدرة الأساسية في تحقيق الجودة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
المبادئ الثاني: الإدارة بالبيانات والحقائق وتنظيم القياسات لمعرفة كفاءة العملية وجمع البيانات وتحليلها حسب الأسس الموضوعة بدقة ثم تحليلها ثم حملها بصفة دائمة.
المبادئ الثالث: العمليات تكون حيث يكون الفعل فإن أسلوب الإدارة المرئية يضع العملية كمحور رئيسي للنجاح.
المبادئ الرابع: الإدارة بالمبادئ تعني أن يتم الوقاية من المشكلة قبل حدوثها بدلاً من الانتظار لحدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها.
المبادئ الخامس: التوجه نحو الانتفاخ وتحمل الأخطاء وهذا تزول العوائق التي تجعل دون رفع مستوى الأداء وإدراك رضا العمل.

متطلبات فاعلية الإدارة المرئية:
تظهر العلاقة بين أسلوب الإدارة المرئية وتطبيقها ضمن المؤسسات، العلاقة الجوهرية المؤثرة حول إيوان الإدارة العليا بالمؤسسات والعاملين وحول أعمية تطبيق الأسلوب وبناء فاعلية الإدارة المرئية للمؤسسات إلى مدى التقارب والتباعد في الأهداف بين الأسلوبين إضافة إلى أهمية أن يتم تطبيق وإستخدام الإدارة المرئية المهدف إستناداًها بشكل مشترك بين العاملين والمديرين وتحقيق الرؤية والأهداف من هذه الأعمال، وفي ضوء ذلك يتطلب تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات توفر العديد من المتطلبات والتي حددتها ستقل (45) كالتالي:

- المناخ الملازم للعمل المتوافق مع ثقافة المنظمة وقيمها ورسالتها ورؤيتها.
توفر هيكل تنظيمي بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق الإدارة المئوية.

دعم وقيادة الإدارة العليا تطبيق الإدارة المئوية، وذلك لتوفر الاستعداد لـ نتائجات التغييرات التي ستحدث في المؤسسة.

التركيز على المستفيد وتحقيق رضاه وإسعاده.

توفر قاعدة بيانات كبيرة عن المستفيدين واحتياجاتهم وتفعيل ذلك في نظام التغذية العكسية الراجعة.

توفر مناين التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة وذلك لأن تطبيق منهجية الإدارة المئوية يعتمد أساساً على فريق العمل.

ممارسة النمط الديمقراطي الليبرالي المناسب لتطبيق الإدارة المئوية الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.

وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الأداء يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

أن يكون هناك نظام فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمشرف أو بين داخل المؤسسة وخارجها قادرًا على إرسال المعلومات الدقيقة عن إجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مروؤسيهم بموضوعها في أقرب وقت.

وقد حددت الألوكة الاجتماعية وهي شبكة إسلامية وفكرية وثقافية شاملة (2012 م) إلى أهم متطلبات تطبيق الإدارة المئوية في المؤسسات التعليمية، وهي:

1 - القيادة: إتباع أساليب الإدارة على المكتسب منهجياً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة الإدارة المئوية.

2 - الالتزام: من قبل الإدارة العليا بمبادئ الإدارة المئوية والالتزام من قبل العاملين أيضاً.

3 - فرق العمل: العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح حيث تعد وسيلة مهمة لإنجاز العملين.
4 - التصميم الفعال: أولت الإدارة المرتبة السلطة والخدمة المقدمة للعملاء اهتماماً وضحاً لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق المحلية والدولية.

5 - التركيز على العمليات: توفر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفق لتحقيق الاستثمار الأمل ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات ذات جودة عالية. وقد عمل تيزال (98.10, p8.9) على ذكر الأسس الداعمة لنجاح الإدارة المرتبة كما يلي:

1. التزام الإدارة العليا: يتطلب تطبيق الإدارة المرتبة عملاً من الإدارة العليا وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يحفز العاملين على الإنتاج، وتشكل فرق العمل المعددة الوظائف والمهمة والتركيز على أولويات توفير الموارد الضرورية لتنفيذ البرامج والتطبيقات.

2. تغيير في القاعة المنظمة وتغيير في أفكار الموظفين نحو تطبيق الإدارة المرتبة من خلال تفكيك وتوجيه وتزويج جميع العاملين بمنظومة ومشاركةهم في اختيار القرارات وتوفر نظام اتصال بين العاملين والإدارة والبحث على العمل والتحلي من فكره رفض التغيير المنظمة.

3. التعليم والتدريب: الذي يعطى الأفراد إحساساً وضحاً بفهم أساسيات ومبادئ الإدارة المرتبة، وعليه يجب تدريب العاملين ورفع مستوى الخبرة المطلوبة وإقعاهم بحدود الإدارة المرتبة وتطبيقها في المنظمة حتى يتم إيجاز العمل بحماس وثقة عالية.

4. فهم السبب والنتيجة واتخاذ قرارات واعية بنية على البيانات والمعلومات.

5. تركز الإدارة المرتبة على رضا المستفيدين عن المخرجات التي تقدمها عبر تحديد العمليات والمخرجات الرئيسية وتحديد العمال المهمين، وتحديد إمكانيات العمل المتعددة.

6. اختيار الإدارة المرتبة من أجل زيادة مناحي التطبيق ويجب أن يكون هناك تحديد واضح للمفاهيم والإجراءات بحيث تشمل متطلبات العمل، ويجب مراجعة تكلفة المشروع وجودة الزمن ودقة فيه.

7. توفر نظام اتصال فعال: فالكثير من مخرجات الإدارة المرتبة تتم من خلال فرق العمل، وهذه الفرق تتضمن أوداراً لأعضاء الفريق.
8. ربط الإدارة المرتبطة بالموارد البشرية: للإرتقاء به في أحسن الصور وهذا يعتبر أحد الفسّافات التي يرتكب عليها مفهوم الإدارة المرتبطة
9. تكنولوجيا المعلومات: والذي يعني الاستقبال والتنظيم والمساعدة في إتخاذ قرارات فعالة للمنظمة.
10. ربط الإدارة المرتبطة بالعمالة: حيث أن هناك تأييد قوي وبناء مشتركة قوية وعلاقة نجاح مع العملاء.

استراتيجيات الإدارة المرتبطة:

هناك ثلاثة استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة المرتبطة وتكون في دراسة إبراهيم وآخرون (2004، ص. 78):

- تحديد القواعد المنظمة للعمل: يجب أن تكون قواعد المنظمة واضحة ومحددة بشكل يخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى، ولا ينبغي أن تكون جامدة حتى يتسنى تطويرها وتعديلها لتسهيل وفعالية تواكب ثقافة المجتمع وهذه القواعد تشمل:
  - تحديد المهام والواجبات الوظيفية.
  - تحديد معايير قياس الأداء.
  - تحديد أساليب تقييم الأداء والراجعة وفق دراسة موضوعية ومنهج عملي بسيط وواضح.
  - تحديد أساليب المتاحة في ضوء التغيير الذي فرضها النظام العالمي الجديد.

- Cleaning Strategy: وهي استراتيجية تستخدم النزول على أرض الواقع وتشخيص المشاكل وأسباباً بدقة وعلاجها ضمن أساليب يتم اختيارها بعناية منها:
  - إبعاد بعض القيادات التي تعوق مسيرة العمل.
  - معالجة الأساليب والأدوات والمعدات والسياسات الإدارية وطرق ممارستها.
- Strategy to Eliminate Wasteful Activities and Wealth:

The strategy aims to develop a quick and effective strategy to transfer the organizational culture to a rapid change in the current status, which leads to eliminating wasteful activities and improving wealth.

1. Problems in the organization and the process:

- An organization system or delivery system that is not permanent and continuous, and one that does not achieve the change in an early stage, and relies on the transfer of expectations and control by itself.

Methods and tools to face the challenges of the future and the implementation of the system:

- Using the study tools and indicators, such as the following indicators: appetite, performance, and authority of the system, and the extent of the system's cooperation.

- The process is subject to the rapid progress of the system in a short period (within 30 days).

- The results are achieved after the completion of the change process.

Indicators of success and indicators of failure:

- Indicators of success:
  - The organization is established with the required quality.
  - The process is completed and achieved within the agreed time.

- Indicators of failure:
  - The system is not established.
  - The process is not completed within the agreed time.

2. Indicators of success:

- The system is established with the required quality.
- The process is completed and achieved within the agreed time.

3. Indicators of failure:

- The system is not established.
- The process is not completed within the agreed time.
2- المعلومات المرئية: وتحتوي على:
- وثائق العمل.
- تجديد إجراءات العمل في صفحة واحدة مختصرة.
- المهارات والتدريبات التي تتطلبها العملية الإدارية من أجل خلق تنافس بينهم.

3- الضبط المرئي للانتاج: ويتضمن:
- ميزات الأداء التي تتشكل من خلال وضعية العمل الحالية ووضعية الانتاج والمخرجات.

4- قياس الأداء المرئي: والذي يحتوي:
- الرسوم البيانية المتعلقة بالجودة.
- الرسوم البيانية المرتبطة بالأداء.

5- الإدارة المرئية للأمن:
- التحذيرات الأمنية.
- معلومات السلامة.

معوقات تحقيق الإدارة المرئية لأهدافها:

يشير كل تتي (Titu,2010,p.45) إلى أن هناك العديد من الأمور التي قد تقف حاجزًا في
طريق تحقيق الإدارة المرئية لأهدافها، والتي يمكن تحديدها بما يلي:
- اختيار القيادة الإدارية تغيب عنها المصداقية وهمها الاحتفاظ بمواقفها الإدارية والاستمرار
في المنصب الإداري بإتباع كل الأساليب على حساب رسالة ورؤية المنظمة وأفرادها، فيتم إخفاء
السلبيات والتطرف على الإجابيات والبالغة فيها.
- إخفاء الحقائق عن القيادة وغفل وانشغال القيادة بالإدارة الورقية التقليدية الروتينية وانفضالها
عن أرض الواقع والحدث.
- انتشار ظاهرة العنف الإداري ليصبح الحزن ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف سيؤدي إلى التشريد بالحقائق.

- عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة.

- الاعتماد بصفة مطلقة على العامل الشخصي في تقييم إعداد الإحصاءات والتقارير وتقييم العمل.

عند تطبيق الإدارة المترية في أي منظمة فإنه لا بد أن يكون ذلك بعض العقبات التي تجعل التنفيذ أمرًا صعبًا، ويرى بعض الباحثين بأن الفشل في تطبيق الإدارة المترية يعود إلى:

المورّد 1. أتخاذ قرار البدء في تطبيق أسلوب الإدارة المترية من قبل منظمة يتطلب منها تحديد التكاليف المتطلوبة والوقت اللازم لتطبيق هذا الأسلوب، فإذا لم تكن قادرة على تخصيص جزء من الميزانية لبدء تطبيق الإدارة المترية فيعتبر هذا سبب ومعوق لتطبيق المنظمة لأسلوب الإدارة المترية.

الاهتمام: المنظمة التي تحاول أن تركز اهتمامها على البدء في أنظمة مختلفة في وقت واحد يشتمل جهدًا مما يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد وهذا يعتبر عاملاً على تطبيق أسلوب الإدارة المترية، فإذا فإن يجب على القائد أن يركز اهتمامه وجهوده على عدد محدد من الأنشطة حين يمكن اتخاذها بكل دقة.

القبول: إن الانتقال من نظام إداري قائم إلى آخر أمر لا يمكن قبوله بسهولة في بعض المؤسسات نظرًا للخوف بعض العاملين من أن التغيير قد يؤدي إلى افتقارهم للكسبات المجتمع أو بحث من صالحهم، وهذا يعتبر من أهم المعوقات لتطبيق الإدارة المترية، إذا يجب على المنظمة أن تبدأ يتهيئة المناخ المناسب لقبول التغيير. سنقل (Single, 2009, p60.61)

ويبرز الباحث أن المعوقات تنبثق من عدم وجود التموذج المثال، الذي يمكن الاستشرياد بمثهمه الإداري، عند تطبيق نموذج الإدارة المترية، وكذلك عدم وجود الحافز للتبديل.
البحث الثاني: دافعة العاملين:

تعتبر الدافعية من أساسيات الحياة، حيث تساهم في تعزيز أداء البحث وتحقيق المعايير والمعرفة والمتابعة في الأعمال، كما تعد مؤشر مباشر في التأثير على درجة التأثير والانجاز، حيث أنه يمكن ملاحظة وتفسيس العديد من الظواهر والسلوكيات في ضوء الدافعية، يرجع ذلك إلى أن أداء الفرد يتم في معظم الحالات على مقدار الدافعية لدى الفرد، وقد أشارت دراسات أخرى للحشام (2013) إلى أن الدافعية تتفاوت من خلال رغبة الفرد للقيام بعمل ناجح المتمثلة بالرغبة والطموح والميل للعمل بشكل مستقل، والقدرة على مواجهة المشاكل وحليها.

وأضاف خليفة (2010، ص 3) إلى أن العنصر البشري من أهم عناصر الاتجاه، ويظهر دوره من خلال نجاحه في أي منظمة أو مؤسسة (اقتصادية، صحية، أمية...)، حيث تعتمد الفيادارات بالعادة على الاهتمام بشكل رئيسي على العوامل الإنتاجية وكفاءة دافعية العاملين سلباً أو إيجابياً ويستخدم من خلالها المسؤولون على تحديد إدارة الأفراد والمنظمات للوصول إلى العاملين بأقصى درجات إنتاجتهم، وأشار إلى أن كفاءة الفرد تعتمد على عنصرين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه والتمشكيك بدافعية الفرد ودرجة انتظامه وحيبه لعمله.

وأشار لاي (2011، p2) إلى أن الدافعية تعتبر من أهم مواضيع علم النفس وأكثرها سواء على المستويين النظري والتطبيقي، حيث لا يمكن حل المشكلة من دون التركيز والاهتمام بدوافع الكائن الحي الذي يتشكل دوره بتعدد السلوك كماً وكيفاً، بالإضافة إلى ذلك تطبق الدوافع الشخصية للعمال أو الموظفين من خلال ضبط وتوجه السلوك إلى جهات محددة تعمل من خلالها على تجهيز وقيادة المواقف الخاصة التي تعمل على إثارة الدوافع لديها بدورها تخزيمهم للقيام بالأعمال التي يراد عملها وتعدهم من القيام ببعض الأعمال الواجب تطبيقها.

وحدد المفرجي (2008، ص 85) إلى أن أهمية الدافعية تظهر من خلال مختلف المبادئ العلمية التطبيقية كمبادئ علم النفس والعمل والتنظيم، حيث ترتبط دافعية العمل بدرجة نجاح وفاعلية أداء العامل في مجال تحقيق الهدف من العملية ويتم عادة تقويم الأداء من خلال سد الحاجات بالاعتزاز بالعمل من قبل العامل نفسه، حيث تتشكل ضمن مجال التنبؤ والتغيير وإدارة السلوك التنظيمي، وقد
عمل الباحثين على تحديد أسباب بعض الممارسات والسلوكيات إلى الحاجة المتزايدة في الإنتاجية وتحسين الجودة ضمن السوق التنافسي.

لقد ذكر علامة (Shanks, 2006, p. 24) أن شانكس (2006, p. 24) قد ذكر على أنه بالرغم من الأهمية البالغة والمتزايدة
للدافية، فلقد لا تخالف من بعض الانعكاسات التي ترتبط بالمستوى النفسى للعملاء التي تتشكل بالشعور بالن rtrim على وדות واجبات الأداء الداخلي وعدم الاستماع وال büرة والوظيفي للعمال، مع عدم وجود توقعات للوصول إلى الأهداف التنظيمية المحددة على المستوى الاقتصادي للمملكة المتمثل بتحقيق الأرباح وخفض الانتاج.

ولكي ينجح المدراء في تعزيز وتنمية الدافية لدى العاملين فهم الحاجة إلى فهم وإدراك المفهوم حيث أن الإنسان بطبعه ينصف بالحركة، ويقصد به أنه يمكن تنسلته وإثارته من قبل قيمة خارجية، وأن الجانب المحرك للسلوك الإنساني يتركز على الدافية، حيث يحتوي الدافع على السبب ويشمل بالتعاقب والاستمرارية، فالمدراء يسعون بإستمرار إلى الوصول إلى أعلى درجات الإنتاجية وتيسير مستوى الأداء، ولذلك تعمل الإدارة مختلف الأركان ووسائلها إلى الوصول إلى أقصى درجات الإنتاجية، إلا أنه بذلك لا تصل إلى جميع الأهداف والظروف التي تسعى للوصول إليها (Jamadi, 2008, p. 12). (1).

مفهوم الإنجاز:

ينظر علماء النفس إلى مجموعة العوامل الخارجية والداخلية التي تحرك السلوك الإنساني على أنها تشكل ما يسمى بالدافية (Motivation) وقد مر مفهومها بمراحل عديدة في تطوره حين وصل إلى ما هو معروف عليه وهي أداة مهارة التي تحرك السلوك وتجهيزه، وتحدي درجه ومدى بقائه والاستمراره. (Zenzen, 2002).

وماكليلاند (1985) (Mcclelland, 1985) يعيد من أوائل الذين درسوا دافية الإنجاز حيث عرفها على أهداف "مصفح مستمر نوعاً ما نحو النجاح، وعلى أن شدة دافع الإنجاز لا يتعلق بالفرد فقط، بل إن مستوى صعوبة المهمة وأهميتها بالنسبة للمتعلم من أهم المتغيرات التي تحدد هذا الدافع، وتعزيم الأفراد ذوي التحصيل المرتفع بان الحاجة إلى الإنجاز لديهم تكون مرتفعة في حين تكون لدى الأفراد ذوي التحصيل المنخفضة".
فالدافية تؤثر في تحديد مستوى أداء الفرد ويتهجه في مختلف المجالات والأنشطة التي يواجهها، ومن ذلك المجال التعليمي، ويقصد بالدافية الإنجاز الدراسي " تلك القوة التي تثير وتوجه سلوك الطالب نحو عمل يرتبط بتصحيحه الدراسي حيث يكمن أساس دافع الإنجاز الدراسي والتحصيل من إنجاز مهمة بما بطريقة تميّزية، حيث يعمل على زيادة قدرة الفرد على التحصيل المتميز وتحقيق مستويات متقدمة من الإنجاز، حيث يرى ماكليلاند " أن دافية الإنجاز يمكن تعلّمها واكتسابها من قبل أي فرد في أي عمر" (أبو زيد، 2005، ص 31).

ويعبّر عنها م. ع. الهمداني (2003) على أنها "منظومة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهود المرتبطة بالعمل والإنتاج وتتحدد طبيعته ووجهته وشدة ومدى مدى الإنجاز المميز للأهداف، ومن أهم أبعاد هذه المنظومة، المتابعة في بذل الجهد وتحمل الصعاب وتقدير أهمية الوقت والطموح لمستوى أعلى من الأداء والتوجه المستمر نحو المستقبل والاهتمام بالتميز في الأداء والميل للمنافسة". 

ويعرف راين (Ryan & Deci, 2000) بالدافية "بأها مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته وإعادة التوازن عندما يختل.

كما تعرف على أها حالة داخلية تحرك السلوكيات وتهيجها، وإن أي نشاط يقوم به الفرد لا يبدأ أو لا يستمر دون وجود دافع (Aire and Yinka 2003).

ويعرف تيلا (Tella, 2007) بالدافية "بأها عملية داخلية توجه نشاط الفرد نحو هدف في بيته،

ويعرف الزيات (2004) بالدافية "بأها دافع مركب تحرك سلوك الفرد وتهيجه، كي يكون ناجحاً في الأنشطة التي تعد معايير للاستمتاع أو في الأنشطة التي تكون محددات أو معايير النجاح والفشل فيها واضحة". ص 54.

تتضمن الدافية ثلاث وظائف أساسية في السلوكي: هي تحريكه وتشييده، وتوجيهه، ومحافظة

على استدامتها حتى تشبع الحاجة ويعود التوازن إلا أنه ليس من الناحية أن تجد العاملين متفقاين بمجرد عالية أو متساوية، وهذا ما يجب أن يعرف الإدارة في الميدان حيث يرغبون دائماً أن يجدوا العامل أو الموظف مهتماً بعمله ويميل إليها ويعتزونه شيئاً هاماً يجب أن يقوم به العامل (KONSTANTPOULOS, 2006)
وفي ضوء ذلك، يعرف الباحث الدافعية على أنها الحاجات والرغبات والتصورات التي تعمل على إظهار سلوك محدد بشكل ظاهري من أجل الوصول لسد وإشباع الحاجات والرغبات التي تجعل على زيادة استقرار الفرد وتقليل من نسبة توتره وتسيح في تحقيق التوازن في سلوكه.

العوامل المسببة للدافعية:

يري أن تكون الدافعية النزعة للحصول على النجاح أمر متعلق بالشخص لآخر وتختلف من اختلاف المواصف والمتفاوت هذا الدافع بعوامل رئيسية ثلاثة عن قيم الفرد مهمة ما، وهذه العوامل هي (Govern & Petri, 2004):

أولاً: الدافع للوصول إلى النجاح ولعب الفشل: إن الأفراد يختلفون في درجة هذا الدافع كما أنهم يختلفون في درجة دافعيتهم لتجنب الفشل، فمن الممكن أن يواجه شاغرهم فيهما يقبل أحدهما على أدائهما خمسة تعهدًا للنجاح فيها، ويقبل الآخر بطريقة يحاول من خلالها يتجنب الفشل المتوقع، وإن النزعة لتجنب الفشل عند الفرد الآخر أقوى من النزعة لتحقيق النجاح، وهذه النزعة القوية لتجنب الفشل تبدو متعلقة نتيجة مرور الفرد بخبرات فشل متكررة، وتحديده لأهداف لا يمكن أن يحققه. أما عندما تكون احتمالات النجاح أو الفشل ممكنا فإن الدافع للقيام بهذا النوع من المهام يجب على الخبرات السابقة لدى الفرد، ولا يرتبط بشروط النجاح الصعبة المرتبطة بتلك المهمة.

ثانياً: احتمالات النجاح: إن المهام السهلة لا تعطي الفرد الفرصة للمرور في خبرة نجاح مهما كانت درجة الدافع لتحقيق النجاح الموجهة لديه، أما المهام الصعبة جدًا فإن الأفراد لا يرون أن لديهم القدرة على أدائها، وفي حالة المهام المتوسطة فإن الفروق الواضحة في درجة دافع تحصل النجاح تؤثر في أداء المهمة بشكل واضح، ومنفاة بتفاوت الدافع.

ثالثاً: القيمة الباعثة للنجاح: بعد النجاح حافزاً، وفي الوقت نفسه فإن النجاح في المهام الأكثر صعوبة بشكل حافزاً إذا تأثر أقوى من النجاح في المهام الأقل صعوبة.
واشار ميسي (2006) إن للدعاو انواع وهم:

- الدعاو الأولوية: ويطلق عليها الفطري أو الوراثية، وأساس الدعاو الأولوية يرجع إلى الوراثة التي تتصل اتصالاً مباشرًا بحاجة الإنسان وحالاته الفسيولوجية الأساسية، وأهم أنواع هذه الدعاو دافع (الجوع والعطش والأمومة والدفاع الجنسي).

- الدعاو الثانية: ويطلق عليها الدعاو المكتبية أو الاجتماعية أو المعلمة، وتشأ نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة والظروف الاجتماعية المختلفة التي يعيش فيها، وكل من هذه الدعاو له أثر على الإنسان ولا يمكن التقليل من أثر أي من هذه الدعاو على حساب الدعاو الأخرى.

في حين أشار أبو علي (2007، ص 13) إن دافع الاجز تقسم إلى:

- الدعاو الداخلية: بدأها الرغبة في المشاركة من أجل تحقيق Intrinsic Motivation الفضول، والمعرفة حول الأشياء للإلهام في المعرفة، فضلًا عن الرغبة في الإخراج بالنشاط من أجل المشاركة وإنجاز المهمة والتوجه نحو الهدف. ويمكن أن تمثل الدعاو الداخلية بكفاءة الفرد وخبرته في تقرير مصدره.

أما الدعاو الخارجية فهي المتمثلة في الرغبة في إرضاء الآخرين، الأسرة، والتوجه نحو المكافأة الخارجية و نحو الذات Ego Orientation، وكذلك التوجه نحو نجاح الفشل.

وظائف الدعاو:

تسهم الدعاو في تسهيل وتسهيل العمليات الإدارية وتعزيز العلاقة بين الإدارة والموظف الامر الذي أشار إليه حدادات (2008، ص 53) من خلال تحديد ووظائف الدعاو المتمثلة بالتالي:

1- تعزيز وتحريك السلوك بعد وصوله مرحلة الاستقرار أو الاتزان النسبي، حيث أن الدافع هو تحرر للسلوك أو من الممكن أن يكون هو نفسه ذو دلالة تعمل على تعزيز وتشييد خطوى من أجل إشباع وشد الحاجات الأساسية.

2- العمل على تحديد السلوك الموجه نحو جهة محددة دون غيرها، وبذلك يشكل الدافع بالشكل الاختياري على أنها تساهم في اختيار الفرد للمواك والمعلومات من خلال العمل على الاتصال مع بعض المثيرات الهامة من أجل البقاء.
3 - العمل على الحفاظ على الاستنادامة من خلال تحريك السلوك الذي تعمل من خلاله على
حافظة على الجافعة بشكل نشط وفعال.

أنواع الدافعية:

تتضمن مهارة الدافعية العديد من الأشكال والتصنيفات التي أشار إليها لدى سعيدة بن حكيم
وبونوة (2012) كالتالي:

1- دوافع أولية غير متعلمة:
- يمكن تعريفها على أنها الدوافع التي لا تتعلق بالانسان لاعتبارها قطرية أو غريبة، وتشكل

   النسبة الأكبر للدوافع.

- كما يطلق عليها بدوافع البقاء، يرجع ذلك إلى أن إشباعها عنصر هام من أجل بقاء

   وإستمرارية الكائن الحي، وتتضمن الحاجة إلى الطعام والماء والحاجة إلى الهواء إضافة إلى الاحتفاظ

   بحركة الجسم والتخلص من النفاذ.

2- دوافع ثانوية مكتسبة: تنشأ هذه الدوافع في داخل الفرد لذا يطلق عليها الدوافع المتعلمة

   ويمكن أن تختلف من شخص لآخر.

3- دوافع مرتبطة: تعرف على أنها الدوافع التي ترتبط بخصائص متعلمة وغير متعلمة، يقصد

   بذلك أنها تضم خصائص أولية وخصائص ثانوية. ص 151
مؤشرات الدافعية

تتضمن مهارة الدافعية لمؤشرات تسهم نسبة الدافعية والإنجاز والأداء على العمل، والتي قد
ذكرها سعيدة بـ بونوة (2017) كما يلي:

1- مؤشرات الدافعية المرتفعة تشمل:

- الموافقة والحفاظ على الحضور والانصاف ضمن أوقات العمل الصرامة.
- يمكن أن يقوم الفرد بالموافقة على مواعيد الحضور والانصاف إلا أنه لا يمضى أوقات العمل
  بما يزيد من الدافعية.

- العمل على تعزيز روح الفرد ودعم الافكار الجديدة المطروحة لصالح المؤسسة.
- إحالة الفرد بنفاصل تتعلق بالعمل وكييفية أدائها، تظهر مدى رغبة الفرد للعمل.

- درجة ثقة الفرد بقدراتهم وتمكينهم من أجل تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة.
- نشر الجو الحماسي الذي يساهم في خلق جو من المنافسة الامر الذي يدعو الى المزيد من
  الجهد.

2- مؤشرات الدافعية المنخفضة تضم:

- تعدد العوامل التي تعتبر عامل من عوامل انخفاض الدافعية لدى الفرد، الأمر الذي يؤدي إلى
  غياب التزام والأجر المنخفض... وغيرها العديد.
- يظهر غياب الفرد مدى درجة رضا الفرد، حيث يظهر إرتفاع معدل النزيف إلى انخفاض
  نسبة الدافعية.

- عدم إعطاء العمل أهمية الأمر الذي يشير إلى نفور العمال من أعمالهم.

- نقص الانتاج دليل واضح على عدم رغبة العمال في العمل وقلة الدافعية نحو الإنجاز.

- ص 2-33
نظريات الدافعية:

هناك العديد من وجهات النظر التي فسرت دافع الإنجاز ومكوناته، وكل نظرية فسرت دافع الإنجاز من زاوية ممتصة اختلافات أو انفتاح في مع النظريات الأخرى ومن هذه النظريات كما حددها دلال الحشاش (١٣٠٣، ص ٣٥-٣٨) ما يأتي:

١ - نظرية هنري موراي ١٩٣٨ (١ - (٢ - H - Murray) أن مفهوم الحاجة للإنجاز عند موراي يعني تحقيق شيء والتغلب على المعوقات والحصول على مستوى عال ومنافسة وتفوق على الآخرين واستياع وتظليم الأشياء المادية أو الناس أو الأفكار، ويعرف موراي الدافع بأنه تحقيق الأشياء التي يراد الآخرون إيها صعبة والسيطرة على البيئة البيئية الاجتماعية، والتحكم في الأفكار وحسن تاناوها وتنظيمها وسرعة الأداء والاستقلالية، والتغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز، والتفوق على الذات ومنافسة الآخرين، والتفوق عليهم والاعتزاز بالذات وتقديرها بالممارسة الناجحة.

٢ - نظرية ماكليلاند ١٩٥٨ (٢ - McClelland) تعد أحد التفسيرات التي لاقت نجاحاً هائلاً وقبولاً لدى الباحثين للفهم الدواعي الحقيقية لدى الطلاب نحو الإنجاز في البيئة التعليمية، وبعد ماكليلاند رائداً في هذا المجال، فقد تركز أعماله في بدايةها حول طبيعة دافعية الإنجاز وطرائق قياسها وعلاقتها بعض العوامل الثقافية، وقد تأثر ماكليلاند بنظرية التحليل النفسي عند فرويد.

وجمع في منهجية بين التحليل الأكلينيكي الفرويدي للدعاية وصراعه المنهج التجريبي في علم النفس، وتوصل ماكليلاند إلى أهمية التمييز بين الدواعي اللاشعورية والشعورية، وفسرها على أساس أن بعض الإفراد لديهم نزعة عالية للإنجاز، والعمل الجيد من أجل الوصول إلى أهداف محددة، وهذه النزعة العالمية تخلق رغبة طموحة في النجاح، على وفق معايير ذاتية للعمل المنقى الجيد والمشاركة والاستقلالية، إذا طموح مختلفين مختلفين للسلوك وخصائص الدواعي وكيفية تأثيرها في السلوك في أربعة أنواع رئيسية هي:

- الدافع إلى الإنجاز - الدافع إلى التسلط - الدافع إلى الانتقاء - الدافع إلى التجب.

٣ - نظرية أتكيهسون ١٩٦٤ (٣ - Atkinson) طور أتكيهسون أنموذج ماكليلاند، وأشار إن هناك متغيرين خاصين بالموقف أو العمل يجب أن يكونا بالحسين وهما:
- احتمال نجاح العمل، وهو يشير إلى صعوبة العمل على أنهما أحد المحددات للقيام بالمحاسبة ومن الممكن تحديد هذا التوقع بوساطة قدرات الفرد نفسه.

- أما المتغير الثاني الخاص بالعمل والذي يؤثر في الأداء فهو حافز العمل للنجاح، ويشير إلى الاهتمام والشفق الذي يحمله العمل نفسه، وللحاصل أن حافز العمل للنجاح يشير إلى العوامل الداعفة لتحقيق عمل صعب وليس تحتوي العمل الذي يمكن عنه حافزاً من حوافز العمل الداخلية.

وقد وضع أنتكوسون أن هناك ثلاثة عوامل مهمة تستثير دافع الاجتهام وتنمي التحصيل ووضح بأنه عند تعاون هذه العوامل الثلاثة يتعدد نوع الفرد، في كونه من ذوي الأمل في النجاح أو الخوف من الفشل، فإذا كان الفرد من النوع الأول، فهذا يعني أنه يتفهم بقدرجة الإيجابية يستطيع من خلالها ممارسة النشاطات التي تطلب منه أداء جيداً، أما النوع الثاني فيعني أن الفرد سوف يتجنب النشاطات التي تتطلب منه أداء جيداً، وهي:

- استعداد أو دافع ثابت نسبياً لبلوغ النجاح أو تجنب الفشل.
- احتمالات أو توقع النجاح أو الفشل.
- جاذبية أو قيمة الحافز الخارجي للنجاح أو قيمة الحافز السالب للفشل.

: Attribution Theories

4 - نظريات العزو

لقد تمضخت عن النظرية التي جاء بها ماكليلاند، وانتكوسون الكبير من الباحث والتجارب التي أدت إلى ظهور نماذج وإضافات عديدة ومتعلقة في ظهور نماذج النظريات التي تعود إلى السببية المتعلقة بالنجاح والفشل وهي(1954).

(Rotter,

أ - نظرية روتير 1954: J. B Rotter

وهي نظرية تصنيف الدافعية إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية بيد تفسير هذه النظرية دافعية السلوك على أساس موقع الضغط، وتجاوز أن تفهم السلوك الاجتماعي للإنسان، تكشف عن العوامل المؤثرة فيه، وهي محاولة جمع بين اتجاهين في علم النفس هما الاتجاه السلوك الفأري، القائم على أسس (المثير - الاستجابة)، والإجابة المعرفي.
ب - نظرية هایدر 1958:

F. Heider 1958: أكّدت النظرية أن السلوك لا يعد مذبوحاً داخلياً أو خارجياً، إلاّ لم يكن الكائن يقصد أو ينوي الوصول إلى هدف معين، وهكذا أصبح القصد أو التوقع مفاهيم أساسية في الاتجاه المعرفي لتفسير السلوك.

ج - نظرية فينر 1966:

Weiner. B. 1966: تؤكد هذه النظرية أن الانتظار المستقبلي الذي يشترط فيه لأداء المرحلة القادمة النجاح في المرحلة السابقة وفي ضوء هذه النظرية يكون أداء الأفراد من ذوي دافع الإنجاز العالي أفضل من ذوي دافع الإنجاز المنخفض، وقد يحدث العكس إذا لم يتضمن الأداء تتابعاً كما هي الحال في دراسة الموضوعات التي ليست لها علاقة بالمستقبل، وتعد هذه النظرية صياغة جديدة لفلسفة انتكسون التي تظهر ما يتميز به الأفراد من ذوي دافع الإنجاز العالي من نظرة مستقبلية قائمة على الطموح والثبات والتفاول وتقدير الذات العالمي (Raynor and Rubin, 1971).

5 - نظرية زاين وروبن عام 1971:

Raynor and Rubin: تنبأت نظرية اندري كوكلا بأن من يتمتع بنتائج إنجاز مرفوع سوف يؤدي أفضل من يتمتع بنتائج إنجاز منخفض في حالة إدراك أن العمل صعب، إلاّ أن ذلك سيكون أسوأ عندما يدرك أن العمل سهل. وهنا تساهم نتائج الدافع للإنجاز بمفهوم القدرة المترابطة، فعندما يعتقد الأفراد أن قدراتهم عالية نسباً سيتلونون في هذه الحالة أن تدعي جهداً بسيطاً يمكن بذله لضمان النجاح، لكن من يتميزون بالانخفاض نتائج دافع للإنجاز (الذين لديهم تقدير متدن لقدرتهم) يتوقع منهم أن يبذلوا جهداً أكبر للنجاح، أما إذا كانت القدرة الحقيقية عند المجموعين متكافئة فإن منخفضي الإنجاز في حالة إدراك أن العمل سهل سوف يؤديون أفضل من مرفوعي الإنجاز (Kaukla, 1970).

6 - نظرية كوكلا 1970:

Kaukla. A. 1970: تمتلك نظرية اندي كوكلا بأن من يتمتع بنتائج إنجاز مرفوع سوف يؤدي أفضل من يتمتع بنتائج إنجاز منخفض في حالة إدراك أن العمل صعب، إلاّ أن ذلك سيكون أسوأ عندما يدرك أن العمل سهل. وهنا تساهم نتائج الدافع للإنجاز بمفهوم القدرة المترابطة، فعندما يعتقد الأفراد أن قدراتهم عالية نسباً سيتلونون في هذه الحالة أن تدعي جهداً بسيطاً يمكن بذله لضمان النجاح، لكن من يتميزون بالانخفاض نتائج دافع للإنجاز (الذين لديهم تقدير متدن لقدرتهم) يتوقع منهم أن يبذلوا جهداً أكبر للنجاح، أما إذا كانت القدرة الحقيقية عند المجموعين متكافئة فإن منخفضي الإنجاز في حالة إدراك أن العمل سهل سوف يؤديون أفضل من مرفوعي الإنجاز (Kaukla, 1970).
5. البحث يكشف أن أبرز الاتجاهات النفسية في تفسير الدافعية للإنجاز هي (Calaguas, 2011):

١- المنهجي السلوكي: ترجع حذور هذا المنهج إلى الأفكار التي تحدث عنها أعلام المدرسة السلوكيّة مثل بافلوف وثورندايك وسكرت وغيرهم حيث افترضت هذه الاتجاه إن الدافعية نحو التعليم حالة تسبّر على سلوك الفرد وتظهر على شكل استجابات مستمرة ومحاولات موصولة بهدف الحصول على الاعتراف والتعزز المطلوب.

٢- المنهجي المعرفي: لقد طور المعرفيون نظريتهم في الدافعية كردة فعل للإتجاه السلوكي إذا,... يعتقد علماء النفس المعرفيون أن السلوك محدد بواسطة التفكير والعمليات العقلية وليس عن طريق التعزز والعقاب.

٣- المنهجي الإنساني: يركز أصحاب هذا المنهج على الحرية الشخصية للفرد والقدرة على الاختيار واتخاذ القرارات والمعنى الذاتي للنمو والتطور.

٤- المنهجي المعرفي الاجتماعي: يرى باندوري أحد أعلام هذا المنهج وجود مصدرين أساسيين للفردية: الأوّل يتكون من الأفكار والتوقعات حول النتائج الممكنة للسلوك حيث يتحيز الفرد النتائج المستقبلية بناء على خبراته السابقة والثاني يرتبط بوضع الأهداف حيث تصبح معايير تقييم الأداء ومن خلال الجهود التي يبذلها.

حيث يشير ماكليلاند (1985) إلى أن دافعية الإنجاز تكون إفراطي يعيي الشعور المرتبط بالآداء التقييمي حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز، وأن هذا الشعور يعكس مكونين أساسيين، هما الرغبة في النجاح، والخوف من الفشل، خلال سعي الفرد لبذل أقصى جهده وكفاحه من أجل النجاح وبلوغ الأفضل، والتتفوق على الآخرين، في حين يرى نظرية دافعية الإنجاز لإنكلسون (1960) أن توفر الفرد لأدائه وإدراكه الذاتي لقدرتها النتائج المرتبطة عليها تعد علاقات معرفية متبادلة تقف خلف سلوك الإنجاز، وأن الأفراد ذوي الدافعية العالية للإنجاز يبذلون جهداً كبيراً في محاولات الوصول إلى حل المشكلات.

كما يؤكد إنكلسون (Atkinson) على أن الشعور أو الرغبة في النجاح أمر مهم، وهو يختلف بين الأفراد، كما أنه يختلف عند الفرد الواحد في المواقف المختلفة، وهذا الدافع يتأثر...
يعتبر من اهم العوامل المرتبطة بالدافع للوصول إلى النجاح، واحتمالات النجاح المرتبطة بصعوبة المهمة، والقيمة الباخعة للنحاح (Petri and govern, 2004).

ويضيف بول (Ball, 1977) أن الدافعية العالية تزيد من قدرة الأفراد على ضبط أنفسهم في العمل الدؤوب لحل المشكلة، وأنه يمكنهم من وضع خطط محكمة للسير عليها ومتتابعتها بشكل حيث للوصول إلى الحل.

وأشار كاويربان (Kaewprapan & Suksakulchai, 2008) إلى إن الأفراد ذوي الدافعية العالية للإنجاز يمتازون بقدرتهم على وضع تصورات مستقبلية مقولة ومنطقية في تصويرهم للمشكلات التي يواجهوها، والتي تمتاز بأها متوسطة الصعوبة ويمكن تحقيقها.

ويعود بيرتش (Pintrich, 2000) أن الدافعية العالية تحفز أفرادها على مواجهة المشكلة والتصدي لها، ومحاولة حلها والنظر على كل الصعوبات والعقبات التي تعرضهم. وأن هذه الفئة من الأفراد تعمل على أداء المهام المعتدلة الصعوبة وهم مميزون، ويدرون موجهين نحو العمل بحماية عالية وعلى العكس من ذلك فإن منخفضي الدافعية كانوا يتجنبون المشكلات، وسرعان ما يتوقفون عن حلها عندما يواجهون المصاعب، فالقوة الدافعية تساهم في المحافظة على مستويات أداء مرتفعة دون مراقبة خارجية عبر العلاقة الموجودة بين دافعية الإنجاز والمثارة في العمل والأداء الحيد. بشكل مثالي، من القدرة العقلية حيث تكون دافعية الإنجاز والرغبة في تحقيق الأهداف المرتبطة بالإنجاز أو الفشل في المستقبل، حيث تشير الدافعية إلى حالة داخلية عند المتعلم وتفعيله إلى الاتساع إلى الموقف التعليمي والإقبال عليه بشان موجه، والاستمرار فيه حتى يتحقق التعلم، فهناك علاقة وثيقة بين دافعية الإنجاز والتحصيل.

إن الأفراد الذين يجدون لديهم دافع مرتبط للتحصيل يعملون بجدية أكبر من غيرهم، ويحققون مهامهم بشكل أكبر في حياتهم، وفي مواقع متعددة من الحياة، وعند مقارنة هؤلاء الأفراد بمن هم في مستواهم من القدرة العقلية ولكنهم يتمتعون بدافعية منخفضة للتحصيل وجد أن المجموعة الأولى تسجل علامات أفضل في اختبار السرعة في أداء المهام الحسابية واللغوية، وفي حل المشكلات، ويحصلون على علامات مدرسية وجماعية أفضل، كما أنهم يحققون تقدماً أكثر وضحاً في المجتمع، بفضل دافعية الإنجاز والتحصيل.
وقد بينت دراسة كابلان (Kaplan & Maehr, 2003) أن الأشخاص الذين يشعرون بالرقابة الداخلية، وهم أكثر مقاومة للتحديات، والذين يجدون المعابد والتوظيف على تحقيق أهدافهم وambilهم، ويفضلون المهام والوظائف التي تبين فيها المكافأة على الإنجاز الفردي، ولا يرغبون في مهام تتساوى فيها المكافآت.

ومع ذلك، فإن هذه المكافآت قد تكون كافية للالتحاق بالقوى ووزع عمل في مجال النزاع، والتعامل مع الظروف، وفي هذه الحالة فإن أغلب الأفراد يجدون أنه السؤال شعبياً، وأنهم يمكنهم من خلال تكوين مجموعة من التوازنات المعرفية، وقبل حاجات داخلية لديهم، وبالتالي يؤدي حتماً إلى تحسين ورفع تصفيتهم الأكاديمي الذي هو في الأصل مستوى واحد من الإنتاج أو براعة في العمل المدرسية أو براعة في الأداء في مهارة ما أو في مجموعة من المعارف.

**مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة:**

يحتل الإشراف التربوي مكانة عالية في العملية التربوية، لأنه القناة التي ينفذ من خلالها واقع التربية والتعليم، ولذا كان أهم حلقة في سلسلة تنظيم التعليم وهو الذي يحدد الخطط والسياسة التعليمية موعود التنفيذ، وفي يده مفتاح نجاحها، كما أنه يعمل على توفير المناهج المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة. ولقد قام هذا التطور في مفاهيم الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية مروه بثلاث مراحل حية: التفتيش والpreh، والثاني: البحث عن الأخطاء ومراقبة المعلم، وكان الاتصال أحادياً بين المفتتح والمعلم عالي بانتهاء مراحل التفتيش، والثاني: كان انعكاساً للفلسفة المجتمع في ذلك الوقت، وفي عام 1387هـ استبدل مسمى التفتيش بمسمي التوجيه التربوي رغبةً في تطوير العمل التربوي وتوثيق الصلة بالمعلم، إلى أن استبدل التوجيه بمسمي التوجيه التربوي رغبةً في تطوير العمل التربوي وتوثيق الصلة بالمعلم.
التروبي والذي يوحي بالفوقية أي أن إرادة الموجه تعلو إرادة المعلم. يحسم الإشراف التروبي في عام 1416هـ، والي يبلغ هذه الظاهرة التوجيهية ويدل على التفاعل بين المعلم والمشتر على بعض تحركاته وتحقيقه تطويره. وتطور هذا المفهوم ليشمل جميع عنصر العملية التلميذية والتروبي، ومن هنا برزت مكانة الإشراف التروبي في الهيكل التنظيمي على أنه أداة لتتوسيع البيئة التعليمية بحيث لا نستطيع عنه، ليس كما أissent المترأ به التروبي والتعليم المسؤولين عن بناء الإنسان الصالح. كما أن الإدارة التعليمية العليا تستند إلى الإشراف التروبي في إخاذ القرارات التصحيحية لسير العملية التلميذية والتروبي، حيث أشار (الزاجدي 1941) إلى أن المناصب من قبل المشرفين التروبيين للعاملين في الميدان مطلوبة من خلال ما توفره تقاريرهم وزياراتهم الميدانية من معلومات عن سير العملية التعليمية والتروبي من المدارس بهدف إخاذ قرارات التصحيح في الوقت الراهاب وكما دعت الحاجة إلى ذلك. وأصبح بذلك الإشراف التروبي عملية مستمرة متكاملة، من خلال المناصب الدائمة لسير عملية التعليم والتعليم، والسعى إلى تطويرها وتعدينها بالأفكار والتجارب والأساليب الفعالة تحقق الأهداف.

"فإذا الإشراف يفرض نفسه أكثر فأكثر باعتباره ضرورة اقتصادية واجتماعية وأخلاقية إلى جانب كونه عملية تروبية " (النوفيلية التروبي 1402هـ) ص 27.

فبعد استحداث وزارة التربية والتعليم مكاتب "تعليمية" خلفاً لمركز الإشراف التروبي القديمة، وجدت نوعاً من الإزدواجية مع مراكز تربوية قائمة تؤدي ذات الدور الذي سعت إليه الإشراف التروبي إلى تسهيله، بدلاً من حلها مشكلة تعدد المراكز الموكلة للعاملين في مراكز الإشراف التروبي القديمة. وخلال استحداث الوزارة مكاتب خاصة بـ "التدريس والتعليم"، ونمو هناك مكاتب التربية في السياق الراهن الاستعماري (الولايات المتحدة)، إداراً تحريرية لإدارة مراكز الإشراف التروبي في إدارة التربية والتعليم، رأت الوزارة أنه لا بد من أن يكون مكاتب التربية والتعليم أداة أكثر من السياق، أي أن تحول إلى ما يمكن تسميته بإدارات تربية وتغيير مسيرة.

واستحدثت الوزارة تلك المكاتب لتخفيض الإهداف عن إدارات التربية والتعليم في كل منطقة، ينضو إلا كثرية المدارس، ومع استحداثها بانت الحاجة ملحة لتحديد أداة كل جانب في العملية التعليمية.
وقد أوضح دراسة كل من يستن وحجاج (1982) أن هناك علاقة إيجابية بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في وجود أهداف وخطط مشتركة تسعى لتطوير العملية التربوية. وفي هذا الصدد، تضح الإشكال على مستوى الهيكل الإداري تكمن في أن مكاتب التربوية والتعليم أضحنت مرجعية مساعد المدير للتربية والتعليم مثل إدارات الإشراف التربوي.

وبعد استحداث مكاتب التربوية والتعليم التي أوجدت نوعًا من التنافل في مهمات مراكز الإشراف أنتج مساعد المدير العام للإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم إلى أن مكاتب التربوية والتعليم هي جهة تنفيذية، كانت حتى وقت قريب تقتصر مهماتها على متابعة الأداء الفني للمعلمين والمدارس، لكنها أصبحت اليوم أدوار أكثر من السابق، إذ أضحى من بين مهماتها التي تزود مع مهارات المسؤولية تجاه المدارس في العمليات التعليمية منها وإدارية والإدارة المساندة كربط عمليات الصيانة والمحارز وغيرها.

وحول أبرز نقاط الإزدواجية بين المراكز القديمة والكاتب المستحدثة، أوضح الغامدي أن قسم الإدارة المدرسية ومدير المدارس فيما يسمى مختص ضمن عمل مراكز الإشراف التربوي عكس ما هو عليه في مكاتب التربوية والتعليم، إذ لا بد أن يكون مشرف الإدارة المدرسية ضمن العاملين في المكتب، ما يؤدي إلى الإزدواجية التي خن بصدد محاصرتها، إذ إن مدير المدارس يلقي التعليمات والتوجيهات ويتم الإشراف عليهم من جهتي مكاتب التربوية والتربية وإدارة الإشراف التربوي ما يوجد أرضية خصبة للازدواجية.

وكلح للإشكالية، من المفترض إسناد المهام الفنية للبحث إلى إدارات الإشراف التربوي فيما تولى مهام الإدارة المدرسية وإدارة المساندة مناصفة إلى مكاتب التربية والتعليم وإدارات الإشراف التربوي.

كما أن التداخلات الفنية تحدث في أمور عدة، إذ ليس هناك تحديد معين لكل جانب في البرامج الإشرافية والتطويرية، وكذلك المعلم وتكريمه وتخفيضه وأيضا تقويم الأداء للموظفين والمعلمين والعمليات المدرسية، وتاريخ في السابق كانت إحدى النقاط الملحة لتنطلق مكاتب خاصة بالتربية والتعليم هي أن مكاتب الإشراف كانت مثقلة بالجانب الإداري الذي كان يأخذ حيزًا ليست بالسهل من صميم مهمات المشرفيين التربويين المتمثلة في تقوم وتطوير الجانب الفني من حيث تطوير المعلمين...
والإداء التعليمي الذي أنشئ من أجله مراكز الإشراف، ولكن نظرًا إلى وجود الكثير من البرامج والفعاليات في إدارات التربية والتعليم كانت تلتقي الإدارة إلى مكاتب الإشراف التنظيمي للقيام بهذه المهمات مجمعة، وهو ما كان أمراً مؤسفًا، إذ إن إدارات الإشراف التنظيمي كانت تصرف عن مهمات عملها الأساسية.

كما أوضحت دراسة (فيفر، ١٤١٤ـ) أن الإشراف التنظيمي أكثر حاجة إلى اليوم بسبب العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة.

خليفة: الدراسات السابقة ذات العلاقة:

وبعرض الباحث في هذا الجزء أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بإمكانية تطبيق الإدارة الميدانية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقاتها بدافعية العاملين، وقاد الباحث ترتيب هذه الدراسات وفقًا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

الدراسات العربية:

دراسة العبادي (٢٠٠٧). بعنوان: دور استراتيجيات الإدارة الميدانية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز، والتي هدف إلى توضح مدى أهمية استراتيجيات الإدارة الميدانية في تحسين مستوى الأداء التعليمي الجامعي، أجريت الدراسة على ممثلي الجامعة وممثلي من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد) في جامعة الكويت، واعتمدت فرضية مفادها (توقع ظهور علاقة ذات دالة معنوية إيجابية بين استراتيجيات الإدارة الميدانية والأداء المميز لأعضاء هيئة التدريس)، حددت استراتيجيات الإدارة الميدانية بثلاث استراتيجيات رئيسية (تعلمية القواعد العملية، استراتيجيات التدريب، واستراتيجية التحليل من مدرسة الأنشطة والثروة)، وقد صممت إسبابها لأغراض جميع البيانات والتحليل، يقسم الأول استراتيجيات الإدارة الميدانية، ويقسم الثاني مستوى الأداء التدريسي الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كأهمها: علاقة الارتباط القوية بين استراتيجيات الإدارة الميدانية والأداء التدريسي الجامعي، مبهرًا العامل على وفق هذه الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية.
دراسة منال عبد الفتاح، منال رشاد (2008). بعنوان: متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المركزة على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارية. والتي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة المنظومة الجامعية في مصر في الوقت الحاضر، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظومة الجامعية في مصر في الوقت الحاضر، والتعرف على أهم الممارسات العلمية والإدارية الحديثة، استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأساليب تحليل النظم والأسلوب الإحصائي لمعالجة نتائج الدراسة، واستعانت الباحثة بعدة أدوات للدراسة كالزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، والاستبانات. كأدوات لجمع البيانات، واقتصرت الدراسة على مجتمع من أفراد الجهاز الإداري المسؤول عن تسهيل أمور العملية الإدارية داخل إدارة جامعة قطاع السويس. وتوضحت الدراسة إلى أن أفراد المجتمع ينتمون بقواعد العمل بدرجة كبيرة وأن درجة تمكنهم من الفضاء على الهدف كانت عالية، وأن نتائج التحليل تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد المجتمع تعزى إلى المؤهل العلمي، بمعنى ذلك أنه لا يوجد اتفاق لدى أفراد المجتمع ذات المؤهلات العلمية المختلفة في تقديرهم للدرجة متطلبات الإدارة المركزة. ولقد أظهرت نتائج تباين التحليل الأحادي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تصورات أفراد المجتمع لمتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المركزة تعزى إلى المؤهل العلمي، كما تبين من خلال تحليل التباين للمتغيرات المتعددة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وعلى كافة المحاور التي تحتويها الاستبانة حيث تعود لأثر مستويات المؤهل العلمي بالنسبة لأفراد المجتمع.

دراسة أمير برمدين (2012). بعنوان: مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المركزة بفهائم كابيز للجودة اليابانية كما يتصورها مدريدي الجامعات ووكالاتهم. والتي هدفت إلى التعرف على مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المركزة بفهائم كابيز للجودة اليابانية كما يتصورها مدريدي الجامعات ووكالاتهم واقترحت الدراسة على استطلاع تصورات مدريدي الجامعات ووكالاتهم نحو تطبيق الإدارة المركزة بفهائم كابيز للجودة اليابانية كمدخل لتحسين أداء الجامعات السعودية وطبقت الدراسة على الجامعات الحكومية بالملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمدت على المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى
أن أداء الجامعات السعودية تحت الدراسة (للبحث الإداري=ممتاز)، (البحث الاجتماعي=ممتاز)، (البحث الاقتصادي=جيد)، (البحث السياسي=ممتاز)، وأن الأداء العام للجامعات ممتاز.

دراسة شهية (2011) بعنوان: دافعية الانجاز وعلاقتها بمستوى اتقان المهارات العملية (دراسة

ميدانية على مجموعة من طلاب الثانويات الصناعية في محافظتي دمشق وريف دمشق. و التي حددت

إلى معرفة العلاقة بين دافعية الانجاز ومستوى اتقان المهارات العملية إضافة على: التعرف على العلاقة

بين درجات التحصيل الدراسي ومستوى اتقان المهارات العملية لدى الطلبة أفراد المجتمع، والتعرف

على الفروق بين متوسطات درجتي الطلبة أفراد المجتمع على مقياس دافعية الانجاز تعاب لمرور (الجنس

التخصص العلمي، السنة الدراسية، مكان الإقامة)، والتعرف على الفروق بين متوسطات درجات

الطلبة أفراد المجتمع على مقياس المهارات العملية تعاب (الجنس، التخصص العلمي، السنة الدراسية

مكان الإقامة). وتكونت مجموعة الدراسة من (579) طالبًا وطالبة من طلبة المدارس الصناعية الرسمية

في محافظتي دمشق وريفها، ونسبة (76%). من عدد أفراد المجتمع الأصلي، وقد تم سحب المجتمع

بالطريقة العشوائية ووفقاً لتوزع الاختصاصات الدراسية. وبلغ عدد الطلبة الذكور في المجتمع

(480) طالبًا ونسبة (20%) من عدد أفراد المجتمع الكلي، أما عدد الإناث فقد بلغ (98) طالبة ونسبة

(17.1%) من عدد أفراد المجتمع الكلي. كما تم الاعتماد في هذا البحث على

الأدوات التالية:

1- بطاقة خاصة برصد درجات الطلبة أفراد المجتمع، ( وهي من إعداد الباحث) وتتألف هذه

الاستمارة من قبل الموجهين الموجودين في المدارس التي تم فيها تطبيق البحث الميداني، وهذه

الاستمارة ليست خامشة لدراسة صدق وثبات لأن الغرض منها رصد درجات الطلبة فقط.

2- استبيان موجه إلى مشرفي التدريب العملي في المدارس ا لصناعية التي تم تطبيق البحث الميداني

فيها ( من إعداد الباحث) وهو مكون من جزأين الجزء الأول يتضمن مكان يوضع فيه اسم

الطالب أو الطلبة واسم المدرسة والصف الدراسي والاختصاص والجنس. أما الجزء الثاني

فيتالف من (25) بندًا تعلق بعملية اكتساب الطلبة أفراد المجتمع للمهارات العملية، ولكن بدأ

خمس خيارات هي ممتاز، جيد جداً، جيد، سlightly ضعيف، يضع المشرف علامة عند أحد هذه

الخيارات وفق ما يراه مناسبًا، وهذه البنود توزع على خمس محاور أو أبعاد هي الخيوت المعرفية،

محور الاتزان، محور الدقة، محور السرعة والتسهيل، محور الاهتمام...
1 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز ومستوى إتقان المهارات العملية لدى الطلبة أفراد المجتمع.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

(أ) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز ومستوى إتقان المهارات العملية في محور الدقة.

(ب) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز ومستوى إتقان المهارات العملية في محور السرعة والتنسيق.

(ج) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز ومستوى إتقان المهارات العملية في محور التناسر.

(د) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز ومستوى إتقان المهارات العملية في محور الاهتمام.

(ه) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز ومستوى إتقان المهارات العملية في المحوور المعرفي.

2 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات التحصيل الدراسي ومستوى إتقان المهارات العملية لدى الطلبة أفراد المجتمع.

3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة أفراد المجتمع على مقياس دافعية الإنجاز بتعاً لمتغير (الجنس - التخصص العلمي - السنة الدراسية - مكان الإقامة).

4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة أفراد المجتمع على مقياس المهارات العملية بتعاً لمتغير (الجنس - التخصص العلمي - السنة الدراسية - مكان الإقامة).

دراسة سالم، هبه، وقبيل كيصور، الخليفة، عمر (2012) بعنوان: علاقة دافعية الإنجاز بموضوع الضبط، ومستوى الطموح، والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان. والتي هدفت إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين دافعية الإنجاز وموضوع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى الطلبة الجامعيين بالسودان. بلغ حجم المجتمع 235 طالب وطالبة.
منهم 101 ذكرًا (63% ) و134 أنثى (37% ) بالسنه الدراسية الثالثة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من مؤسسات التعليم العالي السودانية وجمع المعلومات من أفراد المجتمع ثم استخدم (أ) مقياس حسن ونيجاردة لدافعية الإنجاز، (ب) مقياس حسن لوضع الضبط، (ج) مقياس كاميليون معالج الانتهاك المستوى الطموح، فضلاً عن درجات أعمال السنة والامتحانات النهائية لكل عام دراسي. أظهرت الدراسة بأنه (أ) توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين دافعية الإنجاز ووضع الضبط (ب) توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين دافعية الإنجاز ومستوى الطموح (ج) لاتوجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي (د) يوجد تفاعل دال إحصائياً بين مستويات الدافعية للإنجاز ومستويات موضع الضبط على التحصيل الدراسي، وakhirًا أظهرت عدة فرضيات تتعلق بدافعية الإنجاز والتي تحتاج للبحث من قبل الباحثين في علم النفس.

دراسة هنداوي، نشرة (2012). بعناية: العلاقة بين مفهوم الذات ودافعية الإنجاز الرياضي لدى لاعبي ولاعبات المختبيات المدرسية في مديرية جنين. والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مفهوم الذات ودافعية الإنجاز الرياضي لدى لاعبي ولاعبات المختبيات المدرسية في مدارس مديرية جنين، وكذلك إلى الاختلاف في مفهوم الذات ودافعية الرياضي تبعًا إلى متغيرات الجنس، واللقب ومكان السكن لدى لاعبي ولاعبات المختبيات المدرسية في مدارس مديرية جنين، وتحقيق ذلك أجريت الدراسة على مجتمع مكون من (147) لاعبًا ولاعبة مسجلين رسميًا في مدارس مديرية التربية والتعليم / جنين للعام الدراسي 2012/2011، حيث اختبرهم اعتمادًا على المنهج الوصفي بالأساليب المستحضرة واستخدمت مقياس براتك للفهم الذات (2008) ومقياس دافعية الإنجاز الرياضي للاعلي (2004)، وقامت الدراسة بتعديلهما لتوصيم قياسات المقياسات ايجابية نظرًا لصغر قطر الفئة المستهدفة، ثم قامت بتكييفهما من أجل صدق وثبات المقياسات، وبعد جمع البيانات تم استخدام برنامج الزمر الإحصائي (spss) لتحليل النتائج، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مفهوم الذات لدى لاعبي ولاعبات المختبيات المدرسية جايدة بدرجة كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية إلى (72.6%) وأن مستوى دافعية الإنجاز الرياضي لدى لاعبي ولاعبات المختبيات المدرسية جايدة بدرجة كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية إلى (73.0%)، أيضًا أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد ارتباط بين مفهوم الذات ودافعية الإنجاز الرياضي، تعزى إلى ميغرات (الجنس،
واللغة، ومكان السكن) لدى لاعبي ولاعبات المنافسات المدرسية في مدارس مديرية جنين، كما
ظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين مفهوم الذات ودافعية الاحترام لدى لاعبي
ولاعبات المنافسات المدرسية في مدارس مديرية جنين، حيث وصلت قيمة معلم الارتباط إلى
(0.63). وبناءً على نتائج هذه الدراسة ومناقشتها أوصت الباحثة بعدم التوصيات، كان من
أهمها تنمية الصفات النفسية الاجتهادية لدى لاعبي ولاعبات المنافسات المدرسية خاصة مفهوم الذات
ودافعية الاحترام الرياضي لما لها دور ايجابي وفعال في صقل الشخصية الرياضية للاعب وتعزيزها.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Imai,2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تمذج جمبا كايزن
في الإدارة وتحسين الجودة في سويسرا. فاند GEMBA Kaizen
الباحث بدراسة تحليلية وعرض نتائج الدراسات ذات الصلة بالموضوع أظهرت نتائج الدراسة أن
تمذج جمبا كايزن جميياً في الإدارة له أثر إيجابي كبير في حل المشكلات التي تواجه الموظفين والمديرين
كما أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من مشاكل الجودة يمكن حلها من خلال إشارك جميع
الموظفين في gemba
وأنه لا ينبغي أن تترك مسؤولية مختصين الجودة وحدهم.

دراسة سينج (Singh,2009) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب جمبا كايزن
في المصانع في فرنسا قام الباحث بدراسة تحليلية وعرض نتائج الدراسات
ذات الصلة بالموضوع استخدم الملاحظة كأساليب مراقبة لمستوى الأداء على 100 عامل وعشر
مسؤولين أظهرت نتائج الدراسة أهمية التوجه نحو السوق وصياغة استراتيجية فعالة في الشركات
الصغيرة والمنخفضة الناجحة، وتحديد عوامل النجاح الحالية التي تم إبرازها من خلال تطبيق تمذج
جمبا كايزن تشمل تعزيز ثقافة الشركات، وخلق هيئة فعال وتحليل المنافسين، وتطوير التكتلات
والشراكات، وتطوير المرونة وسرعة الاستجابة وتحسين في مستوى الأداء الفعلي للعاملين.

دراسة ميرسل (Marcella& et al,2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط
التعليم في كينيا ومعرفة دور القيادة والإدارة المرتبطة بالإدمان على أزمة حلوة
لحاق الباحث بالإطلاع على دراسات سابقة ذات الصلة بالموضوع جمع معلومات المتعلقة بالدراسة
وتحليل نتائجها. حيث أوضحت النتائج أن الإدارة المرتبطة الناجحة تتعلق وجود قيمات وصفات
ومؤهلات شخصية جيدة لحل مشكلات الأزمة التي يمر فيها التعليم في كينيا والعمل على تطويرها كما اظهرت الدراسات أن طبيعة الإدارة المرتبة تعكس أداء الجامعات وتقدمها لذا يجب تطويرها وتنميته باستمرار للمحافظة على المورد البشري وتطوير أداء حيث تسهم الإدارة المرتبة بشكل كبير في رفع مستوى دافعية العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب (Suarez et al, 2012) جيمبا كايزن في تحسين أداء الموظفين داخل الشركة الغذائية في المكسيك استهدف البحث أساليب الملاحظة والمقابلة كما تعرض أدوات سابقة ذات الصلة في الموضوع في جميع المعلومات حيث كانت الدراسة دراسة حالة استكشافية على شركة تصنيع الشوكولا لمدة 19 سنة في المكسيك أظهرت نتائج الدراسة أنه نجح في تطور وتفعيل إطار عملية الإثارة في سياق منهج جيمبا كايزن، ساعد ويشكل كبير على تحسين مستوى الأداء ورفع مستوى الدافعية للعمال حيث كان المسؤولين اقرب الى المشكلات التي تعرض العاملين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى نظام الإدارة المرتبة في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء، وتحقيق الكفاءة، وبالتالي خلق الإنتاجية واجيج مكان العمل الناجح. اتخاذ الباحث أساليب المقابلة ورعاية الأدابيات ذات الصلة بالموضوع حيث تكونت مجتمع الدراسة من روساء جامعات المملكة المتحدة والولايات المتحدة. أظهرت نتائج الدراسة الى أن الإدارة المرتبة هي عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة وتحسين مستوى أداء العاملين، يؤدي الى تحقيق أهداف الأداء مما أدى إلى تدفق عملية مستمرة من الأنشطة. لذلك نشأ نظام الإدارة المرتبة كان أكثر كفاءة ونجاحا حيث ينبع من الروى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية.

دراسة كوفنجتون وملر (Covington and Meller, 2001) العلاقة بين الاداء الداخلي و وكل من المكافآت الخارجية والإنجاز الأكاديمي، وذلك على مجتمع مكونة من 164 طالب جامعي في جامعة البنوي الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن دافعية الطلبية الداخلية تقل مع وجود المكافآت الخارجية، أي أن تعلم الطلبية بإرادة يقل في وجود المكافآت الخارجية مثل المال أو درجات الدراسة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة بين الدافعية الداخلية والأداء الأكاديمي.
أجرى سيلارت (Selart, 2008)
دراسة هدفتها إلى معرفة أثر المكافأة الداخلية والخارجية على تنظيم الذات، والدفايع الداخلية والإبادة. وتكونت مجتمع الدراسة من (٢٤) طالبًا وطالبة من طلبة المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وتم توزيعهم عشوائيًا إلى بجموعتين: مجموعة تلتقت تدريبًا مع ترويديها تغييرات خارجية مادية، ومجموعة تلتقت تدريبًا ولم يتم ترويديها تغييرات خارجية وإذا عبارة عن معزوزات ذاتية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المجموعة التي لم تزود ببعضات خارجية حصلت على معدلات أعلى على مقياس التنظيم الذاتي والدفايع الداخلية والإبادة.

دراسة فيمر وزملائه (Vermeer, Monique,&Gerard,2000)
من الدافعية والجنس في سلوك حل المسائل الحسابية، لدى طلبة الصف السادس الابتدائي، قام الباحثون باختيار مجتمع مكون من (١٠) طالبًا وطالبة تراوح عمرهم بين (١١) و(١٢) سنة. يتمتعون بطبقه اجتماعية متوسطة الدخل، خضع المشاركون لاختبار القدرة المطلقة المجردة، وذلك من خلال مقابلهين فرعيين معدلين لاختبار القدرة غير اللفظية، كما طبق عليهم مقياس الدافعية واعتيار حل المشكلات الذي تكون من (٦) مشاكل حساب و(٦) مشاكل تطبيق، ثم بناء المشكلات في أزواج بحيث كانت الحسابات المطلوبة لكلا النوعين من المشكلات نفسها، لكن إحدى المشكلتين في الزوجين تقدم المسألة كعملية حسابية فيما المشكلة الأخرى تقدم مفهومًا على المفهوح تحديد عملياته الحسابية ثم بعد ذلك إجراء هذه الزيارات. لذلك فإن المعرفة الإجرائية المطلوبة لحل كلا النوعين من المشكلات هي ذات، وقد اثارت نتائج الدراسة إلى ارتباط متغير الدافعية في السؤال حل المشكلات بنوعية الحسابي والتطبيقي، كما وجد تفاعل ذات احصائيًا بين المتغيرين المستقلين (الدافعية والجنس) وارتباطهما بحل المشكلات، إذ أظهرت النتائج أن كفاعة الذكور كانت أعلى منها عند الإناث في حالة مشاكل تطبيق، في حين لم يكن أثر للجنس في حالة المشكلات الحسابية.

التعليقات على الدراسات: أجمعت الدراسات السابقة على أهمية التوجه لتطبيق أساليب إدارية حديثة على المنظمات والمؤسسات التعليمية بغرض إستراتيجية التحسين والتطوير ومواكبة المستجدات المرجية بالأداء. كما أكدت الدراسات على ضرورة توفير مناخ تنظيمي مرن قادر على إستغلال الممارسات الإدارية الحديثة يتمثل بتشجيع الأدوات هذا النوع من التغيير بالإضافة إلى
مشاركة العملاء في إتخاذ القرارات ووضعها حيز التنفيذ، كما أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقة موجبة داoise بين الدافعية والأداء.

وجاءت هذه الدراسة المقدمة لبداً من حيث انتهت به الدراسات السابقة التي نادت بضرورة تبني المؤسسات والمؤسسات التعليمية لأساليب إدارية حديثة تضمن لها إستمرار التحسين والتطوير حيث اعتمد الباحث في دراسته على تبني أسلوب الإدارة المرتية ورصد تصورات مسؤولي الإدارة عن تطبيق هذه الأساليب بمكاتب التربية والتعليم ومدى تطبقها على أرض الواقع في ظل الظروف الراهنة وعلاقتها بدافعة الإنجاز.

وماهو الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؟

1- تطوير إطار النظر القياسي بإمكانية تطبيق الإدارة المرتية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعة العاملين. باعتبارها موضوع لم يتم التطرق له من قبل حيث تم بذلك إضافته إلى المكتبة المعرفية.

2- لم يتم إجراء دراسة من قبل على حد علم الباحث عن إمكانية تطبيق الإدارة المرتية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعة العاملين.

3- اختالفت حجم مجتمع الدراسة عن الدراسات السابقة والوحدات المختارة لدراسة الفترة الزمنية للدراسة.

4- الدراسات التي تناولت إمكانية تطبيق الإدارة المرتية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعة العاملين قد تكون قليلة ونادرة.

5- تم تحديد التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة بشكل مفصل.

6- التعرف على العديد من الكتب والمراجع العلمية التي تخدم وتؤدي الدراسة الحالية.

7- تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة والتي استخدمت في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات والنتائج.

8- الإسهام في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً وموضوعياً.
مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن إجمالها بالآتي:

- الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- صياغة منهجية الدراسة.
- تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى درجة العلاقة بينهما.
- تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.
- المساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال تحديد الحجم المناسب للمجتمع الدراسة بعد الإطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما سهل علينا الوصول إلى استنتاجات ووصفات مهمة في دراستنا.
- الإطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات التي عن طريق عرضها تمكنا من تحديد الأساليب المناسبة للمتغيرات الدراسة.
الفصل الثالث
إجراءات الدراسة الميدانية

• منهج الدراسة.
• مجتمع الدراسة.
• أمثلة الدراسة.
• صناع الأمثلة.
• تثبيت الأمثلة.
• المعالجات الإحصائية.

وصف خصائص أفراد المجتمع حسب متغيرات الدراسة.
الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

تحييد:
تناول الباحث في هذا الفصل منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، مجموع الدراسة وخصائصها وكيفية اختيارها ووصفها وفق متغيرات الدراسة، أداة الدراسة، طريقة بنائها، تطبيقها، وقياس صدقها وثباثها. ثم أورد الباحث في نهاية الفصل الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في قياس الصدق والثبات الإحصائي، والتي سيستخدمها في معالجة البيانات وتحليلها وإجابة على أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:
استخدم الباحث منهج الوصف المهني كونه الأسلوب لهذه الدراسة، حيث يهتم المنهج الوصفي بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، فالمنهج الوصفي هو: "كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة يقصد وصفها وتفسيرها، وذلك مهدف تشخيص الواقع المعاش والممارس فعلاً". (العاصف ١٤١٩/ص ١٨٩). ولإبقاء بأغراض هذا المنهج قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات الميدانية عن مدى إمكانية تطبيق المطلبات الإدارية والتقنية لأنظمة الموارد البشرية ومكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة في الواقع المعاش، وما العلاقة بين تطبيق تلك الأنظمة وبين دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز، وذلك من وجهة نظر المعاملين معها أنفسهم من إداريين وموظفين.

مجتمع الدراسة:
حدد الباحث مجتمع هذه الدراسة بالموظفين في مكاتب التربية والتعليم (الداخلية) في منطقة مكة المكرمة وعدهم ٨٥٥ إدارياً وموظفاً موزعين على ١٥ مكتب تعليمي بكل من مدينة مكة، جدة، والطائف، ونظراً لأن مجتمع الدراسة محددًا تحديداً واضحًا، وسهولة الوصول إليه فقد قام الباحث بتطبيق أداة هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمعها من مديرى مكاتب ومساعدي مديرى المكاتب في التربية والتعليم (الداخلية) من منطقة مكة المكرمة خلال العام الدراسي ١٣٣٦/١٤٤٩ هـ بأسلوب المسح الشامل أي (تعطية كل أفراد مجتمع البحث)، وذلك وفق معيار (الهادي ٢٠٠٤).
ص. ٤٥ (٢) الذي وضعه لتقدير حجم المجتمع في البحوث التربوية، وهو معيار محكم ومنشور ومعمول به. فقد اقترح (الهادي) ما يلي: "الدراسات الوصفية التي يبلغ حجم المجتمع فيها (من ٣٠ مفردة إلى ١٠٠ مفردة) يجب أن يكون حجم المجتمع فيها إما نسبة (١٠٠%) أو (٣٠ مفردة كحد أدنى. لآن حجم المجتمع الذي يقل عن ثلاثين مفردة لا يعني نتائج صادقة. وهو ما أخذ به الباحث في تقييم حجم المجتمع حيث أخذ جميع أفراد المجتمع بنسبة ١٠٠% أي أن مجتمع الدراسة هو نفسه مجتمع الدراسة.

أمّة الدراسة:
قام الباحث باستخدام الاستبانة كأدلة للدراسة لملامحتها لطبيعة الدراسة والتي تهدف إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية والفنية لأنظمة المواد البشريه بمكتبات التربية والتعليم الداخلية. من جملة المواقع المكروحة حسب واقع الحال، وما علاقة تطبيقها بدافعية العوامل من وجهة نظر مدير المكتبات وممدينه.

خطوات تصميم وبناء أمة الدراسة:

١٠٠ - تحديد مصادر بناء أمة الدراسة:
لمكنة الاستبانة قام الباحث بالاطلاع على العديد من أدبيات البحث العلمي، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، في الدوريات، المجلات التربوية العلمية المواضيع الإلكترونية، ومقررات المؤسسات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالإدارة بشكل عام، الإدارة في التربية والتعليم، وأنظمة المستخدمة في الإدارة خاصة في مجال التعليم.

٢ - بناء أمة الدراسة:
بعد اطلاع الباحث على أدبيات البحث العلمي، وتحديد حدود الدراسة الموضوعية والتي اقتصرها في موضوع الدراسة، أعد تصورات الموظفين نحو تطبيق متطلبات الإدارة المرتبة، بمجالها الإداري وال الفني من أجل تحسين أداء العاملين ورفع دافعيتهم نحو الإنجاز والعمل، وفي ضوء الإطار التجريبي للدراسة، وبعد الوقوف على الدراسات السابقة أمكن الباحث حصر الاستبانة في محاورين رئيسين هما:
المؤشر الأول: إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم الداخلية

منطقة مكة المكرمة. ويشمل هذا المؤشر مجالين هما:

- المجلد الأول: إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم الداخلية.

النهاية: إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم الداخلية.

منطقة مكة المكرمة.

المؤشر الثاني: العلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم الداخلية.

منطقة مكة المكرمة بدافعية العاملين.

حقل وظائف أداء الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطرقتين، الأولى قبل التطبيق وتمثلت في صدق المحكمين، والصدق الظاهري وصدق محتوى الاستبانة ومناسبة مفردة ومدى ارتباطها بالمحاور المحددة والثانية بعد التطبيق، وتمثلت في صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل ألفا كروناخ، وفما يلي توضيح تلك الخلفات.

صدق المحكمين:

لقياس هذا النوع من صدق الاستبانة، قام الباحث بإختيار المختصين في مجال الإدارة التعليمية والتخطيطية والمرئية، وكذلك المختصين في الأبحاث والبحث لتأكيد من درجة وجود العبارات ومدى انتظامها إلى المجال الموضوع فيه، وكذلك مدى مناسبتها وموضوع البحث وما درجة تنظيمها داخل المقياس، وما إذا كانت مرتقبة ترتيبياً منطقياً أم لا، مع اقتراح أي تعديل برونو مناسب.

وعلى ضوء ذلك قام الباحث بعمل التعميمات اللازمة وذلك بحذف بعض العبارات التي وجه المحكمين بحذفها لضعفها أو عدم علاقتها بالموضوع، ودعم العبارات المشابهة في عبارة واحدة وحذف المكرر منها وتعديل البعض الآخر.

وبناءً عليه وفي ضوء توجيهات المشرف واقتراحات المحكمين قام الباحث بعمل الآتي:

- تقسيم الاستبانة إلى محورين.

- تقسيم المؤشر الأول (محور المتطلبات) إلى مجالين (المتطلبات الإدارية و المتطلبات الفنية)، مع الإبقاء على المؤشر الثاني في محور واحد.
- الحذف أو التعديل واعتماد ما يتناسى مع توجه الرسالة العام.

- إضافة عبارة ( من الممكن تطبيق المتطلبات (الإدارة / الفنية) للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة ) في مقدمة أسملة كل مجال من مجالي المخرج الأول.

- ليحدد أفراد المجتمع بأنه: ( ممكن بدرجة كبيرة جداً ، ممكن بدرجة كبيرة ، ممكن بدرجة متوسطة ، ممكن بدرجة ضعيفة ، ممكن بدرجة ضعيفة جداً).

- إضافة عبارة ( تظهر العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية ودافعية العاملين في مكاتب التربية والتعليم في الآتي: ) وذلك في مقدمة أسملة المخرج الثاني، ليحدد أفراد المجتمع بأنها: ( بدرجة كبيرة جداً ، بدرجة كبيرة ، بدرجة متوسطة ، بدرجة ضعيفة ، بدرجة ضعيفة جداً).

وتكون الاستبانة النهائية من حزام:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأولية عن أفراد المجتمع ومتغيرات الدراسة، وكانت على النحو التالي: مسمى الوظيفة ( مدير مكتب / مساعد مدير مكتب ، المؤهل العلمي ( بكالوريوس / دراسات عليا ) ، سنوات الخبرة ( 15 سنة فأقل / أكثر من 15 سنة ) ، الدورات التدريبية في مجال الإدارة ( أقل من 5 دورات / من 5 إلى أقل من 10 دورات / من 10 دورات / أكثر ).

الجزء الثاني: ويتضمن عبارات الاستبانة:

وكما سابق أن أوضح الباحث فإن أداء الدراسة خرجت مخرجين: المخرج الأول مهاليين والمخرج الثاني كمحور واحد وقد اشتمل كل منهما على عدد من العبارات على النحو التالي:
## جدول رقم (٣٦)

### محاور الاعتمادات

<table>
<thead>
<tr>
<th>العدد الملاحظ</th>
<th>المجموعة</th>
<th>المجال الأول في المحوّر الأول: إمكانية تطبيق المطالب الإدارية المقرّرة في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المجال الثاني في المحوّر الأول: إمكانية تطبيق المطالب الإدارية المقرّرة في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المجال الثاني: علاقة تطبيق المطالب الإدارية المقرّرة في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموعة</td>
</tr>
</tbody>
</table>

وأستخدم الباحث مقياس ليكرت الخمسي في الجانب الأيسر من كل عبارة بالشكل التالي:

### شكل الاعتمادات

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>المجال الأول:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(الأول/الثاني)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>من الممكن تطبيق المطالب .................</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(الإدارة/التقنية) للإدارة المقرّرة في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة التعليمية:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>رسم مجموعة من الخطط التربوية في مكاتب التربية والتعليم.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>تحديد جوانب القوة والضعف في الإدارات من خلال المتتابعة والتقويم المستمر.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>المجال الثاني:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>تظهر العلاقة بين تطبيق الإدارة المقرّرة ودفاعية العاملين في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكلفة التعليمية في الآتي:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>تقديم برامج تدريبية وتوغية للعاملين.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>توفير فريق من المدربين المختصين لتدريب العاملين.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### الصدق والثبات الإحصائي:

لقياس الصدق الإحصائي للاعتمادات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس الانسجام الداخلي، واستخدم معامل ألفا كرونين لقياس درجة الثبات لأنه يعطي الثبات في حدود الأدنى. (الهادي وحاج التوم، ٢٠٠٨/ص ٣٠).
**ملخص وثبات الاستبانة:**

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

لقياس الصدق الاتساق الداخلي للاستبانة قام الباحث بحساب معاملات الارتباطات المصححة بين كل عبارة على حدة والدرجة الكلية للمقياس. وثبات الارتباطات المصححة بعد استبدال درجة العبارة من المجموع الكلي للعبارات، وذلك للحصول على معاملات ارتباط غير متورطة بدرجة العبارة، والتحقق من مدى ارتباطها بالمقياس لتحديد الإبقاء عليها أو حذفها، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون عند مستوى معنوية .05 و.01 والجدول التالي يوضح معاملات الارتباطات المصححة ودلالاتها الإحصائية.

جدول رقم (20-3)

يوضح معامل الارتباط المصحح بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ككل عند مستوى معنوية(0.05)

(0.01) وأمام درجة حرية 43

<table>
<thead>
<tr>
<th>معامل الارتباط المصحح</th>
<th>معامل الارتباط المصحح</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ع 20</td>
<td>ع 20</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 21</td>
<td>ع 21</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 22</td>
<td>ع 22</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 23</td>
<td>ع 23</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 24</td>
<td>ع 24</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 25</td>
<td>ع 25</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 26</td>
<td>ع 26</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 27</td>
<td>ع 27</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 28</td>
<td>ع 28</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 29</td>
<td>ع 29</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 30</td>
<td>ع 30</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 31</td>
<td>ع 31</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 32</td>
<td>ع 32</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 33</td>
<td>ع 33</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 34</td>
<td>ع 34</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 35</td>
<td>ع 35</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 36</td>
<td>ع 36</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 37</td>
<td>ع 37</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 38</td>
<td>ع 38</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 39</td>
<td>ع 39</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 40</td>
<td>ع 40</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 41</td>
<td>ع 41</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 42</td>
<td>ع 42</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 43</td>
<td>ع 43</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 44</td>
<td>ع 44</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 45</td>
<td>ع 45</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 46</td>
<td>ع 46</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 47</td>
<td>ع 47</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 48</td>
<td>ع 48</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 49</td>
<td>ع 49</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 50</td>
<td>ع 50</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 51</td>
<td>ع 51</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 52</td>
<td>ع 52</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 53</td>
<td>ع 53</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 54</td>
<td>ع 54</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 55</td>
<td>ع 55</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 56</td>
<td>ع 56</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 57</td>
<td>ع 57</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 58</td>
<td>ع 58</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 59</td>
<td>ع 59</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 60</td>
<td>ع 60</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 61</td>
<td>ع 61</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 62</td>
<td>ع 62</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 63</td>
<td>ع 63</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 64</td>
<td>ع 64</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 65</td>
<td>ع 65</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 66</td>
<td>ع 66</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 67</td>
<td>ع 67</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 68</td>
<td>ع 68</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 69</td>
<td>ع 69</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 70</td>
<td>ع 70</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 71</td>
<td>ع 71</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 72</td>
<td>ع 72</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 73</td>
<td>ع 73</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 74</td>
<td>ع 74</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 75</td>
<td>ع 75</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 76</td>
<td>ع 76</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 77</td>
<td>ع 77</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 78</td>
<td>ع 78</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 79</td>
<td>ع 79</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 80</td>
<td>ع 80</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 81</td>
<td>ع 81</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 82</td>
<td>ع 82</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 83</td>
<td>ع 83</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 84</td>
<td>ع 84</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 85</td>
<td>ع 85</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 86</td>
<td>ع 86</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 87</td>
<td>ع 87</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 88</td>
<td>ع 88</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 89</td>
<td>ع 89</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 90</td>
<td>ع 90</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 91</td>
<td>ع 91</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 92</td>
<td>ع 92</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 93</td>
<td>ع 93</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 94</td>
<td>ع 94</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 95</td>
<td>ع 95</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 96</td>
<td>ع 96</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 97</td>
<td>ع 97</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 98</td>
<td>ع 98</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 99</td>
<td>ع 99</td>
</tr>
<tr>
<td>ع 100</td>
<td>ع 100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(283.383 دالة عند مستوى معنوي (0.05) و 383.383 دالة عند مستوى معنوي (0.01))
يتضح من الجدول رقم (3-2) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط المصححة (ارتباط العبارة بالمقاييس ككل) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) عدا معاملات الارتباط العبارة رقم ١، ٢، ٣، ٤، ٥ فهي دالة عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على صدق أداء الدراسة وقابليتها للتطبيق.

ثبات الأداة:
أما لقياس ثبات الاستبانة قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونيخ لكل مجال أو مصور على حدة. وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3-3)

<table>
<thead>
<tr>
<th>مسمي المحور</th>
<th>مصطلح ألفا كرونبخ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجال الأول من المحور الأول: إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية المرمزية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>٠.٨٧</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثاني من المحور الأول: إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية المرمزية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>٠.٨٦</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثالث: علاقة تطبيق متطلبات الإدارة المرمزية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة بفاعلية العاملين.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>٠.٩٠</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (3-3) أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونبخ مرتفعة عند معامل أكبر من ٠.٨٦ وهو ما يدل على أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.
## خصائص مجتمع الدراسة:

### جدول رقم (3-4)

### خصائص أفراد مجتمع الدراسة

<table>
<thead>
<tr>
<th>التكرار</th>
<th>المتغير وتسميف</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>المسمى الوظيفي</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>مدير مكتب</td>
</tr>
<tr>
<td>32.3</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>66.7</td>
<td>مساعد مدير مكتب</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>المؤهل العلمي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>37.8</td>
<td>بكالوريوس</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>37.8</td>
<td>ماجستير</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>24.4</td>
<td>دكتوراه</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>سنوات الخبرة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>أقل من 15 سنة</td>
</tr>
<tr>
<td>15.6</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>84.4</td>
<td>38</td>
</tr>
</tbody>
</table>

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>أقل من 5 دورات</td>
</tr>
<tr>
<td>42.4</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>من 5 إلى أقل من 10 دورات</td>
</tr>
<tr>
<td>22.6</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10 دورات فأكثر</td>
</tr>
<tr>
<td>31.0</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>99.9</td>
<td>45</td>
</tr>
</tbody>
</table>

بالنظر إلى خصائص ومنجعات أفراد المجتمع في الجدول رقم (3-4) أعلاه، يمكن ملاحظة أن غالبية أفراد المجتمع من مساعدي مدراء المكاتب بنسبة تقارب من 67% مقابل 33%، وهذا شيء طبيعي حيث غالبًا ما يكون للمدير الواحد أكثر من مساعد، وهو ما يسهل عليه العبء الإداري سواء كانت الإدارة تقليدية أو إلكترونية.

وفي حالة العمل بأسلوب الإدارة المرتبة تكون الحاجة أكبر إلى المساعدين كون الإدارة المرتبة تركز على المراقبة الفعالة للأداء في المنظمات، وكيفية تفجير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة ومبسطة تعتمد على التأثير المتعمل للرؤية على الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل كما جاء في تعرفها.
وهذا دون شك يطلب عددًا كبيرًا من المساعدين والمعاونين. لذا فإن هذه النسبة منطقيّة جدًا، ويمكن معها الاستنتاج بأن أفراد المجتمع قادرون على تقديم مدى إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة المزدوجة صادقًا وأمنًا سواء في المجال الإداري أو المجال الفني.

أما فيما يتعلق بمؤشرات مدراء مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة التعليمية ومساعديهم فإن هناك عددًا كبيرًا، ونسبة كبيرة جداً تفوق 62% مؤهلين تأهيلًا عاليةاً (ماجستير ودكتوراه) حيث بلغت نسبة الذين يحملون درجة الماجستير 37.8% متساوية مع نسبة الذين يحملون درجة البكالوريوس، فيما بلغت نسبة الذين يحملون درجة الدكتوراه 24.4% وهي نسبة لا يضمنها مما بل تعتبر نسبة عالية جدًا خاصة في التعليم العام. وهذا مؤشر كبير إلى أن العاملين بإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة قادرون على تقديم مدى إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة المزدوجة محلياً وقومياً في دراستهم التي تهدف إلى التعرف على أزمة التعليم في كينيا ومعرفة دور القيادة والإدارة المرئية التربوية في حل الأزمة التعليمية وتجاوز حلولها أن الإدارة المرئية الناجحة تتطلب وجود قيادات وصفات ومؤهلات شخصية جيدة لحل المشكلات التي يثيرها التربويون.

وما يجعل الفرصة مواتية لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة أن لأفراد مجتمع الدراية الحالية خبرة طويلة في مجال العمل الإداري، فهناك أكثر من 84% من الموظفين ومساعديهم تزيد خبرتهم عن خمسة عشر عامًا، وهي تعتبر من الخبرات الطويلة والناجحة عن خبرة تراكمية كبيرة من المفروض أن تؤهلهم لتطبيق أساليب الإدارة المزدوجة بكل ثقة في مكاتب التربية والتعليم.

وإذا قرنا هذه النتيجة مع مستوى التدريب الذي ناله هؤلاء الموظفين أو العاملين بمكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة فإن ذلك يؤكد توقعنا بإمكانية تطبيق أساليب الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. حيث أن هناك ما نسبته 73.3% من أفراد المجتمع نالوا فوق عشر دورات تدريبية في مجال الإدارة وأن 22.2% نالوا بين (5 دورات إلى 9 دورات) ، و 4.4% فقط الذين نالوا أقل من خمس دورات.
المعالجة الإحصائية:

للمعالجة الإحصائية للدراسة، اعتمد الباحث في عملية تحليل البيانات على حزمة Statistical Package for Social Science (SPSS)، والتي تعالج الإحصاء في العلوم الإنسانية والاجتماعية والتدريب، لواحدة منها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للبيانات العامة.

المدى المطلوب بالنسبة لتحديد درجة استجابات أفراد المجتمع على مدى إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرتبة وكذلك علاقتها بدافعية العاملين

بمكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة بالنسبة للعبارات والتحليلات.

معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة صدق النتائج والانساق الداخلي لعبارات الأداة مع المقياس ككل، وكذلك لمعرفة مدى العلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرتبة وبين دافعية العمل والانجاز فيه، مع فحص الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية ٠٠٠٠ أو ٠٠٠١.

معامل ألفا كروناخ لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة.

المتوسطات الحسابية لحساب القيم التي يعطيها أفراد المجتمع لكل عبارة من عبارات الأداة وفق المجال أو المحور التابعة له.

الإحرازات المعارية لمعرفة تشتت استجابات أفراد المجتمع بالنسبة للمتوسطات، اختبار (t.test) للمقارنة بين متوسطات الاستجابات حسب متغيرات الدراسة بالنسبة للعينات المستقلة (المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة). مع فحص الدلالة الإحصائية لقيمة (t) عند مستوى معنوية ٠٠٠٠ أو ٠٠٠١.  

تحليل النتائج الأحادي ويرمز له بـ (f) للمقارنة بين متوسطات الاستجابات بحسب متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية). مع فحص الدلالة الإحصائية لقيمة (f) عند مستوى معنوية ٠٠٠٠ أو ٠٠٠١.
اختبار (شيفيه) البعدي لتنبؤ مكمن الفروق بين مستويات متغير الدورات التدريبية في المجال الأول (المتطلبات الإدارية للإدارة المرئة).
الفصل الرابع
نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

- تحديد
- نتائج السؤال الأول ومناقشته.
- نتائج السؤال الثاني ومناقشته.
- نتائج السؤال الثالث ومناقشته.
- نتائج السؤال الرابع ومناقشته.
- نتائج السؤال الخامس ومناقشته.
- نتائج السؤال السادس ومناقشته.
الفصل الرابع

نتائج الدراسة و تفسيرها وما يتعلق بها

تمقيد:

يشتمل هذا الفصل على عرض النتائج التي تم الحصول عليها، ومن ثم تفسيرها للإجابة على

أمثلة الدراسة ومناقشتها، وذلك باستخدام المتوسطات الحساسية لاستجابات أفراد المجتمع، في

مرحلتين، المرحلة الأولى اقتصرت على تحديد مدى استجابة أفراد مجتمع الدراسة والحكم على مدى

تقييمهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المزدفة بمكاتب التربية والتعليم

منطقة مكة المكرمة، وكذلك مدى العلاقة بين تطبيق تلك المتطلبات ودافعية العملاء، وذلك لكل

عبارة على حدة وحسب المجال أو المخور، مع ترتيب العبارات أو المجالات تناسلياً من الأكبر إلى

الأصغر في ضوء مدى المتوسط الحسابي. أما المرحلة الثانية فكانت لدراسة الفروق بين متوسطات

استجابات أفراد المجتمع وتحديد دلالاتها الإحصائية، ومعرفة أثر المتغيرات، باستخدام الاحتمالات

الإحصائية الشائعة والمعارف عليها.

مقياس الحكم على درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة:

تم استخدام (المدى المطلق) للحكم على درجة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية

والفنية للإدارة المزدفة في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة التعليمية

وذلك بحساب الفرق بين درجة الاستجابة الأعلى (ممكن بدرجة كبيرة جداً) (5

درجات) والاستجابة الأدنى (ممكن بدرجة منخفضة جداً) (درجة واحدة)

وPointF من النتائج على عدد الإجابات (5 استجابات) أي (5 - 1) ÷ 5 = (4)

÷ 5 = 0.8. وعلى تم تحديد عدد فئات المتوسط الحسابي كما يلي:

إذا كان المتوسط الحسابي يقع في المدى من 1 إلى 1.8 فإن الإجابة (ممكن

بدرجة منخفضة جداً).
إجابة السؤال الأول:

السؤال الأول خاص بالحكم على مدى تقدير أفراد المجتمع لإمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرتبطة في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة، وينص السؤال على الآتي:

" ما مدى إمكانية تطبيق المتطلبات ( الإدارية ) للإدارة المرتبة في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة؟ "

والإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والأحرف المعيارية لكافة مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة في ضوء معايرة قيمة المتوسط مع بعض الاستجابات التي حددها الباحث، ثم ترتيب العبارات تناعياً من العبارة الأقل متوسطاً وحتى الأقل متوسطاً، مع الإشارة لرتبة كل عبارة في الاستبانة المقدمة قبل الإجابة عليها وترتيبها بعد الإجابة عليها، ثم مناقشة النتائج وربطها بالدراسات التي سبقت الدراسة الحالية في هذا المجال.
والجدول رقم (٤ - 1) يوضح تحليل النتائج ومناقشتها:

جدول رقم (٤ - ١)

المتطلبات الحسابية والأخرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع حول المجال الأول من الخبر الأول

<table>
<thead>
<tr>
<th>رتبة الإجابة</th>
<th>رتبة العبارة</th>
<th>قبل المرة</th>
<th>مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة</th>
<th>ما إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المركبة في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة</th>
<th>الامكانيت من الخطط التربوية في مكاتب التربية والتعليم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>١</td>
<td>١</td>
<td>١</td>
<td>١٠٠.٥٣</td>
<td>١٠٠.٥٣</td>
<td>١٠٠.٥٣</td>
</tr>
<tr>
<td>٢</td>
<td>٤</td>
<td>٤</td>
<td>٩٠.٦٨</td>
<td>٩٠.٦٨</td>
<td>٩٠.٦٨</td>
</tr>
<tr>
<td>٣</td>
<td>٥</td>
<td>٥</td>
<td>٨٠.٨٥</td>
<td>٨٠.٨٥</td>
<td>٨٠.٨٥</td>
</tr>
<tr>
<td>٤</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
<td>٧٠.٩٧</td>
<td>٧٠.٩٧</td>
<td>٧٠.٩٧</td>
</tr>
<tr>
<td>٥</td>
<td>٧</td>
<td>٧</td>
<td>٦٠.٨٩</td>
<td>٦٠.٨٩</td>
<td>٦٠.٨٩</td>
</tr>
<tr>
<td>٦</td>
<td>٨</td>
<td>٨</td>
<td>٥٠.٨٦</td>
<td>٥٠.٨٦</td>
<td>٥٠.٨٦</td>
</tr>
<tr>
<td>٧</td>
<td>٩</td>
<td>٩</td>
<td>٤٠.٨٤</td>
<td>٤٠.٨٤</td>
<td>٤٠.٨٤</td>
</tr>
<tr>
<td>٨</td>
<td>١٠</td>
<td>١٠</td>
<td>٣٠.٨٣</td>
<td>٣٠.٨٣</td>
<td>٣٠.٨٣</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (٤ - ١) أعلاه، أن أفراد اجتماع الدراسة من مدراء ومساعدي المدرسين يرون أن هناك إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المركبة في المكاتب الداخلية للتربيه والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وذلك من خلال التمتع بموارد المجال الأول من الخبر الأول والتي تؤثر على علاج لأولئك، فجاءت مقدمتها عبارة "رسم مجموعة من الخطط التربوية في مكاتب التربية والتعليم". فقد احتل هذا المطلب المرتبة الأولى في سلم المتطلبات الواردة في هذا المجال بمتوسط حسابي يساوي ٤ وأخراف معياري يساوي ٠.٠٥. وهي تعتبر
درجة (كبيرة جدا) من الإمكانيات، وهذه المزيلة المتقدمة لتمتلب "رسم الخطط" من وجهة نظر أفراد المجتمع المدرسي مكاتب التعليم ومصاعدهم ي ผม إدراكهم بأن "رسم الخطط" يعد من أولويات العمل الإداري، ومنطلب أساسي من متطلبات الإدارة - خاصة الإدارة المرأة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Schultz, 2013) التي أجراها هدف التعرف على نظام الإدارة المرأة في الجامعات الأمريكية، ودورها في تحقيق الكفاءة الإدارية، وزيادة الإنتاجية، واجتهاد مكان لعمل ناجح. فأثبتت الدراسة بأن "نظام الإدارة المرأة يعتبر الأكثر كفاءةً ونجاحاً لأنه ينسجم مع الروى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية"، وهي في صميم عملية التخطيط.

كما يؤكد أفراد المجتمع أن رسم الخطط بطريقة علمية سنة بجعل من تطبيق متطلب "التركيز على القضايا الأساسية للإشراف والتابعة" أولاً مكناً ودرجة "كبيرة جدا"، وهو ما جعل هذا المتطلب يحتل المرتبة الثانية مباشرة بعد رسم الخطط التربوية، بمتوسط حسابي 4.33 ونفاذ 100%.

وفمن المتطلبات الإدارية التي أقر أفراد المجتمع بإمكانية تطبيقها في مكاتب التربية والتعليم الداخلية منطقة مكة المكرمة ودرجة (كبيرة): إمكانية تحديد جوانب القوة والضعف في الإدارة من خلال المناقب والتقييم المستمر لمدى تحقيق أهداف إدارات مكاتب التربية والتعليم وأولويتها بصورة واضحة وجلية. وهو ما يعين الإدارة على تأديتها وأعمالها التربوي والتعليمي، واستناد الطاقات والكفاءات المتاحة لديها في مكاتب التربية والتعليم، ومكافأة المتميزين منهم، وهو ما يعزّز إجراءات الجودة، واستشراف المستقبل، الشيء الذي يؤدي إلى تطوير العمل.

وأما بلغت النظر هنا أن متطلب "ترشيد المصروفات في مكاتب التربية والتعليم" قد احتل المرتبة الأخيرة في سلم إمكانية التطبيق من وجهة نظر أفراد المجتمع بمتوسط حسابي 3.62 واخراف معياري 1.21. و ربما يعود ذلك إلى أن أفراد المجتمع يرون أن من يمكن من ترشيد المصروفات ليس بالضرورة أن ذلك مؤشرًا للنجاح الإداري، بل على العكس ربما يؤدي الخروش على ترشيد المصروفات إلى استنفر بعض العمليات الضرورية للإدارة و خاصة الإدارة المرأة كونها درجة من درجات الجودة التي تتطلب مزيدًا من الصرف ولكن الصرف المتوازن.
وبصورة عامة فإن هذا التسلسل في ترتيب إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المترية في المكتاب الداخلية للتربية والتعليم منطقة مكة المكرمة يعتبر تسلاسلًا منطقياً إذا وضعتنا في الاعتبار مؤهلات أفراح المجتمع، ومستواهم التدريبي، وخبراتهم بالتعليم، حيث أكملت خصائصهم التي وردت في الفصل الثالث من هذه الدراسة أن هناك أكثر من 62% من مدير المكتاب الداخلية للتربية والمعلمين، وتسليط علامةً تأكيدًا علمياً (ماجستير ودكتوراه). وأن أكثر من 84% منهم تزود خبرة عملية عن خمسة عشر عامًا، وهو ما يعزز هذه النتيجة، وعندما ن焼き بشكل عام أن أفراح مجتمع الدراسة يرون أن هناك إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المترية في المكتاب الداخلية للتربية والمعلمين منطقة مكة المكرمة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال المتوسط الخصائصي لاستجابات أفراح المجتمع حول المجال الأول من المجال الأول والذي يساوي 4.1 والأحرف الإحصائي للاستجابات والذي يساوي 0.91 وتأتي بتصدر ممكن بدرجة (كبيرة). وهو ما يجب على السؤال الأول الذي نسأل عن: "ما إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المترية في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة؟".

إجابة السؤال الثاني:

السؤال الثاني: خاص بالحكم على مدى تقدير أفراح المجتمع إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المترية في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة، ونص السؤال على الآتي:

"ما إمكانية تطبيق المتطلبات (الفنية) للإدارة المترية في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة؟".

وبالمثل فإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والأخراف المعيبة لجميع عبارات المجال الثاني من المجال الأول (المتطلبات الفنية للإدارة المترية) وتحديد درجة إمكانية تطبيقها في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة في ضوء معابرة قيمة المتوسط معبر عن الاستجابات الذي حددته الباحث، ثم ترتيب العبارة بناءً على الترتيب المذكور وفقاً لقطرة متوسطاً، مع تقييم رتب كل عبارة قبل الإجابة عليها وترتيبها بعد الإجابة عليها. تم مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة لدراسة الحالية والجدول رقم (2) التالي يوضح تحليل النتائج ونتائجها.
المنشورات الحسابية والأخروات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع حول المجال الثاني من المجوز الأول ( إمكانية تطبيق المنصوبات الفنية للإدارة المرينة في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة )

<table>
<thead>
<tr>
<th>درجة الإمكانيـة</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>ما إمكانية تطبيق المنصوبات الإدارية للإدارة المرينة في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة التعليمية</th>
<th>رتبة العلامة</th>
<th>قبل الإجابة</th>
<th>الإجابة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>0.90</td>
<td>4.1</td>
<td>تشجيع العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية في مجال اختصاصهم.</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>1.03</td>
<td>4.0</td>
<td>تقديم برامج تدريبية وتوغوية للعاملين.</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>0.78</td>
<td>3.9</td>
<td>واسطة الفرصة للعاملين لنسبهم مهاراتهم العملية من خلال التدريب.</td>
<td>8</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>0.78</td>
<td>3.8</td>
<td>توزيد العاملين بطرق وأساليب غير تقليدية لأداء العمل من خلال التدريب.</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>0.85</td>
<td>3.8</td>
<td>تهديد أهداف الدورات التدريبية.</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>0.99</td>
<td>3.7</td>
<td>تشجيع عملية التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين بالتدريب.</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>1.10</td>
<td>3.7</td>
<td>توفير فرص من المدرسين المخصصين لتدريب العاملين.</td>
<td>3</td>
<td>7</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>1.00</td>
<td>3.6</td>
<td>اختيار حقائب تدريبية تلامس واثق العمل.</td>
<td>6</td>
<td>8</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>1.14</td>
<td>3.6</td>
<td>استقطاب المدرسين المتخصصين للاستفادة من خبراتهم.</td>
<td>5</td>
<td>9</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>0.95</td>
<td>3.8</td>
<td>المتوسط العام للمجال الثاني من المجوز الأول</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ينضح من الجداول رقم (4-20) أعلاه، أن أقرات مجتمع الدراسة برون أن هناك إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرتبة في مكاتب التربوية، ومعبر عن ذلك من خلال استجابتهم والتي جاءت مبنية بدرجة (كبيرة) على جميع عبارات هذا المجال، مع وجود بعض التفاوت في قيمة المتوسط الحسابي والاختلاف المعياري لكل عبارة. وقد جاء في مقدمة المتطلبات الفنية الممكنة التطبيق عبارة "تشجيع العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية في مجال اختصاصهم". وذلك بمتوسط حسابي بلغ 4، واخراج معياري يساوي .90. من خلال "تقدم برامج توعوية للعاملين" عن أهمية التدريب ودوره في النمو المهني وصف الخبرات والتطوير الذاتي. فقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من حيث الترتيب التنافسي لعبارات المجال الثاني بمتوسط حسابي 3، واخراج معياري 1.03. لأن ذلك يسمح بـ "إثارة الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم العملية من خلال التدريب". و"نرودهم بطرق وأشكال غير تقليدية لأداء العمل".

ولكن، لا ينافي ذلك إلا بـ "تحديد أهداف الدورات التدريبية". "تشجيع عملية التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين بالتدريب"، "توفير فرص من المدرسين المتحصين لتدريب العاملين"، واختيار حفاظات تدريبية لا تلامس واقع العمل، حيث جاءت تلك المتطلبات الفنية للإدارة المرتبة هذا الترتيب المتوازي.

ومما لا شك فيه أن إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرتبة في المكاتب الداخلية للتمرين والتعليم ومنطقة مكتبة المعرفة على النحو الذي جاء في وجهة نظر أقرات المجتمع يؤدي إلى ترقية الأداء والتميز الإداري إسهام بالإمارات العلمية في المملكة العربية السعودية كما جاء في دراسة أميرة برحيم (2012). بعنوان: مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرتبة لمفاهيم كارين للعودة اليابانية فيما يت收录ها مديرج الجامعات ووكالتهم. فقد توصلت دراسة أميرة برحيم إلى أن أداء مديرية الجامعات السعودية ووكالتهم للبعد الإداري كان (ممتازاً).

لكن، ومن المتطلبات الفنية للإدارة المرتبة والتي احتلت المركز الأخير في النسلم الترتيبية لعبارات المجال الثاني من حيث إمكانية التطبيق: عبارة "استقطاب المدرسين المتميزين للاستفادة من خبراتهم". بمتوسط حسابي يساوي 3، واخراج معياري يساوي 1.14. بالرغم من أهمية هذا المتطلب، ربما لأن المدرب المتميز يحتاج لمزيد من الصرف، وهذه النتيجة تعتبر منسجمة مع ضعف
دراسة إمكانية تنشيط المصدرين التي جاءت في ذيل القائمة في استجابة أفراد المجتمع حول المجال الأول الذي سبق مناقشته، وربما توجيه المصدرين إلى بنود أخرى يرى المديرين ومساعديهم أنها أكبر أهمية من التدريب.

وب بصورة عامة فإن أفراد المجتمع يرون أن هناك إمكانية (كبير) لتطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم. ومنطقة مكة المكرمة، ويمكن ملاحظة ذلك في نتيجة استجابة أفراد المجتمع حول المجال الثاني ككل بمتوسط حسابي بلغ 2.87 وانحراف معياري 0.95. وهو ما يجيب عن السؤال الثاني الذي ينص على الآتي: "ما إمكانية تطبيق المتطلبات (الفنية) للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة؟".

إجابة السؤال الثالث:

السؤال الثالث الخاص بالمحور الثاني من الاستبانة والذي يهدف إلى الحكم على مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة وبين دافعية العاملين.

وينص السؤال على الآتي:

ما العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة وبين دافعية العاملين؟

والإجابة على هذا السؤال، وفحص العلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة ودافعية العاملين، قام الباحث برصد الدرجات التقديرية لـ: 

كل فرد من أفراد المجتمع في مقياس إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة المرئية وقياس الدافعية أي: (متوسط درجات الفرد في مقياس إمكانية التطبيق كمثير مستقل، متوسط درجات نفس الفرد في مقياس الدافعية كمثير تابع)، ثم حسب الباحث معدل بطاقة في الدرجات القابلة باستخدام طريقة بيرسون، مع فحص مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى معتبر. . . . . . . . . ثم قام الباحث باستنتاج معادلة الانحدار الخطي البسيط للعلاقة البينية بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية ودافعية العاملين، والتي يمكن الاستفادة منها في تقدير درجة الدافعية نحو العمل والاستغلال إذا وُلِدَيْنا درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة المرئية.
أما لمرغة أكثر الجوانب التي تظهر فيها قوة العلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرتبة وبين دافعية العامين قام الباحث بحساب درجة استجابة أفراد المجتمع حول كل عبارة على حدة من عبارات مقياس الدافعية، وترتيبها تنازلياً من الدورة الكبيرة إلى الدورة الصغيرة حسب المتوسط الحسابي والاختلاف المعباري. وفيما يلي جداول إحصائية توضح تلك الخطوات والإجابة على السؤال:

جدول رقم (٤ -٣٠)

المتوسطات الحسابية التقابلية لدرجات أفراد المجتمع في مقياس إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة المرتبة والمتوسطات الحسابية للدرجات في مقياس الدافعية

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>درجة الفرد في الدافعية</th>
<th>درجة الفرد في التطبيق</th>
<th>أفراد الفرد في الدافعية</th>
<th>درجة الفرد في التطبيق</th>
<th>أفراد الفرد في الدافعية</th>
<th>درجة الفرد في التطبيق</th>
<th>أفراد الفرد في الدافعية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>١</td>
<td>٣.٤</td>
<td>٢.٩</td>
<td>٣١</td>
<td>٣.٤</td>
<td>٣.٧</td>
<td>١٦</td>
<td>٤.٠</td>
</tr>
<tr>
<td>٢</td>
<td>٣.٧</td>
<td>٣.٥</td>
<td>٣٢</td>
<td>٣.٦</td>
<td>٢.٩</td>
<td>١٧</td>
<td>٤.٠</td>
</tr>
<tr>
<td>٣</td>
<td>٤.٦</td>
<td>٣.٣</td>
<td>٣٣</td>
<td>٣.٩</td>
<td>٤.٠</td>
<td>١٨</td>
<td>٤.٢</td>
</tr>
<tr>
<td>٤</td>
<td>٤.٦</td>
<td>٤.٧</td>
<td>٣٤</td>
<td>٤.٤</td>
<td>٣.٩</td>
<td>١٩</td>
<td>٣.٨</td>
</tr>
<tr>
<td>٥</td>
<td>٤.٧</td>
<td>٤.٢</td>
<td>٣٥</td>
<td>٣.٦</td>
<td>٤.٠</td>
<td>٢٠</td>
<td>٤.٣</td>
</tr>
<tr>
<td>٦</td>
<td>٤.٤</td>
<td>٣.٤</td>
<td>٣٦</td>
<td>٣.٦</td>
<td>٤.٣</td>
<td>٢١</td>
<td>٣.٨</td>
</tr>
<tr>
<td>٧</td>
<td>٤.٦</td>
<td>٤.٦</td>
<td>٣٧</td>
<td>٤.٢</td>
<td>٤.٧</td>
<td>٢٢</td>
<td>٤.٢</td>
</tr>
<tr>
<td>٨</td>
<td>٤.١</td>
<td>٣.٩</td>
<td>٣٨</td>
<td>٤.٨</td>
<td>٤.٣</td>
<td>٢٣</td>
<td>٤.٩</td>
</tr>
<tr>
<td>٩</td>
<td>٤.٥</td>
<td>٤.٥</td>
<td>٣٩</td>
<td>٥.٠</td>
<td>٤.٦</td>
<td>٤٠</td>
<td>٤.١</td>
</tr>
<tr>
<td>٦</td>
<td>٣.٧</td>
<td>٣.٥</td>
<td>٤٠</td>
<td>٢.٨</td>
<td>٣.٣</td>
<td>٤١</td>
<td>٤.٢</td>
</tr>
<tr>
<td>١٠</td>
<td>٤.١</td>
<td>٤.٤</td>
<td>٤١</td>
<td>٤.٠</td>
<td>٣.٥</td>
<td>٤٢</td>
<td>٤.٢</td>
</tr>
<tr>
<td>١١</td>
<td>٤.٠</td>
<td>٤.٥</td>
<td>٤٢</td>
<td>٣.٤</td>
<td>٣.٤</td>
<td>٤٣</td>
<td>٤.٨</td>
</tr>
<tr>
<td>١٢</td>
<td>٣.٨</td>
<td>٣.٧</td>
<td>٤٣</td>
<td>٣.٨</td>
<td>٢.٢</td>
<td>٤٤</td>
<td>٣.٩</td>
</tr>
<tr>
<td>١٣</td>
<td>٤.٤</td>
<td>٣.٩</td>
<td>٤٤</td>
<td>٣.٤</td>
<td>٣.٩</td>
<td>٤٥</td>
<td>٤.١</td>
</tr>
<tr>
<td>١٤</td>
<td>٣.٨</td>
<td>٤.٢</td>
<td>٤٥</td>
<td>٣.٠</td>
<td>٣.٣</td>
<td>٤٦</td>
<td>٣.٧</td>
</tr>
<tr>
<td>١٥</td>
<td>٣.٩</td>
<td></td>
<td>٤٦</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

المتوسط العام ٣.٩
جدول رقم (4-4) 
العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة معامل بيتا (Beta) وبين داعية العامين

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير</th>
<th>الانتهاز المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الانتشار</th>
<th>الدراسة الإحصائية</th>
<th>ثوابت معايرة خط الانحدار</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>إمكانية تطبيق</td>
<td>0.571</td>
<td>3.9</td>
<td>45</td>
<td>متطلبات الإدارة</td>
<td>2.274</td>
</tr>
<tr>
<td>متطلبات الإدارة المرعية</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الدافعة</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>0.508</td>
</tr>
</tbody>
</table>

** معامل الارتباط دال عند (0.01).

بترضح من الجدولين أعلاه، الجدول رقم (4-3) والجدول رقم (4-4) أن أفراد المجتمع يرون أن هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية وبين داعية العامين بمتوسط حسابي عام بلغ 3.9 وانحراف معياري بلغ 0.571. لإمكانية التطبيق ومتوسط حسابي عام بلغ 4.1 وانحراف معياري 0.510 للداتة. و هو ما أدى إلى قيمته معامل الارتباط بين ما يساوي 0.508. وهو يعتبر عن وجود علاقة ضعيفة (متواضعة) فقد ذكر أبوعلال (424-425) قوله: "و كما هو الحال في أحيان الأثر ليس هناك إجابة مفيدة على السؤال: ما حجم الأثر المطلوب لتكون العلاقة بين متغيرين قوية؟ إن الحكم على علاقة ما بقوة ضعيفة يتوقف على طبيعة المجال الذي تتم فيه الدراسة. إلا أنه بالنسبة للعلوم السلوكيه يمكن القول أنه بعض النظر عن العلاقة (اتجاه الارتباط) فإن المعاملات التي تبلغ 0.1 يمكن اعتبارها معاملات ضعيفة، وأن المعاملات التي تبلغ 0.3 معاملاات متوسطة القوة، وأن المعاملات التي تبلغ 0.5 قوية". أبوعلال (424-425) م: ص 284.
هذه النتيجة تتفق مع نتيجة كل من دراسة (M arcella & et al, 2011) التي هدفت إلى التعرف على أزمة التعليم في كينيا ومعفرة دور القيادة والإدارة المثلى النموذجية في حل الأزمات التعليمية وإنجاز حلول لها، فقد أشارت دراسة M arcella & et al (2011) التي أرادت معرفة العلاقة بين دفاعية الأداء ومستوى أفق المهارات العملية لطلاب الثانويات الصناعية في محافظتي دمشق وريف دمشق، وذلك من خلال استبيان قام بتوجيهه إلى مشتر_DIFF (التدريب العملي للطلاب، حيث أثبت الشبلي أن هناك علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين دفاعية الإنجاز ومستوى أفق المهارات العملية لدى الطلبة أفراد المجتمع. وتفق نتائج الدراسة كذلك مع نتائج دراسة سالم وهب وقنبيل، كيشور، الخليفية(٢٠١٦) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين دفاعية الإنجاز ودعاية الطموح والتحصيل الدراسي لدى الطلبة الجامعيين بالسودان. فقد أقرت الدراسة بوجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيًا بين دفاعية الإنجاز ومستوى الطموح. ووجود تفاعل دال إحصائيًا بين مستويات الدافعية للإنجاز ومستويات موضع الضبط على التحصيل الدراسي. وأقترح بموجبه عدة فرضيات تتعلق بدافعية الإنجاز والتي تحتاج لمزيد من البحث، وتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كوفنتون وملر (Covington and M eller, 2001) التي بحثت في العلاقة بين الدافعية الداخلية والإنجاز الأكاديمي، وذلك على مجتمع مكونة من (١٦٤) طالبًا جامعيًا في جامعة البيئي الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة بين الدافعية الداخلية والأداء الأكاديمي.

وتظهر العلاقة الطردية الموجبة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرتبطة دفاعية العاملين في الشكل التالي والذي يوضح شكل الانتشار وخط الانحدار الذي معادله النموذجية هي:

\[ \text{ص} = ٠.٥٤ + \text{٢.٣٧} \times \text{درجة التطبيق} + ٢٧٤ \]

ويبدو خط الانحدار متصادعاً بشكل مضطرب.

٧٥ -
أشكال رقم (٤ - ١)

شكل الانتشار وخط الانحدار للتعبير عن العلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرنية في مكاتب التربية والتعليم وبين دافعية العاملين

أما لمعرفة أكثر الجوانب التي تظهر فيها قوة العلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرنية وبين دافعية العاملين قام الباحث بحساب درجة استجابة أفراد المجتمع حول كل عبارة من عبارة مقياس الدافعية، وترتيبها تنزلياً من الدرجة الكبيرة إلى الدرجة الصغيرة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي رقم (٤ - ٥) يوضح تلك الخطوة.
جدول رقم (٤ - ٥)

المتوسطات الحسابية والأخراف المعارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول عبارات الخُرُوج الثاني (العلاقة بين تطبيق الإدارة المشرقة في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وبين دافعية العاملين)

<table>
<thead>
<tr>
<th>رتبة</th>
<th>رتبة</th>
<th>رتبة</th>
<th>رتبة</th>
<th>رتبة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الإجابة</td>
<td>قبل</td>
<td>الإجابة</td>
<td>الإجابة</td>
<td>الإجابة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>١</td>
<td>١٨</td>
<td>١</td>
<td>١٠</td>
<td>١١</td>
</tr>
<tr>
<td>٢</td>
<td>١٣</td>
<td>٣</td>
<td>١٢</td>
<td>١٥</td>
</tr>
<tr>
<td>٣</td>
<td>٤</td>
<td>٤</td>
<td>٨</td>
<td>٤</td>
</tr>
<tr>
<td>٤</td>
<td>١٥</td>
<td>١٠</td>
<td>٨</td>
<td>٤</td>
</tr>
<tr>
<td>٥</td>
<td>١١</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
</tr>
<tr>
<td>٦</td>
<td>١١</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
</tr>
<tr>
<td>٧</td>
<td>١٢</td>
<td>٧</td>
<td>٧</td>
<td>٧</td>
</tr>
<tr>
<td>٨</td>
<td>٤</td>
<td>٤</td>
<td>٨</td>
<td>٨</td>
</tr>
<tr>
<td>٩</td>
<td>١٥</td>
<td>١٠</td>
<td>٨</td>
<td>٤</td>
</tr>
<tr>
<td>١٠</td>
<td>٣</td>
<td>٣</td>
<td>٣</td>
<td>٣</td>
</tr>
<tr>
<td>١١</td>
<td>٢</td>
<td>٢</td>
<td>٢</td>
<td>٢</td>
</tr>
<tr>
<td>١٢</td>
<td>٧</td>
<td>٧</td>
<td>٧</td>
<td>٧</td>
</tr>
<tr>
<td>١٣</td>
<td>١٤</td>
<td>٥</td>
<td>٥</td>
<td>٥</td>
</tr>
<tr>
<td>١٤</td>
<td>٤</td>
<td>٤</td>
<td>٤</td>
<td>٤</td>
</tr>
<tr>
<td>١٥</td>
<td>١٠</td>
<td>٨</td>
<td>٨</td>
<td>٨</td>
</tr>
<tr>
<td>١٦</td>
<td>١٢</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
</tr>
<tr>
<td>١٧</td>
<td>١٦</td>
<td>٢</td>
<td>٢</td>
<td>٢</td>
</tr>
<tr>
<td>١٨</td>
<td>١٨</td>
<td>١٨</td>
<td>١٨</td>
<td>١٨</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**الخُرُوج الثاني ككل**

<p>| | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>١</td>
<td>١٨</td>
<td>١</td>
<td>١٠</td>
<td>١١</td>
</tr>
<tr>
<td>٢</td>
<td>١٣</td>
<td>٣</td>
<td>١٢</td>
<td>١٥</td>
</tr>
<tr>
<td>٣</td>
<td>٤</td>
<td>٤</td>
<td>٨</td>
<td>٤</td>
</tr>
<tr>
<td>٤</td>
<td>١٥</td>
<td>١٠</td>
<td>٨</td>
<td>٤</td>
</tr>
<tr>
<td>٥</td>
<td>١١</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
</tr>
<tr>
<td>٦</td>
<td>١١</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
</tr>
<tr>
<td>٧</td>
<td>١٢</td>
<td>٧</td>
<td>٧</td>
<td>٧</td>
</tr>
<tr>
<td>٨</td>
<td>٤</td>
<td>٤</td>
<td>٨</td>
<td>٨</td>
</tr>
<tr>
<td>٩</td>
<td>١٥</td>
<td>١٠</td>
<td>٨</td>
<td>٤</td>
</tr>
<tr>
<td>١٠</td>
<td>٣</td>
<td>٣</td>
<td>٣</td>
<td>٣</td>
</tr>
<tr>
<td>١١</td>
<td>٢</td>
<td>٢</td>
<td>٢</td>
<td>٢</td>
</tr>
<tr>
<td>١٢</td>
<td>٧</td>
<td>٧</td>
<td>٧</td>
<td>٧</td>
</tr>
<tr>
<td>١٣</td>
<td>١٤</td>
<td>٥</td>
<td>٥</td>
<td>٥</td>
</tr>
<tr>
<td>١٤</td>
<td>٤</td>
<td>٤</td>
<td>٤</td>
<td>٤</td>
</tr>
<tr>
<td>١٥</td>
<td>١٠</td>
<td>٨</td>
<td>٨</td>
<td>٨</td>
</tr>
<tr>
<td>١٦</td>
<td>١٢</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
<td>٦</td>
</tr>
<tr>
<td>١٧</td>
<td>١٦</td>
<td>٢</td>
<td>٢</td>
<td>٢</td>
</tr>
<tr>
<td>١٨</td>
<td>١٨</td>
<td>١٨</td>
<td>١٨</td>
<td>١٨</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**درجات الإمكانية**

- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- كبيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
- صغيرة
-下面是小数点后两位的平均数。
يظهر من الجدول رقم (4 - 5) أعلاه، أن أفراد المجتمع يرون أن هناك علاقة (كبيرة) بين تطبيق متطلبات الإدارة المثلية وبين دافعية العاملين في جميع العبادات، أن الإدارة المثلية تعزز استثمار المسؤولية لدى لاعبي العاملين، تعمل على زيادة الإنتاجية، ترفع الروح المعنوية للعاملين، تزيد من احترام العاملين لأوقات العمل، وتزيد من استغلال أوقات العمل على الوجه المطلوب بمتوسط حسابي بلغ 4.2، وأيضاً معيارية متغايرة كاوزر. تذكر الإدارة المثلية تنشر العاملين، تحقق للعاملين ذواهم، يساعد العاملين على توجيه أداء عملهم، تتيح الفرصة للعاملين لعرض أفكارهم، تطور القدرات المهنية للعاملين، يساعد على نوعية العاملين بتفاصيل العمل، وترسم حسب العمل لدى العاملين بمتوسط حسابي بلغ 4.1. كما يرى أفراد المجتمع أن الإدارة المثلية تعزز ثقة العاملين لتحقيق الأهداف، وتزيد روح المبادرة لدى العاملين بمتوسط حسابي 4. أما ما تحققها لحاجات العاملين النفسية، وإسهامها في تنمية الانتقاء للخبرة والتعليم، وتحيدها للتنظيم غير الرسمي جاءت بمتوسط حسابي يساوي 3.9. وتأتي في المرتبة الأخيرة أن الإدارة المثلية تؤدي إلى تكون علاقات إنسانية سلبية.

وهذا فقد تم الإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على "مقدمي العلاقة بين تطبيق الإدارة المثلية في مكاتب التربية والتعليم من منطقة مكة المكرمة وبين دافعية العاملين؟.

إجابة السؤال الرابع:

للإجابة على السؤال الرابع والذي ينص على: "هل توجد فروق عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات (الإدارة) للإدارة المثلية في مكاتب التربية والتعليم من منطقة مكة المكرمة تعزي لمتغيرات الدراسة (مسمي الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟. قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة بالنسبة لمتغير مسمي الوظيفة ومتغير سنوات الخبرة كل متغير على حدة، فيما استخدم تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ومتغير الدورات التدريبية. ثم فحص الدلالة الإحصائية في كل حالة. فيما يلي الجداول الإحصائية التي توضح تلك الخطوات:
جدول رقم (٤-٦)

نتائج اختبار (ت) لدراسة الفروق عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في تقييمهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المدنية في مكاتب التربية والتعليم بالمكة المكرمة.

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير المستمر</th>
<th>القيمة الحرية</th>
<th>القيمة المعيارية</th>
<th>القيمة الإحصائية</th>
<th>القيمة المعيارية</th>
<th>العدد</th>
<th>التصنيف</th>
<th>الدلالة</th>
<th>التصنيف</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>لا توجد فروق</td>
<td></td>
<td></td>
<td>متوسط</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>43</td>
<td>0.607</td>
<td>٤.١٤</td>
<td>١٥</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>متوسط</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>٢٠٢</td>
<td>١.٥٣٨</td>
<td>٤.٠٢</td>
<td>٣٠</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>لا توجد فروق</td>
<td></td>
<td></td>
<td>متوسط</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>٤٣</td>
<td>٠.٣٥٠</td>
<td>٣.٩٨</td>
<td>٧</td>
<td>١٥ سنة</td>
<td>فاقل</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>متوسط</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>٣٨</td>
<td>٠.٦٢٩</td>
<td>٤.٠٧</td>
<td>٣٨</td>
<td>١٥ سنة</td>
<td>أكثر</td>
</tr>
</tbody>
</table>

بلاحظ من الجدول رقم (٤-٦) أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقييمهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للمدرسة في مكاتب التربية والتعليم بالمكة المكرمة.

كما أكدت نتائج الجدول رقم (٤-٦) أعلاه، عدم وجود فروق دلالة إحصائياً دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقييمهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للمدرسة في مكاتب التربية والتعليم بالمكة المكرمة.

ومن جهة أخرى، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الفروق بين أفراد المجتمع في تقييمهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للمدرسة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للمدرسة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للمدرسة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للمدرسة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للمدرسة.

وفي الوقت الذي فيه جميع مديري مكاتب التربية والتعليم الداخلية بمنطقة مكة المكرمة، فإن نسبة مساعدتهم لنفس الدوامات، ونسبة مساعدتهم لنفس الدوامات، ونسبة مساعدتهم لنفس الدوامات، ونسبة مساعدتهم لنفس الدوامات.
المدة تبلغ ٧٧% وهي نسب متساوية، ويظهر ذلك في الجدول التالي الذي يوضح التفاعل بين المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في مجال الإدارة.

جدول رقم (٤ -٢) التفاعل بين المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

<table>
<thead>
<tr>
<th>المسمى الوظيفي</th>
<th>سنوات الخبرة</th>
<th>النسبة %</th>
<th>أقل من ١٥ سنة من العمر %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مدير مكتب</td>
<td>먼저 من ١٥ سنة</td>
<td>١٠٠%</td>
<td>٠%</td>
</tr>
<tr>
<td>مساعد مدير مكتب</td>
<td>٢ ٣%</td>
<td>٧%</td>
<td>٧%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (٤ -٣) نتائج اختبار تحليل الرباني (F) لدراسة الفروق عند مستوى الدلالة (a ≥ 0.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في تقديرهم لمدى إمكانية تطبيق المتطلبات (الإدارة) للإدارة المترتبة في مكان العمل والتعليم

<table>
<thead>
<tr>
<th>المستوى الدلالة</th>
<th>معالجات</th>
<th>درجات الحرية</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>مجموع التباين</th>
<th>مصدر التباين</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>لا توجد فروق</td>
<td>١.٠٠٧</td>
<td>٢</td>
<td>٨٧٤</td>
<td>٢.٧٨٤</td>
<td>بين المجموعات</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.٣٧٤</td>
<td>٤٢</td>
<td>١٦.٣٥٤</td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.٣٨٩</td>
<td>٤٤</td>
<td>١٧.١٣٨</td>
<td></td>
<td>الكلي</td>
</tr>
<tr>
<td>توجد فروق</td>
<td>٤.٤٨٦</td>
<td>٢</td>
<td>٣.٠١٧</td>
<td></td>
<td>بين المجموعات</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.٠١٧</td>
<td>٤٢</td>
<td>١٤.١٢٢</td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.٣٣٦</td>
<td>٤٤</td>
<td>١٧.١٣٨</td>
<td></td>
<td>الكلي</td>
</tr>
</tbody>
</table>
يلاحظ من الجدول رقم (4-7) أعلاه، أن نتائج تحليل التباين تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديمهم لإمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للفحص المركزي في مكاتب التربوية والاستخدام بين منطقة المكتبة المكرمة تفضيل تميز للمؤهل العلمي (بكالوريوس/ماجستير/دكتوراه) والرقم الأكبر للكشف عن واقع إدارة المكتبة جامعة في مصر في ضوء متطلبات أسلوب الإدارة المركزي، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المكتملة المكتبة في مصر في الوقت الحاضر، فقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تصورات أفراد المجتمع المتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المركزي تفضيل إلى المؤهل العلمي، كما تبين من خلال تحليل أقسام التباين للمتغيرات المتعددة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وعند كافة المحاور التي تحتويها الاستبانة تعود لأثر مستويات المؤهل العلمي بالنسبة لأفراد المجتمع.

ولكن يتضح الجدول رقم (4-7) أعلاه، أن نتائج تحليل التباين الأحادي في الدراسة الحالية أثبتت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديمهم لإمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للفحص المركزي في مكاتب التربوية والتعليم بين منطقة المكتبة الم الكرمة تفضيل عدد الدورات التربوية (قلل من 5 دورات تربوية / من 5 سنوات إلى أقل من 10 دورات / من 10 دورات فأكثر). مما حدا بالباحثة لتبين تلك الفروق بين مستويات المتغير باستخدام اختبار (شيفي Scheffe) البديع من الجزء التالي:

| الرقم | المادة | الفصيلة | تعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المكتملة المكتبة في مصر في ضوء متطلبات أسلوب الإدارة المركزي، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المكتملة المكتبة في مصر في الوقت الحاضر، فقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تصورات أفراد المجتمع المتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المركزي تفضيل إلى المؤهل العلمي، كما تبين من خلال تحليل أقسام التباين للمتغيرات المتعددة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وعند كافة المحاور التي تحتويها الاستبانة تعود لأثر مستويات المؤهل العلمي بالنسبة لأفراد المجتمع.

ولكن يتضح الجدول رقم (4-7) أعلاه، أن نتائج تحليل التباين الأحادي في الدراسة الحالية أثبتت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديمهم لإمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للفحص المركزي في مكاتب التربوية والتعليم بين منطقة المكتبة المكرمة تفضيل عدد الدورات التربوية (قلل من 5 دورات تربوية / من 5 سنوات إلى أقل من 10 دورات / من 10 دورات فأكثر). مما حدا بالباحثة لتبين تلك الفروق بين مستويات المتغير باستخدام اختبار (شيفي Scheffe) البديع من الجزء التالي:
جدول رقم (٤-٧)

نتائج اختبار شيفي لدراسة الفروق البعدية لمتغير الدورات التدريبية في إمكانية تطبيق المتطلبات (الإدارية) في الإدارة المرتبة في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدورات التدريبية</th>
<th>عدد أصغر من 5 دورات</th>
<th>عدد أكبر من 5 دورات</th>
<th>العدد الحسابي</th>
<th>المتوسط</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>10 دورات فاقد</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>3.9</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.019*</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>4.2</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (٤-٧) أعلاه، والحصص بدراسة الفروق البعدية في تحليل التباين بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقييمهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرتبة في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة، يتضح أنه (لا توجد فروق) دالة إحصائيّاً عند مستوى معنويّة 0.05 بين الذين نالوا أقل من خمس دورات تدريبية في مجال الإدارة، وبين الذين نالوا بين 5 إلى أقل من 10 دورات، والذين نالوا 10 دورات فاقد. بينما أوضحت نتائج اختبار شيفي أنه توجد فروق دالة إحصائيّاً عند مستوى معنويّة 0.05 بين الذين نالوا بين 5 إلى أقل من 10 دورات والذين نالوا 10 دورات فاقد، لصالح الذين نالوا 10 دورات فاقد.

ورها بعده السبب إلى أن كثرة التدريب جعل هذه الشريحة من أفراد المجتمع (الذين نالوا 10 دورات فاقد) ترى أن عملية تطبيق متطلبات الإدارة المرتبة في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة عملية ممكنة ودرجة (كيرة) بلغ متوسطها 4.02.

وبصورة عامة فإن هناك اتفاقاً كبيراً بين أفراد المجتمع حول عدم وجود فروق بين متوسطات استجاباتهم عند تقييمهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات (الإدارية) للإدارة المرتبة في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة، عدا في الدورات التدريبية.
وهذا تمت الإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص " هل توجد فروق عند مستوى الدلالة ( "

α ≥ 0.05 ) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق المطالبات الإدارية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزي لمتغيرات الدراسة (مسمى الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟.

إجابة السؤال الخامس:

للإجابة على السؤال الذي ينص على: " هل توجد فروق عند مستوى الدلالة ( "

α ≥ 0.05 ) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق المطالبات المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزي لمتغيرات الدراسة (مسمى الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟.

وقام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، ومتغير سنوات الخبرة، لكل متغير على حدة. فيما استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ومتغير الدورات التدريبية. ثم فحص الالتحاقية الإحصائية في كل حالة. فيما يلي الجدولين الإحصائيين، الجدول رقم (4-8) و الجدول رقم (9-1) بوضحان تلك الخطوات:
جدول رقم (٤-٨)

نتائج اختبار تحليل التباين (F) لدراسة الفروق عند مستوى الدالة (α ≥ 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في تقديرهم لمدى إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعري لتخريج مسımı الوظيفة وسنوات الخبرة

<table>
<thead>
<tr>
<th>التصنيف</th>
<th>المغير</th>
<th>الدالة الإحصائية</th>
<th>قيمومة الافتراضية</th>
<th>قيمة الحرة</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>الموتوسط الحسابي</th>
<th>العدد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>15 سنة فقیر</td>
<td>مدير مكتب</td>
<td>٠.٥٠٠</td>
<td>٤٣</td>
<td>٢.٠١٤</td>
<td>٥٣٤</td>
<td>٤.٠٨</td>
<td>١٥</td>
</tr>
<tr>
<td>١٥ سنة أكثر</td>
<td>مساعد مدير مكتب</td>
<td>٠.٦٧٧</td>
<td>٤٣</td>
<td>٣.٦٨</td>
<td>٦٧٧</td>
<td>٣.٩٧</td>
<td>٣٠</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا توجد فروق</td>
<td>٥٠٠</td>
<td>٤٣</td>
<td>٥٧٣</td>
<td>٦٧٣</td>
<td>٣.٧٨</td>
<td>٣٨</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (٤-٩)

نتائج اختبار تحليل التباين (F) لدراسة الفروق عند مستوى الدالة (α ≥ 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في تقديرهم لمدى إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعري لتخريج مؤهل العلمي والدورات التدريبية

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الدالة</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>مجموع المربعات داخل المجموعات</th>
<th>مجموع المربعات داخل المجموعات الكلي</th>
<th>مجموع الدورات التدريبية</th>
<th>مجموع الدورات التدريبية داخل المجموعات</th>
<th>مجموع الدورات التدريبية داخل المجموعات الكلي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>لا توجد فروق</td>
<td>لا توجد فروق</td>
<td>لا توجد فروق</td>
<td>لا توجد فروق</td>
<td>لا توجد فروق</td>
<td>لا توجد فروق</td>
<td>لا توجد فروق</td>
</tr>
</tbody>
</table>
بلاحظ من الجدولين، الجدول رقم (٤-٨) والجدول رقم (٤-٩) أعلاه، أنه (توجد) فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥٠٠٠ بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم لإمكانية تطبيق المتطلبات (الفنية) لإدارة المرتبة في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لتفعيل المسمى الوظيفي (مدير مكتب / مساعد مدير مكتب). أي أن هناك عدم اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي حول تقديرهم لإمكانية تطبيق المتطلبات (الفنية) لإدارة المرتبة، لصالح مدير المكاتب، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النظر إلى قيمة متوسطهم الحسابي الذي يساوي ٠.٨٠٠٠٠، مقابل ٠.٤٨٠٠٠ لمساعديهم. بينما (لا توجد) فروق عند مستوى الدلالة ٠.٥٠٠٠٠ بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم لإمكانية تطبيق المتطلبات (الفنية) لإدارة المرتبة في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمرتفع سنوات الخبرة أو المؤول الأكاديمي أو الدورات التدريبية.

ور بما يعود السبب في وجود الفروق بين مدير المكاتب ومساعديهم في المجال الفني إلى الفوارق الفنية من حيث المؤهلات لصالح المديرين، في الوقت الذي يوجد فيه حوالي (سبعة) من المديرين من أصل (خمسة عشر مدير مكتب) يحملون درجة الدكتوراه أي ما نسبته ٩٥٠/٠، يوجد أربعة فقط من مساعديهم حملة (ثلاذين) مساعد مدير يحمل درجة الدكتوراه أي ما نسبته (١٣٠/٠) فقط حسب ما جاء في خصائص المجتمع في الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٩)

التفاعل بين المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | المسمى الوظيفي | العدد | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه | نسبة حملة الدكتوراه
|---------------|----------------|------|------------|----------|---------|-------------------|
| مساعد مدير مكتب | مساعد مدير مكتب | ٣٠ | ١٢ | ١٤ | ١٥ | ٦٠ %
| مدير مكتب | مدير مكتب | ١٥ | ٥ | ٣ | ٧ | ٤٧ %

٨٥
وتصوراً عامة فإن هناك اتفاقاً كبيراً بين أفراد المجتمع حول عدم وجود فروق بين متوسطات استجاباتهم عند تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات (الفنية) في الإدارة المئوية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة، عدا في المسمى الوظيفي.

وهذا فقد مثت الإجابة عن السؤال الخامس الذي ينص: "هل توجد فروق عند مستوى الدلالات (0.05 ≥ α) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية لإدارة المئوية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة تعزى لتفاوت تلبية الدراسة (مسمى الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟.

٢. إجابة السؤال السادس:

للإجابة على السؤال الذي ينص على: "هل توجد فروق عند مستوى الدلالات (0.05 ≥ α) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية المئوية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة وتعزى لتفاوت تلبية الدراسة (مسمى الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟.

والإجابة على السؤال السادس والذي ينص على: "هل توجد فروق عند مستوى الدلالات (0.05 ≥ α) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية المئوية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة وتعزى لتفاوت تلبية الدراسة (مسمى الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟.

قام الباحث باستخدام اختبار (t) للعينات المستقلة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، ومتغير سنوات الخبرة، لكل متغير على حدة، فيما استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ومتغير الدورات التدريبية. ثم فحص الدلالات الإحصائية في كل حالة، فيما يلي الجدولين الإحصائيين، الجدول رقم (4-11) وجدول رقم (4-10) يوضحان تلك الخطوات:

جدول رقم (4-11):
نتائج اختبار (t) لدراسة الفروق عند مستوى الدالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع

في تقييمهم للعلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المدنية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفاعليّة

العاملين تعرّف معيّن مسمى الوظيفة وسنوات الخبرة

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير</th>
<th>التصنيف</th>
<th>العدد</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>قيمة الحرية</th>
<th>درجة الحرية</th>
<th>قيمة ألفا</th>
<th>قيمة الدلالات الإحصائية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مدير مكتب</td>
<td></td>
<td>15</td>
<td>4.23</td>
<td>.525</td>
<td>.823</td>
<td>43</td>
<td>.576</td>
<td>لا توجد فروق</td>
</tr>
<tr>
<td>مساعد مدير مكتب</td>
<td></td>
<td>30</td>
<td>3.98</td>
<td>.525</td>
<td>.122</td>
<td>43</td>
<td>.449</td>
<td>لا توجد فروق</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (٤-٢١)

نتائج اختبار تحليل التباين (F) لدراسة الفروق عند مستوى الدالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في تقييمهم للعلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المدنية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفاعليّة المكتبة والدورات التدريبية والمؤهل العلمي

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير</th>
<th>مصدر التباين</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجات الحرية</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>قيمته</th>
<th>المعامل</th>
<th>مستوى الدالة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجهول العلمي</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>.071</td>
<td>2</td>
<td>.035</td>
<td>.878</td>
<td>.131</td>
<td>لا توجد فروق</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الكلي</td>
<td>11.429</td>
<td>42</td>
<td>.270</td>
<td>.902</td>
<td>.104</td>
<td>لا توجد فروق</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>.056</td>
<td>2</td>
<td>.028</td>
<td>.902</td>
<td>.104</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الكلي</td>
<td>11.429</td>
<td>44</td>
<td>.271</td>
<td>.902</td>
<td>.104</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- ٨٧ -
بلاحظ من الجدولين، الجدول رقم (4-11) والجدول رقم (4-12) أعلاه، أنه (لا يوجد)

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقييمهم لمكانتهم في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعيش لمتغير المسمي الوظيفي (مدير مكتب / مساعد مدير مكتب). أي أن هناك عدم اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمي الوظيفي حول تقييمهم لإنما إلى مكانتهم في الإدارة الميدانية، لصالح مدير المكتب، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النظر إلى قيمة متوسطهم الحسابي الذي يساوي 4.08 مقابل 3.68 لمساعدتهم. بينما (لا يوجد) فروق عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقييمهم للعلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة الميدانية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وبين دافعية العاملين في جميع متغيرات الدراسة (المسمي الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة). أي أن أفراد عينة الدراسة الحالية يشكلون مسياقات الوظيفية وخبراتهم الخبرة ومؤهلاتهم العلمية العالمية ومستوياتهم المتقدمة في التدريب في مجال الإدارة متفقون على أن هناك علاقة (كبيرة) بين تطبيق متطلبات الإدارة الميدانية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وبين دافعية العاملين.

وهذا فقد تم الإجابة على السؤال السادس الذي ينص على الآتي: "هل توجد فروق عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في تقييمهم للمعلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة الميدانية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وبين دافعية العاملين تؤثر لمتغيرات الدراسة (مسامي الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة).؟"
الفصل الخامس
أهمية النتائج والتوصيات

ملخص النتائج
التوصيات
المقترحات
الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

في هذا الفصل يذكر الباحث أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

أهم النتائج:

١ - هناك إمكانية ( كبيرة ) لتطبيق المتطلبات ( الإدارية ) للإدارة المرتبطة في التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة. ومن المتطلبات ( الإدارية ) التي احتملت مراكزاً ( مقدمة ) في سلم إمكانية التطبيق.

- رسم الخطة التربوية في مكاتب التربية والتعليم.
- التركيز على القضايا الأساسية لعمل الإشراف.

أما المتطلبات الإدارية التي جاءت ( متأخرة ) في سلم إمكانية التطبيق:

- تعزيز إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة.
- استشراف مستقبل الإشراف في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة في ضوء الواقع الحالي.
- ترشيد المصرفات في مكاتب التربية والتعليم.

٢ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم لإمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرتبطة في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة تعذر لدلالة متغيرات هي: ( المسن الإداري ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعذر لمن غير واحد هو (الدورات التدريبية). عند مستوى معنوية ٠.٠٥.
3- هناك إمكانية ( كبيرة ) لتطبيق المتطلبات ( الفنية ) للإدارة المرئية في التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة. ومن المتطلبات الفنية للإدارة المرئية التي احتلت المراكز ( الأولى ) في سلم إمكانية التطبيق، المتطلب الفني:

- تشجيع العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية في مجال اختصاصهم.

بينما المتطلبات الفنية التي جاءت ( متأخرة ) في سلم إمكانية التطبيق:

- اختيار حكائي تدريبية تلامس واقع العمل.
- استقطاب المدرسين المتميزين للاستفادة من خبراتهم.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم لإمكانية تطبيق المتطلبات (الفنية) للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة تعود لثلاثة متغيرات هي: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) عند مستوى معنوية 

5- هناك علاقة ارتباطية ( متوسطة ) بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة ودفعة العاملين، ومن أبرز الجوانب التي ظهرت فيها قوة العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية وبين دافعة العاملين ألا:

- تعزز استشعار المسؤولية لدى لعمالين.
- تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين.
- ترفع الروح المعنوية للعاملين.
- تزيد من احترام العاملين لأوقات العمل.
- تزيد من استغلال أوقات العمل على الوجه المطلوب.
أما الجوانب التي جاءت في ذيل قائمة العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية وبين دافعية العاملين، الجانب المتعلق بألها:

- تؤدي إلى علاقات إنسانية سليمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في تقديرهم للعلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة وبين دافعية العاملين تعرى جميع المتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة)، عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05).

النوسياات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي:

1 - العمل على إزالة جميع العقبات التي تضعف من إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة من أجل تعزيز إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة، استشراف مستقبل الإشراف في مكاتب التربية أو التعليم ومنطقة مكة المكرمة في ضوء الواقع الحالي وترشيد المصروفات في مكاتب التربية والتعليم.

2 - الحرص على اختيار حقيبة تدريبية تلمس واقع العمل.
3 - الحرص على استقطاب المدرسين المتميزين للاستفادة من خبراتهم.
4 - العمل على تقوية جوانب الإدارة المرئية التي تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية سليمة من أجل زيادة دافعية العاملين في مكاتب التربية والتعليم ومنطقة مكة المكرمة.
المقترحات:

في ضوء ما سبق يقترح الباحث الآتي:

١ - إجراء دراسات مكتملة للدراسة الحالية تتناول أهم المشكلات التي تواجه العاملين في مكاتب التربية والتعليم منطقة مكة المكرمة والتي تحول دون تطبيقهم لأسلوب الإدارة المرئية.

٢ - إجراء دراسات مكتملة للدراسة الحالية تتناول العوامل التي تتعلق بتطبيق أساليب الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم والتي تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين.

٣ - تطبيق الدراسة الحالية على عينات مختلفة.
المراجع
المراجع العربية:

- أبو علاء، رجاء محمد (1404 هـ-2003 م)، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss.
- دكتر تONY, جامعة قاصدي مربح ورقة، د.أسامة بدر، محمد، 2012، العلاقة بين استراتيجيات فووق المعرفة والدافعية الداخلية والخارجية، مسودة بين ت Intersection، مؤسسة سوناغاز بورقية، مذكرة مكملة للدكتورة ليزاس في علم النفس عمل وتنظيم LMD، جامعة قاصدي مربح ورقة.
- أميرة برمين، أميرة بنت عبد الرحمن أحمد (2012 م)، مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمشاركة إمارة الرياض، للجامعة اليابانية كما يتصورها مدير الراجع الجامعي ووكالاتهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- التوثيق التربوي (1406 هـ)، ص 14 "التحيز والتردد في"، "التدريب والإرشاد في"، السنة الرابعة عشر.
- أبو علاء، محمد، (2007 م)، العلاقة بين استراتيجيات فووق المعرفة والدافعية الداخلية والخارجية، مسودة بين ت Intersection، مؤسسة سوناغاز بورقية، مذكرة مكملة للدكتورة ليزاس في علم النفس عمل وتنظيم LMD، جامعة قاصدي مربح ورقة.
- أحمد، حجاج، علی حسین "العلاقه بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في دولة الكويت" "المجلة التربوية"، كلية التربية - جامعة الكويت، العدد السابع عشر 988 م.
- حدادات، محمد، (2008 م)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقلة في المؤسسات التربوية، عمان:

دار الجامع.

الزيايدي، سليمان عوض (1419 هــ). "دورة" تطبيقية شاملة "نشرة الرسالة - الإدارة العامة للمؤسسات" اللقاء الرابع للمؤدي الإشراف التربوي.


سام، هبه وهم الأول، كيمور، الخليلة، عمر (2012). "دورة" تطبيقية "الإنجاز بموضوع الهدف، ومستوى الهدف، والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان، اجلة العربية لتطوير التفوق،عدد (4)، المجلد (3).

شميل، خالد (2011). "دورة" الإنجاز وعلاقتها بمستوى انتقائي المهارات العملية (دراسة ميدانية على مجتمع من طلاب الثانويات الصناعية في محافظتي دمشق وريف دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

الصاباب، أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، 1443 هــ.

العبادي، هاشم فوزي (2007). دور استراتيجيات الإدارة الرمزية في تجاوز عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز (دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة)، مجلة دراسات الإدارية، (1)، ص 488، 11.

عبد الحميد، إبراهيم شوقي (2003). "دورة" الإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى مجتمع من شاغلي الوظائف المكتبية، اجلة العربية للإدارة، المجلد (3)، العدد 1.


القروي، مجد الدين (1406 هــ). القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة.

فيفر، إيزابيل، دالآب، جين (1414 هــ). "دورة" التدريس التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس "ترجمة محمد عبد ديابي. عماني، الجامعة الأردنية.

المطيري، خالد ردن عباس عبد العالي (2002). "دورة" تطبيقية "الإنجاز وفهمه الذاتي لدى الطلاب الذكور في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية، الخطة التنمية الثامنة، في
١٢٥٦/١/٤٤٣٢.

النمر، سعيد وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الطبعة الخامسة، الرياض،
١٣٤٢.

الهادي، عبدالرحمن (١٤٣٦/٢٠٠٤)، تصميم معيار لتقدير حجم المجتمع في البحوث
التربية، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية. العدد الثالث عشر - السودان.

الهادي، عبدالرحمن وحاج النوم، سيد أحمد، (١٣٢٨/٢٠٠٨)، التحليل الإحصائي
لطلاب الدراسات العليا التربية، مطبعة جامعة الخرطوم للنشر، السودان.

هنداوي، نشوة (٢٠١٢). العلاقة بين مفهوم الذات ودافعية الأنا الرياضي لدى لاعبي
ولاعبات الملعبات المدرسية في مديرية جنين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح
الوطنية، نابلس، فلسطين.


Edlund Malin and Nilsson Hanna (2007) Employee Motivation in Medium-sized Manufacturing Enterprises, Lulea University of technology


Iyer Hemalata (2007), Core Competencies for Visual Resources Management, University at Albany, SUNY.


Nick Lethbridge, (2011), *An I--Based Taxonomy of Virtual Organisations and the Implications for Effective Management*, School of Management Information Systems, Edith Cowan University, Australia


Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology.* Englewood


Advisor The Graduate College University of Wisconsin-Stout
المواقع الإلكترونية
أولاً: المواقع الإلكترونية العربية

الإدارة العصرية وجامعة المستقبلي، متاح على الرابط:

http://www.khayma.com/madina/m3-files/manag-new.htm

دافعية الإنجاز وعلاقتها بمثابرة اتفاق المهارات العملية (دراسة ميدانية على مجتمع من طلاب الثانويات الصناعية في محافظتي دمشق وريف دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا)


موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية، الخطة التنمية الثامنة، في ٤٥/١/١٣٣٤ـ هـ.


مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد الثالث عشر - السودان، تم استرجمه على رابط العدد،

http://mag.bakhtalruda.edu.sd/?page_id=902

ثانياً: المواقع الأجنبية

IOSR Journal of Engineering, Volume 2, Issue 9, Available:

http://www.iosrjen.org/Papers/vol2_issue9%20(part-3)/A0290106.pdf

Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT) Volume 3, Issue 1, July 2013, Available:

http://ijeit.com/Vol%203/Issue%201/IJEIT1412201307_11.pdf

The Kaizen approach to Quality, Going for Gold ~ Tutorial on Gemba Kaizen Available:

http://www.bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iyu/12th%20ICIT/T-05.pdf


الملحق
ملحق رقم (1)
الاستبانة بصورتها النهائية
استبانة خاصة بدراسة

إمكانية تطبيق الإدارة المرنية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين

إعداد الباحث:

واجد بن مطر بن علي الهذلي

4388045

إشراف

د. خالد بن سعد السليمي

دراسة مقدمة كمعطى للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول

١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ
بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان: "إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدمات العاملين" وتعريف الإدارة المرئية بأنها أسلوب إداري ياباني يعتمد على التحسين المستمر للأداء من خلال المتطلبات الإدارية والفنية للتواصل المرئي بين إدارات مكاتب التربية والتعليم والعملين فيها لتحقيق الرؤى والأهداف العامة بقصد تحقيق الهدار في التكفاء وزمن التشغيل والأخطار والمساحة المستخدمة للعمل. ولتحقيق أهداف هذا البحث قام الباحث ببناء وتطوير أداة استبانة ووضعها بين أيديهم راجيا تعاونكم بالفضل بالإجابة عليها وتوخي الدقة والموضوعية لما لها من أثر على نتائج البحث، علمًا بأن جميع الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكراً ومقدراً سلفاً تعاونكم وجهدكم ووقتكم المبذول في الإجابة.

مثال توضيح للإجابة: إذا كانت الإجابة (ممكن بدرجة كبيرة جدا) يرجى وضع علامة (√) في الخانة كما هو موضح بالجدول:

<table>
<thead>
<tr>
<th>ممكن بدرجة ضعيفة جدا</th>
<th>ممكن بدرجة ضعيفة</th>
<th>ممكن بدرجة متوسطة</th>
<th>ممكن بدرجة كبيرة جدا</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>P</td>
</tr>
</tbody>
</table>

شكركم لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير...”

الباحث: واجد بن مطر الهذلي
الجزء الأول: البيانات الأساسية

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>المؤهل العلمي: □ بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>سنوات الخبرة: □ أقل من 15 سنة □ 15 سنة فأقل □ أكثر من 15 سنة</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>مسمى الوظيفة: □ مدير مكتب □ مساعد مدير مكتب</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>الدورات التدريبية: □ أقل من 5 دورات □ من 5 إلى أقل من 10 دورات □ من 10 دورات فأكثر</td>
</tr>
</tbody>
</table>
المجال الأول: المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة المدنية في مكاتب التربية والتعليم:

<table>
<thead>
<tr>
<th>القوائم</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>رقم مجموعة من الخطط التربوية في مكاتب التربية والتعليم.</td>
<td>١</td>
</tr>
<tr>
<td>تحديد جوانب القوة والضعف في الإدارات من خلال المتابعة والتقييم المستمر.</td>
<td>٢</td>
</tr>
<tr>
<td>التخطيط من قبل العاملين في هذه المكاتب لتأدية الوظائف التربوية والتعليم.</td>
<td>٣</td>
</tr>
<tr>
<td>تعزيز إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة.</td>
<td>٤</td>
</tr>
<tr>
<td>توفير الآليات المناسبة لكافؤ العاملين المتميزين من العاملين.</td>
<td>٥</td>
</tr>
<tr>
<td>تحديد أهداف إدارات مكاتب التربية والتعليم وأولوياتها.</td>
<td>٦</td>
</tr>
<tr>
<td>التركيز على القضايا الأساسية للمكتب الإداري.</td>
<td>٧</td>
</tr>
<tr>
<td>استثمار الطاقات والكفاءات المتاحة في مكاتب التربية والتعليم.</td>
<td>٨</td>
</tr>
<tr>
<td>ترشيد المصروفات في مكاتب التربية والتعليم.</td>
<td>٩</td>
</tr>
<tr>
<td>استشراف المستقبل الإداري لمكاتب التربية والتعليم من خلال الواقع.</td>
<td>١٠</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المجال الثاني: المتطلبات الفنية لتطبيق الإدارة المدنية في مكاتب التربية والتعليم:

<table>
<thead>
<tr>
<th>القوائم</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تقديم برامج تدريبية وتوعوية للعاملين.</td>
<td>١</td>
</tr>
<tr>
<td>توفير فريق من المدربين المختصين بتدريب العاملين.</td>
<td>٢</td>
</tr>
<tr>
<td>تزويد العاملين بطرق وأساليب غير تقليدية لأداء العمل من خلال التدريب.</td>
<td>٣</td>
</tr>
<tr>
<td>تشجيع العاملين للمشاركة في الفعاليات التربوية في مجال اختصاصهم.</td>
<td>٤</td>
</tr>
<tr>
<td>استقطاب المدربين المتميزين للاستفادة من خبراتهم.</td>
<td>٥</td>
</tr>
<tr>
<td>المحور الثاني: دافعية العاملين في مكاتب التدريب والتعليم</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>١ - تزيد من احترام العاملين لأوقات العمل.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>٢ - تغرس حب العمل لدى العاملين.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>٣ - تساعد على نوعية العاملين بتفاصيل العمل.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>٤ - تساعد العاملين على تجسيد أداء عملهم.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>٥ - تعزز روح المبادرة لدى العاملين.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>٦ - تعزز من استغلال أوقات العمل على الوجه المطلوب.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>٧ - تعزز ثقة العاملين لتحقيق الأهداف.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>٨ - تتبع الفرصة للعاملين لعرض أفكارهم.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>٩ - تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>١٠ - تساهم في تنمية الاتمدا للتدريب والتعليم.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>١١ - تشعر العاملين بالأهمية.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>١٢ - تحقق العاملين ذواتهم.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>١٣ - ترفع الروح المعنوية للعاملين.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>١٤ - تحقق حافز عاملين النفسي.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>١٥ - تطور القدرات المهنية للعاملين.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>١٦ - تحدي التنظيم غير الرسمي.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>١٧ - تؤدي إلى علاقات إنسانية سليمة.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>١٨ - تعزز استشعار المسؤولية لدى عاملين.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ملحق رقم (3)
أسماء المعكمين للإسبانة
<table>
<thead>
<tr>
<th>الاسم</th>
<th>م</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى</td>
<td>۱</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ عباس بله محمد أحمد</td>
<td>۲</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ عبدال قادر صالح بكر</td>
<td>۳</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ إبراهيم الشريفان</td>
<td>۴</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى</td>
<td>۵</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ مشارك بقسم علم النفس بجامعة أم القرى</td>
<td>۶</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ إشراف تربوي وتدريب بجامعة أم القرى</td>
<td>۷</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ بقسم أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى</td>
<td>۸</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ مشارك بقسم علم النفس بجامعة أم القرى</td>
<td>۹</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ مساعد بقسم علم النفس بجامعة أم القرى</td>
<td>۱۰</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ مساعد بقسم التربية الادارية بجامعة أم القرى</td>
<td>۱۱</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ مشارك بقسم الدبلومات خدمة المجتمع والتعليم المستمر</td>
<td>۱۲</td>
</tr>
<tr>
<td>أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية بجامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز</td>
<td>۱۳</td>
</tr>
<tr>
<td>ماجستير إدارة تربية وتخطيط جامعة أم القرى</td>
<td>۱۴</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ملحق رقم (٣)

إحصائية مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة
الى:
}

التعليم
}

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة
}

شئون تعليم البنين
}

إدارة الإشراف التربوي

عدد مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

<table>
<thead>
<tr>
<th>عدد المكاتب</th>
<th>عدد المدراء</th>
<th>عدد المساعدين</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

مدير إدارة الإشراف التربوي

رداد بن سالم الثمالي

س/ إدارة الإشراف التربوي

فأكس إدارة الإشراف (44469) - ستائر الإدارة (5586228) - قسم السكراتية - تحويلة (15/2/1)

- 116 -
تنفيذ إدارة الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة
بإن عدد مكاتب التربية والتعليم داخل مدينة جدة (2) مكاتب
وقد أعلني هذا المشهد دون أدبي مسؤولية على الإدارة
والله ولي الف腾讯 4444

مدير إدارة الإشراف التربوي
علي محمد الجاويش

 هاتف: 44454444 / 44444444 / 22222222 / 123456789
فاكس: 44444444 / 22222222 / 123456789
الرمز البريدي: 44444444
http://eshrafjedu.gov.sa
السراج عليكم ورحمة الله وبركاته

نلتقب على أن الباحث لم يتمز علي الباحث، يعمل على دراسة بعنوان "لإدراكية
تطبيق الإدارة التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة محكمة الحسمة وعلاقاتها ب dapية
العاملين"،…the(["""",""])…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…،…，...
ملحق رقم (٤)
خطابات تمهيد مهمة الباحث
من جامعة أم القرى إلى إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف وإدارة التربية والتعليم بمحافظة مكة المكرمة وإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة
سعادة مدير عماد إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف

سلام الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

وقد قصدتكم بناءً على الطالب

أقيد سعادتكم بـ «أن الطالب» / واجد مطر على الهزلي

أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة الإدارية والتخطيط

ورغم القيام بتطبيق أداة الدراسة التي يعنوان: (إمكانية تطبيق الإدارة المرجعية

في مكتبات التربية والتعليم) من منطقة مكة المكرمة وعلاقاتها بدافعي العاملين

أشرف الدكتور / خالد بن سعد السليمي

آمل من سعادتكم التحريكم لتسهيل مهمته نحو نجاح الأداء الموفرة على عينة

الدراسة الشارئ إليها أعلام / شاكرًا لكم تحريكم وحسن اجتياحكم.

وتفضليون تقبيل فائق التحية والتقدير !!!

عميد كلية التربية

د. علي مصالح الهفري
سعادة مدير عام إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة
سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أفيدكم بعد، أن الطالب، واجدد مطرع علي البذالي، أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة البكالوريوس بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، ورغب في القيام بتطبيق أداة الدراسة التي يعنوانها (إنسانية تطبيق الإدارة المرتبة) في مكتبات التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة، وعلاقتها بدافعي العمادين.

اشترك الدكتور خالد بن سعد السليمي.

أما، فإن معايدة الطالب، يساهم في تحسين استخدام أداة المرتبة على عينة الدراسة السريعة. شكرنا لكم تمويلكم وحسن استجابكم.

وتحية، بقبول فائق التحية والتقدير.

عميد كلية التربية
د. علي مصالح المطرفي
سعادة مدير عام إدارته وتعليم محافظة جدة
سلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد

أفيض سعادتيكم بأن الطالب / واجد مطر علي البحيلي
أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
ورغب القيام بتطبيق أداة الدراسة التي بعنوان: (إمكانيات تطبيق الإدارة المرئية
عدد مصانع التربوية وتعليم 2 منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالفاعلية العاملين)

اشراف الدكتور / خالد بن سعد السليمي

أمل من سعادتيكم التحصيم بتسهيل مهمته نحو تطبيق الأداة المرئية على عينة
الدراسة المشار إليها أعلاه. شكرنا لكم تكريم تعاونكم وحسن استجابتكم

وتفصيلاً بضمن هائلة النزهة والتقدير

عميد كلية التربية

د. علي مصلح الطرفي

الوقت: ٤٣٦-٧٩٩٩
تاريخ: ٠٢/١٢/١٩٩٩
التوقيع: م. ر. ر.