



جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين

إعداد

سلام إسماعيل البرقاوي

إشراف

الدكتور مؤيد عوض الطراونة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
الرياضية / قسم التربية الرياضية

جامعة مؤتة، 2022

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب
سلام اسماعيل توفيق البرقاوي
مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية
في مدينة العين
والموسومة بـ:

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
التخصص: التربية الرياضية
الماجستير في التربية الرياضية
في تاريخ 2022/08/10

من الساعة 11 إلى الساعة 1
قرار رقم

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفاً ومقرراً
عضواً
عضواً
عضواً خارجياً

د. مؤيد عوض عبدالرحمن الطراونه
د. جمال علي سعيد رباحه
أ.د. سامر نهار سليمان الصعوب
د.سهى اديب عيسى نفش

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلد سليمان الطراونه



الإهداء

اولا الشكر لله له المنه و الفضل على توفيقه لاتمام هذا العمل
أهدي عملي المتواضع هذا
الى روح جدتي منوى أبو حجلة غاليتي رحمها الله
الى روح جدي توفيق البرقاوي و محمد طه رحمهما الله
الى اعز الناس و اقربهم الى قلبي "امي" التي كانت دوماً لي العون و السند ربما لا تتاح لي
الفرصة دائماً لاقول لك شكراً، يكفي ان تعرفي ان لك ابنه تنتظر فرصه واحده لتقدم لك
الروح و القلب و العين.
الى السند الاول و الاخير و من علمني العطاء بدون انتظار مقابل "ابي" الغالي
الى اختي التي شاركتها كل حياتي و فخري الابدي و التي ارى جمال الايام فيها.. بصري
وبصيرتي.. "ديالا"
الى دكتورى الفاضل مؤيد الطراونة لتفضله الكريم بالاشراف على هذه الرسالة و تكرمه
بنصحي و توجيهي لاتمامها
الى اعضاء لجنه المناقشه الكرام أ.د.سهى اديب و أ.د.سامر الصعوب و د.جمال ربابعة
لقبولهم مناقشه هذه الرسالة واكمالها بملاحظاتهم القيمة
الى بيتي الثاني "مدرسة الشويقات"-العين لما قدموه من دعم وتشجيع ومساعدة وأخص
بالذكر الأنسة فاطمة زعرورة من قسم شؤون الموظفين.
زملائي و اصدقائي وسام الخرشه غدير النعيمات يوسف الصرايرة و جواد الرواشدة و
عاصم الفراية على مساعدتي و دعمهم الدائم لي.
الى كل من ساهم وساند ودعم.
أهدي لكم جميعاً جُهدى العلمي المتواضع، مع خالص المحبة والشكر والعرفان لكل ما
قدمتموه لي بوجودكم في حياتي، وبدعمي المستمر في إكمال مسيرتي العلمية .

الباحثة

سلام اسماعيل البرقاوي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي فضّلنا على كثير من خلقه، وأنعم علينا بنعمٍ لا تُعد ولا تُحصى، والصلاة والسلام على خير البشر، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم. أما بعد:

انطلاقاً من قول رسولنا الكريم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " (حديث صحيح عن الترمذي) فإنني أتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرفان بالجميل لمن غمرني بالفضل، وزودني بوافر النصح وتكرّم بالإشراف على رسالة الماجستير أستاذي الدكتور مؤيد الطراونة ، الذي وجّهني وأرشدني لأفضل سُبُل إخراج هذه الرسالة بقيمة علمية ذات أثر بإذن وتوفيق من الله جل في علاه .

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة أ.د سهى أديب، أ.د سامر الصعوب، د. جمال رابعة، أصحاب القامات العلمية الواضحة لقبولهم مناقشة رسالتي هذه، وإعطاء ملاحظاتهم العلمية والتربوية، فلهم مني وافر الاحترام .

وأتقدم بالشكر والاحترام لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة؛ لما أثروا في نفسي من معرفة انتهلتها منهم بالبحث العلمي وأساليبه المميزة، من خلال مساقات المواد التي رافقتني طوال فترة دراستي ببرنامج الماجستير .
والشكر والتقدير لجميع من ساعدني بتطبيق دراستي عليهم ، ولكل من ساهم في تسهيل مُهمتي البحثية، واتّسعت نفسه لمساعدتي بأي شكلٍ من الأشكال .

الباحثة

سلام اسماعيل البرقاوي

قائمة المحتويات

أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
ح	الملخص باللغة العربية
ط	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 مقدمة الدراسة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهمية الدراسة
5	4.1 أهداف الدراسة
5	5.1 تساؤلات الدراسة
5	6.1 محددات الدراسة
6	7.1 مصطلحات الدراسة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
7	1.2 الإطار النظري
22	2.2 الدراسات السابقة
28	3.2 التعليق على الدراسات السابقة
32	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
32	1.3 منهج الدراسة:
32	2.3 مجتمع الدراسة:
32	3.3 عينة الدراسة:
33	4.3 أداة الدراسة

35	5.3 المعاملات العلمية لأداة الدراسة
37	6.3 تطبيق الدراسة
38	7.3 متغيرات الدراسة:
38	8.3 المعالجة الإحصائية:
39	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
39	1.4 عرض النتائج ومناقشتها
50	2.4 الاستنتاجات
50	3.4 التوصيات
51	المراجع
56	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	التعليق على الدراسات السابقة	(1)
32	وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها	(2)
36	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والمجال والدرجة الكلية للاستبيان	(3)
37	معامل الثبات لاستبانة القيادة بالتحفيز	(4)
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين	(5)
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز المعنوي والمادي	(6)
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز المهني	(7)
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز الإداري	(8)
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي و نوع المدرسة)	(9)
47	نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق في مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي و نوع المدرسة)	(10)
49	نتائج اختبار شافيه للكشف عن دلالة الفروق لصالح أي فئة في متغير سنوات الخبرة	(11)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها	(1)
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين	(2)
	العملية التفاعلية بين اهتمام المعلمين بالحصول على التحفيز واستخدام التحفيز من قبل مدرائهم	(3)
47	التفاوت في المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوع المدرسة)	(4)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رمز الملحق
57	الاستبانة بصورتها الأولى	(أ)
63	قائمة أسماء الخبراء المحكمين	(ب)
65	الاستبانة بصورتها النهائية	(ج)
70	الاستبانة بصورتها النهائية باللغة الانجليزية	(د)
77	كتاب تسهيل المهمة من عمادة الدراسات العليا	(هـ)
79	كتاب تسهيل المهمة من دائرة التعليم والمعرفة موجه لمدراء مدارس الشركاء	(و)
81	كتاب تسهيل المهمة من دائرة التعليم والمعرفة موجه لمدراء المدارس الخاصة	(ز)

المخلص

مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدرء المدارسمن وجهه نظر معلمي التربية

الرياضية في مدينة العين

إعداد: سلام إسماعيل البرقاوي

جامعة مؤتة، 2022

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدرء المدارس من وجهه نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين وذلك تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المدرسة)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (191) من معلمي التربية الرياضية في مدارس مدينة العين في الامارات العربية المتحدة، وتم تطوير استبيان كأداة للدراسة لتحقيق أهدافها حيث تضمنت أداة الدراسة (35) فقرة ضمن (3) مجالات هي: (مجال التحفيز المعنوي والمادي ضمن (13) فقرة، مجال التحفيز الإداري (10) فقرات، مجال التحفيز المهني(12) فقرة)، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، تحليل التباين متعدد الاتجاهات و اختبار شافيه كمعالجات احصائية.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدرء المدارس من وجهه نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين جاءت بدرجة مرتفعة، أما على مستوى المجالات فقد احتل المرتبة الاولى مجال التحفيز المعنوي والمادي، وجاء في المرتبة الثاني المجال التحفيز المهني، وفي المرتبة الثالثة والاخيرة المجال التحفيز الاداري، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكل من متغير النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وطبيعة المدرسة، بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (اقل من 5) وفئة (10 فما فوق).

في ضوء النتائج توصي الباحثة بضرورة المحافظة على مستوى الأداء المتميز لدى معلمي التربية الرياضية في مدينة العين والتي تنعكس على مستوى القيادة بالتحفيز لدى مدرء المدارس. و حث المدرء على زيادة الاهتمام بالفئة الوسطية ضمن سنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالتحفيز، التحفيز المعنوي والمادي، التحفيز الإداري، التحفيز المهني، معلمي التربية الرياضية.

Abstract

Level of Practicing Motivational Leadership among School Principals from the Viewpoint of Physical Education Teachers in Al-Ain City

Prepared by: Salam Ismael Al-Barqawi

Mutah University, 2022

This study aimed to identify the level of practicing Motivational Leadership among school principals in Al-Ain City from the Physical Education teachers' point of view according to the variables (gender, years of experience, academic qualification, and school classification). The study sample consisted of (191) teachers from Al-Ain schools. The study employed the descriptive research methodology, and a questionnaire was designed to aid in achieving the study's objectives. The questionnaire consisted of (3) research fields: the Moral and Material Incentives domain within (13) items, the Managerial Motivation domain within (10) items, and the Occupational Motivation domain within (12) items. The arithmetic mean, standard deviations, analysis of variance, and Scheff'e test, were used as statistical processors.

The results of the study have concluded that, as per the Physical Education teachers in Al-Ain city, the level of motivational leadership practiced among school principals is high. As for the domains, the Moral and Material Incentives domain ranked first, the Occupational Motivation ranked second, while the Managerial Motivation ranked third. Additionally, the results highlighted the lack of significant statistical differences amid the gender variable, educational qualification, and the nature of the school. However, it managed to underline the significant statistical differences within the variable of years of experience in favor of the "less than 5 years" and "10 years and above" categories.

According to the results of the study, the researcher recommends empowering the outstanding performance of Physical Education teachers in Al-Ain city, which mirrors the level of motivational leadership among school principals. And urging school principals to pay more attention to the Intermediate category within years of service.

Keywords: Motivational leadership, Moral and Material Incentives, Managerial Motivation, Occupational Motivation, Physical Education Teachers.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة:

تعتبر الحوافز من الوسائل التي يستخدمها القائد الإداري لخلق دوافع تحرك السلوك الإنساني نحو تحسين قدراته وتحقيق افضل النتائج الإيجابية من أدائه لعمله، وحتى يحقق التحفيز الأهداف التي يرمي الى تحقيقها، فان على القائد ان يسعى جاهدا إلى تصميم و تطبيق خطته للتحفيز، فان ذلك يتطلب توافر عدة شروط في القائد، كما يملك القائد الإداري عدة آليات تحفيز الافراد بالمؤسسة، من بينها التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت، المشاركة وتفويض الصلاحيات، بالإضافة الى بناء علاقات إنسانية.... الخ من آليات واستراتيجيات التحفيز.

يؤدي التحفيز بكافة اشكاله دوراً هاماً في تشجيع وتوجيه السلوك الإنساني للإنجاز وتحقيق الأهداف، حيث تقوم فلسفة التحفيز على إثارة السلوك في ظروف معينة والرغبة الملحة لإشباع حاجة ما، مما يدفع بالفرد الى العمل والاجتهاد، وتعمل الاستراتيجيات التحفيزية التي يتبعها القادة في المدرسة للتأثير على الموظفين والطلبة على حد سواء اما سلبا او إيجابيا تبعا للنموذج القيادي الذي يطبقه مدير المدرسة. ويعد التحفيز من اهم عناصر القيادة الناجحة والفاعلة للتعامل مع المعلمين والموظفين داخل البيئة المدرسية وإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم وزيادة كفاءتهما الإنتاجية. (Timah,2015)

ويرى يوجاني (Ugoani, 2015) أن القائد التحفيزي يلهم المعلمين ومن حوله لأنه قادر على تطوير هوية مشتركة جيدة والتعاون مع الاخرين من اجل المصالح العامة، وتحقيق الأهداف التنظيمية، بهدف رفع الروح المعنوية للمعلم في بيئة تعليمية سليمة. عليه، فإن أهمية القيادة بالتحفيز تكمن في إيجاد شعور بالولاء والالتزام، وتشجع طرقا جديدة لحل المشكلات التنظيمية، وتشجع على التعلم مدى الحياة من خلال تبادل المعرفة.

ويروي بركات (2019) مؤكداً على أهمية النمط القيادي المتبع داخل البيئة المدرسية، بأن لنمط القيادة المدرسية متمثلا بقائد المدرسة دورا مهما وأساسيا في

تحقيق الروح المعنوية لدى المعلمين، ويأتي ذلك من خلال إشراك المعلمين بعملية صنع القرار والأخذ بأرائهم وأشعارهم بالتقدير والاحترام وانهم جزء مهم جدا في العملية التعليمية، ومساعدتهم على حل المشكلات بالتعاون مع زملائهم ومع الطلبة وأولياء الأمور، بالإضافة الى الاهتمام بمرافق المدرسة والغرف الصفية وجعلها مكان مريحا ومشوقا للعمل، وتزويد المدرسة بالوسائل التعليمية والتقنية المختلفة بالشكل الذي يشجع المعلمين على التدريس وحب العمل، كما يجب على قائد المدرسة تعزيز الصداقة بين المعلمين والعمل بروح الفريق الواحد الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالراحة والحماس اتجاه العمل، وبالتالي تحقيق النجاح والتقدم بالعملية التعليمية.

وقد أوضح الحراشنة (2017) ان الروح المعنوية لدى المعلمين شعور يتعلق بدرجة الحماس لديهم، ويعبر عن طبيعية البيئة المدرسية السائدة، فاذا كان المعلمون يتمتعون بدرجة عالية من الحماس والتفائل تجاه العمل، ووجدت روح الصداقة بينهم، وعوملوا بطريقة تليق بكرامتهم، فعندها يوصف الجو المدرسي بأنه يتميز بروح معنوية عالية، مما يولد لدى المعلمين الحافز والدافعية للعمل بمشاعر ممزوجة بالحب والتقدير وتزيد ثقتهم بأنفسهم ويصبحون أكثر عطاء ،أما إذا كان المعلمون يشعرون بالقلق و التوتر وعدم الرضا والاستقرار ، وتسود بينهم علاقات غير ودية تتصف بروح الانتقاد وعدم الاحترام، فعندها يوصف الجو المدرسي بأنه ذو روح معنوية منخفضة، مما ينعكس بصورة سلبية على أداء المعلمين وعلى حالتهم النفسية وبالتالي تراجع في مستوى الانتماء والعطاء.

ونظرا لأهمية التحفيز في تفعيل العملية التعليمية وشحن البيئة التعليمية، للسير بها في الاتجاه الذي يخدم المعلم بالدرجة الأولى باعتباره المستفيد الأول من الخدمات الإدارية التي يقدمها مدير المدرسة، تأتي الدراسة الحالية بغرض اثرائه ببعض الأفكار حول أهمية التحفيز ومدى نجاحها في مختلف العمليات الإدارية. وربطها بالمرجعيات النظرية والأكاديمية التي عالجت هذا الموضوع، وقد يكون هذا البحث مقدمة لبحوث أخرى تفتح الباب واسعا امام أفكار جديدة. وترجمتها في شكل مبادئ عملية لنظام تحفيزي يعتمد في عملية الإدارة التربوية، وسنعرض هذه الدراسة حسب اطارها العام وأدبيتها، وجانبها الميداني.

2.1 مشكلة الدراسة:

أصبحت مسألة تحفيز المعلمين موضوع نقاش واهتمام في النظم التعليمية، إذ تعاني العديد من المدارس من غياب القائد الذي يحفز المعلمين ويساعدهم في تطوير ذاتهم وتنميتها كما ان غياب الهيكل التنظيمي السليم وعدم وجود رؤية واهداف واضحة في المؤسسة التعليمية، أسهم كل ذلك في خفض الروح المعنوية لدى المعلمين، وقلل من الترابط والانسجام الذي يسود بيئة العمل، والذي انعكس على مقياس ومؤشر نجاح وتفوق المؤسسة التعليمية بشكل سلبي، وأضعف تطور العملية التعليمية وتحسينها. (onjoro, arogo& Embeywa,2015)

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة تربية رياضية في مدرسة الشويفات في الإمارات العربية المتحدة/ العين لأكثر من 7 سنوات، فقد لاحظت حاجة معلمي التربية الرياضية إلى التحفيز الدائم من قبل مدراءهم نظراً لما يقع على كاهلهم من أعباء ومسؤوليات ضمن الحصص الدراسية وكذلك ما يطلب منهم من أنشطة وإعداد لفرق وفعاليات. وقد شعرت الباحثة بعدم مناسبة مايتلقاه معلمي التربية الرياضية من حوافز مقارنة بالجهد المبذول مما يعكس عدم قيام مدراء المدارس بدورهم القيادي لتحفيز المعلمين وعدم اتباعهم لنمط القيادة بالتحفيز والبعد عن تعزيز المعلمين وضعف التقدير للمعلمين المتميزين، مما قد ينعكس على المعلمين سلبياً وعلى الروح المعنوية لديهم وبالتالي قد ينعكس على أدائهم داخل المدرسة.

ونظراً لندرة الدراسات العربية-في ضوء علم الباحثة- التي تربط القيادة بالتحفيز مع الجانب التربوي التعليمي الرياضي خاصة في البيئة التعليمية في مدينة العين، فقد ارتأت الباحثة إجراء هذه الدراسة للوقوف على مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس في محافظة العين من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية .

3.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية نظرياً وتطبيقياً من خلال:

الأهمية النظرية:

1- تناول مصطلح إداري-قيادي وهو القيادة بالتحفيز ودورها الهام في العملية التعليمية.

2- إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات، إذ تفسح هذه الدراسة المجال أمام دراسات أخرى في مجال ممارسة القيادة بالتحفيز.

3- ندرة الدراسات والأبحاث العلمية التي ربطت القيادة التحفيزية في المجال الرياضي والتربوي-في ضوء علم الباحثة- فقد تعد هذه الدراسة إضافة نوعية جديدة إذ لم تجر على حد علم الباحثة دراسة من هذا النوع في الامارات حول مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز.

الأهمية التطبيقية:

1- من المتوقع ان تفيد هذه الدراسة القادة والمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس فيما يتعلق بالقيادة بالتحفيز.

2- تأمل الباحثة ان تفيد هذه الدراسة مدراء المدارس من خلال تعريفهم بصفات القيادة التحفيزية وكيفية تطبيقها في المنظومة التعليمية. وكذلك تعزيز نمط القيادة بالتحفيز والذي ينعكس بشكل إيجابي على الروح المعنوية للمعلمين.

3- تسهم نتائج هذه الدراسة في الوقوف على بعض المجالات حول القيادة بالتحفيز وتوضيحها لمدراء المدارس لعلها تشكل تغذية راجعة لهم.

4- يمكن لنتائج هذه الدراسة ان تفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية في الوطن العربي فيما يتعلق بموضوع القيادة بالتحفيز، ومن خلال الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت اليها هذه الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف الى:

- 1- مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين.
- 2- مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين تبعا لمتغير (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوع المدرسة).

5.1 تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين ؟
- 2- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.5$) في مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس في العين من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية تبعا لمتغير (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوع المدرسة) ؟

6.1 محددات الدراسة:

- المحدد البشري:** معلمات ومعلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة والحكومية في مدينة العين/ الإمارات العربية المتحدة
- المحدد المكاني:** المدارس الخاصة والحكومية في مدينة العين/الإمارات العربية المتحدة
- المحدد الجغرافي:** دولة الإمارات العربية المتحدة/ مدينة العين
- المحدد الزمني:** العام الدراسي 2021-2022
- المحدد الفني:** أداة الدراسة والتي تضمنت (مجال التحفيز المعنوي والمادي، مجال التحفيز المهني ومجال التحفيز الإداري).

7.1 مصطلحات الدراسة:

القيادة بالتحفيز هي " نمط القادة المحفزين الذين يعرفون كيف يحثون الآخرين على الأداء، ويوضحون الرؤية ويلهمون الموظفين للعمل وفقا لتلك الرؤية، ويعرفون كيف يلهبون مشاعر الإثارة لدى الآخرين بشأن فكرة او عمل ما. (صديق،2019)

القيادة بالتحفيز هي: " هي الأسلوب القيادي الذي يستخدمه مدراء المدارس في مدينة العين لحث معلمي التربية الرياضية في مدارسهم لبذل أقصى طاقاتهم والاستفادة من قدراتهم والذي تم قياسه من خلال استجابات معلمي التربية الرياضية على فقرات المجالات الثلاثة وهي المجال المادي والمعنوي، المجال المهني والمجال الإداري ضمن أداة الدراسة الحالية". (تعريف إجرائي)

نوع المدرسة هو: "أحد التقسيمات التي تصنف المدارس إلى إما مدارس حكومية (الشراكات التعليمية) أو مدارس خاصة ". (تعريف إجرائي)

معلمو التربية الرياضية: " هو أحد المكونات الرئيسة في العملية التربوية وهو المكلف من قبل إدارات المدارس بتدريس حصص التربية الرياضية في المدرسة سواءً كانت المدرسة حكومية أو خاصة". (تعريف إجرائي)

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

القيادة

كلمة القيادة ليست بكلمة حديثة، ومعروفة منذ القدم، حيث كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، لذا كان لهذه الكلمة أهمية كبيرة، لأنه المسؤول الأول عن النصر وذلك ينطبق على أي جماعة ومؤسسة حيث انها لا تحقق أهدافها بدون قائد لهذه الجماعة، مثل قول رسولنا الكريم محمد صلّ الله عليه وسلم: (الا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) وتكمن الرسالة في هذا الحديث عن اهمية القيادة ودورها في نجاح أي مجتمع. وسنتناول هنا عدة تعريفات للقيادة لدى الكثير من الباحثين:

عرفها الكبير (2016): "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الاخرين لتحقيق اهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد".
وعرفها ابو النصر (2007): بأنها " عملية تفاعل بين فرد (القائد) ومجموعة من الأفراد (التابعين) في موقف معين، ينطوي تحت هذه العملية تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالاجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف، وجوهر عملية القيادة هو القدرة في التأثير على الاخرين لتحقيق الأهداف من خلالهم".
كما وعرفها العجمي (2008) بانها: " القدرة على التأثير في سلوك العاملين، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه السليم بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة والمتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه".

نظريات القيادة:

نظرية الرجل العظيم:

تعتبر نظرية الرجل العظيم الأساس الأولى لنظريات القيادة التي تلتها في الظهور، فقد حظيت باهتمام العديد من العلماء الذين آمنوا بها وتبنوها، ولعل من أبرزهم العالم الانجليزي (فرانسيس جالتون) الذي حرص على تقديم العديد من البيانات

الإحصائية والوراثية؛ ليثبت صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة) أبو النور ومحمد، (2015).

ومن اهم ما جاءت به هو افتراضها بقدرة القائد (الرجل العظيم) على احداث التغير في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها وان القادة يولدون ولا يصنعون وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات مميزة وغير عادية قد لا تتوفر في غيرهم وهو أهم مبادئ هذه النظرية. (الصابب وآخرون، 2013) **ومن ثم نظرية السمات:**

وتتميز بين دراسات مميزات القادة ومميزات مرؤوسهم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية (عبد الباقي، 2001) والقادة مميزون بصفات جسمية مثل الطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية مثل الذكاء والقدرة على التنبؤ وسعة الأفق وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة النظرية المناسبة للحل. (نشوان ونشوان، 2004) (السكران، 2004) **النظرية الموقفية:**

وهي تقوم على الافتراض ان أي قائد لا يمكن ان يظهر كقائد الا إذا تهيأت له الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، ان الموقف والسلوك الذي يظهره الانسان يحدد شخصيه القائد ويتيح له فرصة استخدام هذه المهارة وإمكانية القيادة (عزت، 2002) (عطوي، 2004) **النظرية التفاعلية:**

وتقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها كما تعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له (الدهمسي، 2011) **النظرية الوظيفية:**

وتركز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة معتمدة على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد (العدلوني، 2000) (أبو جادو، 1998)

القيادة بالتحفيز :

ويمكن تعريف القيادة بالتحفيز على أنها

هي "قدرة القائد على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتوجيههم نحو أداء أعلى وذلك من خلال استخدام المكافآت لإرضائهم وتقليل العقوبات التي تساعد الموظفين في صقل مهاراتهم الحالية وتعلم مهارات جديدة" (صديق وأسلم وخان وفاطمة، 2011) كما تعرف القيادة التحفيزية بانها: نمط من أنماط القيادة التي يتبعها القائد والتي تتميز بتوجه القائد نحو تحفيز ودفع العاملين على تنفيذ كافة مهامهم وواجباتهم المنوطة بهم على أكمل وجه. ودفعهم الى تحسين أدائهم وتطويره من خلال الأساليب الابتكارية المستحدثة. وتحريك قدراتهم الكاملة وترسيخها في سبيل زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظومة التعليمية. (الفقي، 2011)

وعرف (Ahmad& Latif & Rasheed, 2014) القيادة التحفيزية بانها: "الأساليب والاليات التي يتبعها القائد لرفع الروح المعنوية للمعلمين والعاملين على حد سواء من خلال تمكينهم بالمعرفة والخبرات الضرورية التي تساعدهم في تفجير طاقاتهم، وبذل جهود اكبر تنعكس بشكل إيجابي على المنظومة التعليمية ككل. ويمكن تعريف القيادة بالتحفيز " قدرة القائد على تحفيز ودفع جميع العاملين على انجاز كافة الاعمال والمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه وقدرته على توفير بيئة عمل يسودها التعاون والتكاتف والاحترام المتبادل، كما يشير مفهوم القيادة بالتحفيز الى قدرة القائد على تحريك القدرات الكامنة للموظفين وتسخيرها والاستفادة منها في سبيل زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة". (احمد وعباس ولطيف ورشيد، 2014)

النظريات المفسرة لعملية القيادة بالتحفيز

هناك الكثير من النظريات التي صيغت لتفسير عملية القيادة بالتحفيز أهمها كما وردت عن حاروش(2011)

1-نظرية ماسلو: تعتبر نظرية أبراهام ماسلو للحاجات من أول النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته في إطار سلم الحاجات الذي رتب فيه الحاجات إلى حاجات المستوى الأدنى وتتمثل في الحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمان

والحاجات الاجتماعية، وحاجات المستوى الأعلى تشتمل على حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات إن حاجات المستوى الأدنى هي مادية واجتماعية بطبيعتها في حين أن حاجات المستوى الأعلى هي حاجات للنمو والتطور والجوانب النفسية.

ويمكن تفسير هذه النظرية وفق مبدئين: -

أ-مبدأ العوز: الذي ينص على أن الحاجات الغير المشبعة هي التي تحفز سلوك الفرد.

ب- مبدأ الارتقاء أو التقدم: والذي يقوم على أساس أن الحاجة في مستوى معين لا تكون فاعلة أو ناشطة إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأدنى منها.

2-نظرية العدالة: تستند هذه النظرية التي وصفها (ستاسي آدمز Adams Stacy عام 1963) إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال المقارنة بين نسبة الجهود التي يبذلها الشخص في عمله والعوائد التي يحصل عليها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت الفئتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا اما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عملها. والمثال الشائع هنا هو الأجر والمرتبات التي يحصل عليها الفرد قياسا بزملائه في منظمة الأعمال، فعندما يدرك الفرد أن ما قدمه من عمل يستحق مكافأة أكبر مما استلم فعلا مقارنة بالعاملين الآخرين وأدائهم فإنه يشعر بعدم العدالة ويتبنى أساليب مختلفة مدفوعا بهذا الشعور لتحقيق العدالة والمساواة،

3-نظرية التوقع: سميت هذه النظرية بنظرية " فروم" نسبة إلى العالم " فيكتور فروم الذي وضع مبادئها، سنة 1964 وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه. وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في

المستقبل فهي عملية توقعيه بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالسلوك هنا ليس نابعا من داخل الفرد أو بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل. ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعدد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة. (حاروش، ٢٠١١)

4- نظرية تحديد الأهداف: قام بتطوير هذه النظرية Edwin Locke مفترضا أن الأهداف المنشورة من قبل منظمة الأعمال والتي يسعى الأفراد للوصول إليها من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية، وفحوى هذه النظرية أن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدي من جانب ومدى وضوحه وتحديد معالمه من جانب آخر، إضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد واقتناعه بمعايير الأداء الموضوعة سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة لذلك، كذلك فإن الأداء الناتج عن إنجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظم لجهود الفرد أو العاملين وكذلك قدرات هؤلاء الأفراد العاملين.

5 - نظرية التعزيز: تركز هذه النظرية على البيئة الخارجية والنتائج أو العواقب الناجمة عن هذه البيئة وأثرها على الفرد، ولعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية هو ما يسمى بقانون الأثر والذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلا والسلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر والتعزيز يعني حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى من عدمه ومن أشكاله.

1- التعزيز الإيجابي: زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة مناسبة سارة للعامل، مثال ذلك الإشادة بالعامل أو الموظف الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائما.

2- التعزيز السلبي: تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة

مثال ذلك أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاد من قبل مشرف العمل.

3- العقوبة: العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج وعواقب غير سارة بشكل عفويات من أجل عدم تكرار هذا السلوك مع الأخذ بعين الاعتبار عدم معاقبة الموظف أمام زملائها.

4- الإزالة: ويقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها عن طريق تقديم العواقب الضارة لها.

صفات القائد بالتحفيز

يعد القادة المحفزون ذوو دوافع ذاتية، اذ يعون تماما أهمية التحسين الشخصي والمهني المستمر للموظفين والمعلمين في المدرسة يبحثون دائما بنشاط عن أفكار جديدة من خلال مصادر مختلفة مثل الكتب والندوات والمؤتمرات والمنشورات المهنية او التواصل وتبادل الأفكار مع الاخرين، كما يعد القادة التحفيزيون ملتزمون ليس بأعمالهم الإدارية فقط، ولكن أيضا اتجاه الأشخاص الذين يعملون معهم، فعندما يرى المعلمون والعاملون ان القائد يعمل بجد لتحقيق نتيجة ناجحة، يكونون اكثر التزاما بالوظيفة (getange,2016)

ويتميز القادة المحفزون بقدرتهم على التواصل وإيصال رؤيتهم وتوقعاتهم بشكل فعال الي بقية أعضاء الفريق كما يمكنهم استخدام الكلمات للإلهام والتأثير، وهم أيضا مستمعون خبراء، ولديهم موهبة التقاط الفروق الدقيقة في اللغة المنطوقة ولغة الجسد، اذ انهم يستمعون بعناية الى ما يقال لمعرفة ما يمكن ان يكون معاني خفية (lopez&grubbstrom,2018)

أهمية القيادة بالتحفيز

تعد القيادة التحفيزية احدى اهم الأساليب والاليات في القيادة المدرسية لكونها تساهم في تمكين المعلمين والعاملين في المدرسة وتمهيلهم ليصبحوا قادة مستقبليين كما تكمن أهمية القيادة التحفيزية في انها توفر بيئة تنافسية، تشجع المعلمين على بذل جهودات اكبر، وابتكار أساليب وطرق جديدة تساهم في رفع كفاءة المخرجات

التعليمية، وأيضا يسعى القائد التحفيزي الى الهام التابعين للقيام بمهامهم بطريقة إبداعية تتفوق على المعايير والتوقعات لرفعأدائهم الى مستويات عالية وجعلهم ينتموا الى المؤسسة التعليمية التي يعملون بها (محمد والعصيمي وبرعي،2017) مفهوم وأهمية وأهداف التحفيز:

مفهوم التحفيز

المفهوم الأول: يعد التحفيز "حالة من التوتر النفسي الناجم عن تغيرات فسيولوجية معينة،من شأنها أن تدفع الفرد إلى القيام بسلوك معين". (بو بكر،2008) المفهوم الثاني: التحفيز شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة."(صالح،2004) أهمية التحفيز:

لعملية التحفيز أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهةأخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- 1- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- 2 - خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- 3- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- 4- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- 5- عراقة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- 6- ربط الآخر بالإنتاج وتحفيز العمال الذين يبذلون جهدا أكبر.
- 7- المحافظة على الآلات وصيانتها.
- 8- تحقيق رضي العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية (السرسي وعبد المقصود،2000)

أهداف القيادة بالتحفيز: ويرى العاني (2008) أن القيادة بالتحفيز تهدف إلى:

- 1- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل.
- 2- إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لتميزهم في الأداء.
- 3- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعاتالخ.

4- إشباع احتياجات العاملين بمختلف أنواعها.

5- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع لتحملها لمسئوليتها الاجتماعية أمام العاملين.

6- جنب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق.

7- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.

8- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.

أساليب وعناصر وأنواع القيادة بالتحفيز:

تضمنت أساليب القيادة بالتحفيز كما أوردتها الحريري (2017) بأنه يمكن زيادة فاعلية الأفراد في المنظمة باستخدام ما يلي:

1. التعرف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم.
2. الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء.
3. التعرف بدقة على أهداف المنظمة وإعطاء صورة واضحة عنها.
4. الاستماع إلى اقتراحات الأفراد يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
5. يجب أن تكون المكافآت ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.
6. تقديم المكافآت عن الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحفيز باقي الأعضاء.
7. شرح طبيعة المهام للمرؤوسين وتدريبهم ومتابعتهم.
8. تقديم المكافآت بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة.
9. تقديم حوافز معنوية.
10. التعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة وكيفية استخدامها.

عناصر القيادة بالتحفيز: يرى الطيب (1995) أن هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية القيادة بالتحفيز وهي:

القدرة: وهي تتمثل في مدى قدرة الشخص على تحسين الأداء والقيام بالأعمال بشكل أفضل، حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر، ولذلك يعتبر الشخص المؤهل والقادر على إنجاز المهام بسرعة يستجيب أسرع من الشخص غير المؤهل. الرغبة: وهي عبارة عن ضرورة وجود روابط تربط بين المؤسسة والعاملين وتبنيهم لأهداف المؤسسة، لذلك المؤسسة هي القادرة على زيادة رغبة العامل في تحسين قدرته

على إنهاء الأعمال من خلال المكافآت والحوافز التي تقدمها، وتهيئة البيئة المحيطة للعمل بشكل مرغوب فيه.

الجهد: وهو من أهم عناصر التحفيز، فهو الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف والوقت اللازم لتحقيقه وبالتالي زيادة العجلة الاقتصادية.

الثقة: لابد من زرع الثقة لدى العاملين، حتى يكونوا مؤمنين بقدراتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة إبداء رأيهم ومناقشتهم في اتخاذ القرارات المهمة.

أنواع القيادة بالتحفيز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات، من حيث طبيعتها أو الهدف منها أو شموليتها كما أوردها اللوزي (2003):

أ - تقسيم القيادة بالتحفيز من حيث طبيعتها.

تنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى استخدام حوافز مادية وحوافز معنوية.

1- الحوافز المادية: وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني مثل الأجر والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات.

الأجر: يمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل نذكر منها: العرض والطلب من القوى العاملة، أقدمية العامل، مستوى الأداء الفردي العامل، القواعد القانونية العامة للأجور، ويعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل. (ابن نوار، 1995) و(عبد الوهاب، 1982)

ويعرف أيضاً على أنه: " ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به وفق للاتفاق الذي يتم بينهما في إطار تحكمه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. (عبدالباقي، 2001)

ويمكننا أن نبين العناصر التي تندرج ضمن الأجر فيما يلي:

1- العلاوات الدورية: تمنح هذه العلاوات في مواعيد محددة سابقا، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه العلاوات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقاته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس هو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان، هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة وبالتالي فمن الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فيتطلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي.

2- الزيادات العامة في الأجر: هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجر مثل رفع الحد الأدنى للأجر في المؤسسات.

3- الزيادات في الأجر مقابل الزيادة في نفقات المعيشة: وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

4- المشاركة في الأرباح: يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المادية المباشرة ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجر لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على

هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة الأرباح والإنتاجية من جهة وتوزيع الأرباح من جهة والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم قدر معين كوسيلة لتشجيع العامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل إنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من الأرباح لكل عامل والذي يعتبر معيار للتفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين. (معمر، 2006)

5 - ساعات العمل الإضافية: ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل الإضافية

نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل العادية إذ ليس من الضروري دوماً أن تزيد الإنتاجية بزيادة ساعات العمل لذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانيات القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية دون إجهاد العمال.

6- الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى، ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى تحفيزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع، ولكنها تشمل بصفة عامة على الأنواع التالية: سيئة مع زملائه.

7- الخدمات صحية: تمكين العامل من العلاج الطبي وذلك بتوفير أطباء وأدوية ووقايته من الأمراض وحوادث العمل.

8- وجبة الإطعام: وهي تقديم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث تعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعماله على أكمل وجه. (الوافي، 2012)

9- توفير السكن: وتعني توفير السكن للعامل وأسرته، فإذا كان العامل يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيء إلى نفسية العامل وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات

10- خدمات النقل: توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند إنهائه، حيث أن توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار إيجابية مختلفة كالحفاظ على صحة العامل وحمايته من التعرض للأخطار والتأخر نتيجة انتظاره لوسائل النقل العامة.

2- الحوافز المعنوية: ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. (شاويش، 1996)

1- الأمن والاستقرار في العمل: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فهذا العامل تأثر كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لابد من جعله يطمس ويشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة ليرتقي إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يعتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً عن الإبداع.

2- فرص الترقية والتقدم: حيث لها دور كبير في تحفيز العمال وتعد حافزاً مادياً لأنها تتضمن زيادة في الأجر ويمكن أن تكون حافزاً معنوياً إذا ترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية، أو الشخصية، أو الصداقة، أو المحبة، أقل إنتاجاً وأداءً من المنظمات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم. (علي، 1982)

3- الاعتراف بأهمية العامل: تكمن أهمية هذا الحافز في اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية مل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر

منها: - الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء. - تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الحوافز المعنوية بالنسبة للأفراد في زيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى المؤسسة، حيث تعني المشاركة هنا إشراك الأفراد ففكرا وعسلا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا وحتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.

5- التدريب: يعرف " فيليبو FLIPPO التدريب في كتابه " مبادئ إدارة الموارد البشرية " بأنه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين. إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية المؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبط باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه، ويلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية. (شهادة، 2009)

ب - تقسيم القيادة بالتحفيز من حيث الهدف منها:

وتنقسم إلى استخدام حوافز ايجابية وحوافز سلبية:

1- حوافز ايجابية: هي ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يتلقاه العاملون، كاستقرار الفرد في عمله ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير، هذا المقابل المادي أو المعنوي من شأنه أن يمنح للعاملين الثقة بالنفس وشعورهم بمدى أهميتهم داخل المؤسسة. (الهيتمي، 1993)

2 - حوافز سلبية: تمثل الجانب الردعي والتأديبي الذي يتخذ مع الأفراد والموظفين المقصرين في عملهم، كالتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة أو التحويل. (الهيتمي، 2005)

ج- القيادة بالتحفيز من حيث شموليتها :

1- استخدام حوافز فردية: هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافأته على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته وقدرته وسرعته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة وفي وقته المحدد.

2- استخدام حوافز جماعية: يقدم هذا النوع من الحوافز بناءا على كفاءة الجماعة في العمل إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصرها في تلك النماذج، فالحوافز تمثل أساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها. (خضير، 2007)

نبذة عن وزارة التربية والتعليم في الامارات :

منذ تشييد لبنات اتحاد دولة الإمارات العربية المتحدة في العام 1971، حظي التعليم باهتمام القائد المؤسس الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان طيب الله ثراه وإخوانه المؤسسين الأوائل، إيماناً منهم بأنه الركيزة الأساسية لبناء مجتمع متمكن قادر على مسايرة ركب التقدم، وعلى مدار العقود المنصرمة تمحور اهتمام القيادة الرشيدة للدولة في بناء نظام تعليمي يضاهاي مثيلاته في الدول المتقدمة، مسخرة كافة الإمكانيات، لتحقيق أجندة الدولة والرؤية الوطنية. وتحقيقاً للرؤى المستقبلية وتطلعات القيادة الحكيمة، بذلت جهود حثيثة لتطوير التعليم، واعتماد أفضل النظم لتحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة.

ولأن الاستثمار في رأس المال البشري هو الهدف الأساس، حرصت دولة الإمارات منذ تأسيس وزارة التربية والتعليم على تهيئة الظروف المواتية لبناء مدرسة إماراتية رائدة في المعايير والشكل والمضمون، تتميز ببيئة تعليمية فائقة الجودة، ومزودة بأعلى أدوات التقنية الحديثة؛ لتخريج أجيال قادرة على استكمال مسيرة تعليمها الجامعي بخطى وثقة، في مؤسسات التعليم العالي التي شهدت تطوراً وتحديثاً كماً وكيفاً، والتي بدأت بافتتاح الجامعة الأم جامعة الإمارات العربية المتحدة، ثم كليات التقنية العليا، أعقبها افتتاح جامعة زايد بفرعها في أبوظبي ودبي، ثم توالى افتتاح

مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة الحاضنة لإبداعات شباب الوطن، ورفدها بتخصصات أكاديمية جديدة تواكب متطلبات سوق العمل.

وقد عملت الوزارة على توفير منظومة تعلم ذكية ومنصات رقمية، عالية الجودة، بجانب التطوير المستمر في المناهج الدراسية بمعايير تعلم وطنية، وسياسة تقييمية قائمة على القياس من أجل التعلم، وأعلى درجات الجودة لتحاكي أفضل الممارسات العالمية، فضلاً عن توفير مسارات تعليمية متنوعة تدعم قدرات ومهارات الطلبة، وتسهم في تحقيق استراتيجية الدولة لتشجيع ثقافة الإبداع والابتكار من خلال إكساب الطلبة مهارات القرن الحادي والعشرين، وحفزهم على التحلي بالأفكار الجديدة التي تتصل بالواقع، وتستشرف المستقبل للمساهمة في إيجاد الحلول الجذرية المستدامة للقضايا الحيوية، وتحسين القدرة على التنافسية، ودعم الحكومة الذكية؛ سعياً لمواكبة التطورات العالمية، والنهوض بالتعليم والدفع به إلى آفاق واسعة من التميز والريادة والتنافسية.

جوده التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة

إن وزارة التربية والتعليم تمضي بخطى حثيثة لاستكمال ما بدأتها من عملية تطوير وتغيير جذرية وشاملة في أطر ومسارات التعليم وفق فلسفة تربوية حديثة، والتي بدأتها بإطلاق المدرسة الإماراتية التي انبثقت عن أفضل النظم العالمية وتجارب رائدة وناجحة ضمن نسق وإطار وطني تشاركي مع مختلف المؤسسات التعليمية والحكومية والخاصة الرائدة بالدولة بما يتماشى مع الرؤى الوطنية للقيادة الرشيدة تحقيق التعليم مستدام، من خلال الحرص على التعلم المستمر مدى الحياة وتعزيز دور التكنولوجيا في خدمة العملية التعليمية وضمان أفضل الممارسات التربوية والمناهج الحديثة وتكريس الابتكار سعياً نحو بناء جيل متمكن من مهارات العصر ومعتز بهويته الوطنية، وفي هذا السياق تسعى وزارة التربية إلى استشراف مستقبل التعليم لصناعة جيل واعٍ بمتطلبات الحياة ومواكبة مستجداتها، كون ذلك يُعد منهجاً وأسلوب عمل لتحقيق متطلبات اقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة، وهذا ينبثق عن رؤية تعليمية ثابتة لوزارة التربية والتعليم المرتكزة على قيم راسخة مبنية على رؤية الحكومة الاتحادية، وما انعكس عنها من خطط استراتيجية وهيكل تنظيمية، ومبادرات

تطويرية تحقق مؤشرات الأجندة الوطنية في إطار منظومة عمل هدفها التفاني والإنجاز المتميز.

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية حول القيادة بالتحفيز

أجرت شماسنة (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من 360 معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في لوائي قسبة عمان والجامعة في محافظة عمان. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين جاءت بمتوسط كلي مرتفع وعلى مستوى المجالات حصل مجال التحفيز المهني على أعلى متوسط ثم التحفيز المعنوي وأخيراً التحفيز الإداري وجميعها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة.

أجرت أبو سنيينة (2020) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان بالأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في عمان حيث بلغ عددهم 327 معلم ومعلمة، إذ تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة بالتحفيز لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لكل من متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى

معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وتبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وتبعًا لمتغير سنوات الخبرة لصالح اقل من (5) سنوات .

الدراسات العربية حول التحفيز والإدارة بالتحفيز

أجرت الضمور وبصبوص والليمون (2021) دراسة هدفت للتعرف على الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في لواء قسبة المفرق من وجهة نظر مديريها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من ٥٥ مديرا ومديرة من مديري المدارس الحكومية في لواء قسبة المفرق وقد اظهرت النتائج ان درجة استخدام الإدارة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في لواء قسبة المفرق من وجهة نظر مديريها .

وأجرت أبو عشيبة وحجازي (2019) دراسة هدفت التعرف الى درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب في الأردن من وجهة نظر مديريها، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (85) مديرا ومديرة من مدارس منطقة النقب إذ تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مدارس النقب جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام الإدارة بالتحفيز تعزى لمتغيرات (الجنس، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي)، وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس النقب.

وأجرى البلبيسي (2017) دراسة هدفت تعرف الى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، إذ تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من أربعة مجالات (الحوافز الإيجابية المادية، الحوافز الإيجابية المعنوية، الحوافز السلبية المادية، الحوافز السلبية المعنوية)، وتكونت عينة الدراسة من

(524) معلما ومعلمة من المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الحوافز من قبل مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلمها جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز تعزي لكل من متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والتخصص.

وأجرى بن عبد الرحيم وبن هاشيم (2016) دراسة هدفت التعرف إلى دور الإدارة في تحفيز المدرسين في معاهد تحفيظ القرآن بماليزيا، أجريت الدراسة في ماليزيا، واستخدمت المنهج المختلط (كمي ونوعي) بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات شبه المقننة، وتكونت عينة الدراسة من (177) مدرساً ومن (6) مدراء من العاملين في معاهد تحفيظ القرآن الكريم، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة في تحفيز المدرسين في جميع معاهد تحفيظ القرآن الكريم في ماليزيا قد جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 <$) وفقاً لكل من متغير الجنس والرتبة الوظيفية ومكان العمل.

أجرت القرعان (2014) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر الحوافز لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بفاعلية المدرسة، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة جرش حيث بلغ عددهم (464)، إذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الحوافز لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة جرش قد جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر الحوافز تعزي لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزي لمتغير سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر)، كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر الحوافز وفاعلية المدرسة.

أجرت شعوبي (2014) دراسة هدفت التعرف إلى فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط، أجريت الدراسة في الجزائر، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (100) أستاذ من أساتذة مرحلة التعليم المتوسط في مدينة تڤرت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد علاقة دالة إحصائية لطبيعة التحفيز وأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 <$) تعزى لكل من متغير الأقدمية، والجنس في أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط، كما وأشارت النتائج عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين درجة العدالة في توزيع الحوافز وبين أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.

أجرى الجساسي (2011) دراسة هدفت التعرف إلى اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، أجرت الدراسة في سلطنة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء اقسام والموظفين في المديرية المذكورة حيث بلغ عددهم (290)، إذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، و أظهرت النتائج فيما يتعلق بالحوافز المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ان افراد البحث موافقون وبشدة على ان هناك حوافز مادية معنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والتي تتمثل بتقديم المكافآت التشجيعية، توفير النقل والسكن، التعويض المادي عن الاجازات، الترقيات والمنح والعلاوات الشعور المتزايد بالانتماء حسن معاملة العاملين، منح الرواتب الاستثنائية، منح شهادات التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات .

الدراسات الأجنبية

أجرى بيبات وونكابند (Bipath&Nkabinde, 2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الأدوار التحفيزية لرؤساء الأقسام على أداء المتعلمين وجودة التعليم، أجريت الدراسة في جنوب إفريقيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام في المناطق الأربع في مبومالانجا والبالغ عددهم (274) رئيس قسم، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أثر الأدوار التحفيزية لرؤساء الأقسام على أداء المتعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأن

المدارس العليا لديها تصور معتدل لمسؤوليتها في تحفيز المتعلمين؛ علاوة على ذلك، فهم لا يدركون دور الآباء كمحفز للمتعلمين، وأن المعلمين يفتقرون إلى الوقت والمهارة في الإشراف على مرؤوسيهام وإشراك أولياء الأمور في تحفيز أبنائهم نحو التعلم.

كما أجرى لوبيز وجروبوستروم (Lopez & Grubbström, 2018) دراسة هدفت تحليل أثر نمط القيادة على عوامل التحفيز للجيل الألفي، من أجل تعزيز إمكاناتهم وسد هذه الفجوة المعرفية لديهم. أجريت الدراسة في السويد، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من عمال المعرفة الألفيين ذوي الخلفيات المختلفة العاملين في مجموعة من الشركات المختلفة والبالغ عددهم (105) من العاملين، تم استخدام استبيان القيادة بالتحفيز لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين في مجال المعرفة الألفي يفضلون أبعاد القيادة التي تنطوي على التحفيز الفكري والشخصي، والتي تتوافق مع أسلوب القيادة التحويلية، وأن الأشخاص المتعلمين تعليماً عالياً في قطاع المعرفة يتم تحفيزهم من خلال تحسين مهاراتهم وخبراتهم المعرفية وإشراكهم في اتخاذ القرار، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين استخدام القيادة بالتحفيز وبين الدافعية والإنتاجية.

كما أجرى شيرد جونز وساليسبري-جلينون (Shepherd-Jones & Glennon, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين تحفيز المعلم وأساليب القيادة الرئيسية، أجريت الدراسة في ألاباما، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (136) من معلمي جميع المراحل من منطقتين في جنوب شرق الولايات المتحدة، ويضم النظام المدرسي المشارك (14) مدرسة، بما في ذلك سبع مدارس ابتدائية، ومدرستان متوسطة، وخمس مدارس ثانوية، وتم تطوير استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أساليب القيادة لدى المدراء كانت مرتبطة بشكل كبير بالمتغيرات المستقلة مجتمعة المتمثلة في استقلالية المعلم، والارتباط، والكفاءة، والعزلة الاجتماعية، وأن المعلمين الذين كانت لديهم مستويات أعلى من الاستقلالية، والارتباط، والكفاءة كانوا يعملون مع مدير يستخدم أسلوب قيادة ديمقراطياً.

وأجرى غتانج (Getange, 2016) دراسة هدفت إلى التحقيق في أثر الاستراتيجيات التحفيزية من قبل مديري المدارس في تحقيق إنتاجية المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيسي، في كينيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين وطلبة المدارس الثانوية العامة والبالغ عددهم (30) معلماً ومعلمة، و(400) طالب وطالبة، أي ما مجموعه (430) مستجيباً، وقد استخدمت الاستبيانات والمقابلات أدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين استخدموا استراتيجيات تحفيزية مختلفة بما في ذلك الثناء الإيجابي والجوائز النقدية وغير النقدية في نهاية العام والتواصل الفعال، لتحفيز المعلمين على إنتاجية أعلى وتحسين نتائج المدرسة، وأن نسبة التغيير في إنتاجية عمل المعلمين من خلال الاستراتيجيات التحفيزية من قبل مديري المدارس بلغت (49%).

في حين أجرى تيمّا (Timah, 2015) دراسة هدفت التحقيق في الاستراتيجيات التحفيزية المستخدمة من قبل مديري المدارس في إدارة المدارس في شعبة فاكو في المنطقة الجنوبية الغربية، أجريت الدراسة في الكاميرون، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من (178) مدرسا و(20) مديرا من العاملين في إدارة المدارس في شعبة فاكو في المنطقة الجنوبية الغربية، وتم اعتماد الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من أهم استراتيجيات التحفيز التي يستخدمها مديرو المدارس تلك المتعلقة بالتعاطف والداعمة والعناية فقط في المسائل الأكاديمية والتأديبية؛ خصائص القيادة الإيجابية/ السلوكيات؛ وأسلوب القيادة التحويلية، وأن الاستراتيجيات المتعلقة بالحالة الاقتصادية للأمة، وشخصية مدير المدرسة، والبيئة المادية للمدرسة، والصورة السياسية للأمة، وموقع المدرسة والوضع المالي للمدرسة جاءت في المرتبة الأخيرة التي تؤثر على تحفيز الموظفين في المدارس الثانوية.

كما أجرى اوجواني (Ugoani, 2015) دراسة هدفت التحقيق في أنموذج مقترح لتطبيق القيادة التحفيزية كمؤشر للكفاءات اللازمة للقيادة الفعالة، أجريت الدراسة في نيجيريا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مديري

البنوك في ولاية أمينية، وولاية أبيا، وبلغ عددهم (133) مديرا، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استخدام استبيان القيادة التحفيزية، وصممت الأداة المكونة من (20) فقرة حول القيادة والذكاء العاطفي على نطاق مقياس ليكرت الخماسي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة بالتحفيز كفاءة اجتماعية ضرورية للنجاح التنظيمي في البنوك، وأن استخدام السلوكيات المحفزة تساهم في تعميق علاقة المدير مع الموظفين والزملاء، ويعزز الأداء التنظيمي في البنك.

وأجرى بوسير وntاموشوبورا (Bosire & Ntamushobora, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى أثر القيادة التحفيزية على إنتاجية رأس المال البشري في قطاع الخدمة العامة، أجريت الدراسة في كينيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المديرين المتمركزين في مقر خدمة الحياة البرية في كينيا في لانجانا بمقاطعة نيروبي والبالغ عددهم (34) مديرا، واعتمدت الدراسة على البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال استبانة منظمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين العمال والقادة في خدمة الحياة البرية في كينيا في سياق الإنتاجية جاء بدرجة مرتفعة، وأن من أهم صفات القيادة التحفيزية في مقر خدمة الحياة البرية في كينيا أن يكون القائد ملهما ويعترف بأهمية التطوير الوظيفي من خلال الترقيات.

3.2 التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الكشف عن القيادة بالتحفيز وكذلك الإدارة بالتحفيز لدى مديري المدارس وبعض الشرائح المجتمعية المختلفة وأجريت الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة ومتعددة.

من حيث المنهجية:

اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي

من حيث أدوات ووسائل جمع البيانات:

استخدمت جميع الدراسات الاستبانة كأدوات لتحقيق أهدافها.

بعض الدراسات استخدمت إضافة للاستبانة اساليب اخرى مثل المقابلة في دراسة (بن عبد الرحيم وبن هاشيم، 2016) و (Getange, 2016)

جدول (1)

التعليق على الدراسات السابقة

الدراسة	من حيث خصائص العينة	من حيث الهدف	من حيث النتائج
الشماسنة (2022)	معلمي المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان والجامعة/ عدد 360 معلم ومعلمة	التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم	أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مجال التحفيز المهني أعلى متوسط تبعه المجال المهني ثم المعنوي واخيراً الإداري وجميع مجالات الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة
الضمور واخرون (٢٠٢١)	مدراء المدارس في لواء قسبة المفرق/ عددهم 55 مديراً	التعرف على الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في لواء قسبة المفرق	ان درجة استخدام الإدارة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في لواء قسبة المفرق
أبو سنيينة (2020)	معلمي ومعلمات المدارس الحكومية/ عددهم 327 معلما	التعرف الى درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين	درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديراء المدارس الثانوية مرتفعة، ووجود فروق دلالة احصائية لصالح الإناث وعدم وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والسنوات الخبرة
أبو عشيبة وحجازي (2019)	مدراء المدارس في النقب / عددهم 85 مديراً	التعرف إلى درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب في الأردن من وجهة نظر مديريها	درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود دالة احصائياً تبعاً لمتغيرات الجنس والمرحلة الدراسية والمؤهل العلمي
البليبيسي (2017)	معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في عمان/ عدد 524 معلم	التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين	درجة استخدام التحفيز في المدارس الخاصة فيعمان جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والتخصص
بن عبد الرحيم	مدرسين وعددهم 177 ومدراء	التعرف إلى دور الإدارة في	دور الإدارة في التحفيز جاء بدرجة

متوسطة، وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغيرات الجنس والرتبة الوظيفية ومكان العمل	تحفيز المدرسين في معاهد تحفيظ القرآن في ماليزيا	وعدد هم 6	وين هاشيم (2016)
درجة توافر الحوافز لمعلمي ومعلمات المدارس في جرش جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود دالة احصائياً تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة احصائياً لصالح سنوات الخبرة (فوق 10 سنوات)	التعرف إلى درجة توافر الحوافز لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بفاعلية المدرسة	معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في جرش / عددهم 464 معلم	القرعان (2014)
عدم وجود علاقة بين طبيعة التحفيز وأداء المعلمين، وعدم وجود دالة احصائياً تبعاً لمتغيرات الأقدمية والجنس الموافقة بشدة على أن توفر الحوافز المادية والمعنوية	التعرف إلى فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء اساتذة مرحلة التعليم المتوسط في الجزائر التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان	معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة وعددهم 100 معلم رؤساء الأقسام وموظفي الوزارة وعدد هم 290 موظف	شعوبي (2014) الحساسبي (2011)
أثر التحفيز لرؤساء الأقسام على أداء المتعلمين جاء بدرجة متوسطة أن العاملين يفضلون أبعاد القيادة التي تتطوي على التحفيز الفكري والشخصي	أثر الأدوار التحفيزية لرؤساء الأقسام على أداء المتعلمين وجودة التعليم في جنوب افريقيا تحليل أثر نمط القيادة على عوامل التحفيز للجيل الألفي في الشركات	رؤساء الأقسام وعددهم 274 رئيس قسم عمال المعرفة الألفيين العاملين في الشركات وعددهم 105 عاملاً	Bipath&Nk abinde (2018) Lopez&Gr ubbstrom (2018)
أن هناك علاقة ارتباطية بين أساليب القيادة لدى المدرء ومتغيرات الدراسة وهي استقلالية المعلم والكفاءة والعزلة الاجتماعية	التعرف على العلاقة بين تحفيز المعلم وأساليب القيادة الرئيسية في ألاباما	معلمين من جميع مراحل التعليم وعدد هم 136 معلماً	Shepherd -Jones& Salisbury- Glennon (2018)
أن استخدام استراتيجيات التحفيز الماددية وغير المادية جاء بدرجة مرتفعة	التحقق في أثر استراتيجيات التحفيز لدى مدرء المدارس على تحقيق انتاجية المعلمين في المدارس الثانوية في مقاطعة كيبي	معلمين وعددهم 30 معلماً وطلبة وعدد هم 400 طالب	Getange (2016)
أن أهم استراتيجيات التحفيز هي المعنوية ومنها التعاطف والدعم الأكاديمي	التحقق في استخدام الاستراتيجيات التحفيزية المستخدمة لدى مدرء المدارس	178 معلماً و20 مديراً	Timah (2015)

Ugoani (2015)	مدراء البنوك وعددهم 133 مديراً التحقق في نموذج مقترح لتطبيق القيادة التحفيزية كمؤشر للكفاءات اللازمة للقيادة الفعالة	في الكامبيرون أن القيادة بالتحفيز كفاءة اجتماعية ضرورة للنجاح التنظيمي
Bosire & Ntamush obora (2014)	مدراء خدمة الحياة البرية وعددهم 34 مديراً على انتاجية رأس المال البشري في قطاع الخدمة العامة في كينيا	في بنوك نيجيريا أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين القائد التحفيزي ونتاجية العمال وأن أهم صفات القائد التحفيزي أن يكون القائد ملهماً ويهتم بالتطوير الوظيفي

وقد استفادت الباحثة من مجموعة الدراسات السابقة ذات الصلة من النواحي الآتية:

- 1- تكوين فكرة اشمل واعمق عن موضوع الدراسة.
- 2- تحديد المتغيرات المناسبة.
- 3- الاطلاع على الأدوات المستخدمة وكيفية تطوير أدوات الدراسة بناءً عليها.
- 4- الاستفادة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة
- 5- الاستفادة من المنهجية والاجراءات المتبعة.
- 6- الاستفادة في تفسير ومناقشة النتائج.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية بـ:

- 1- تناولها لموضوع القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس تحديداً من وجهة نظر
معلمي التربية الرياضية وتميزت بشمولها كلاً من المدارس الحكومية والخاصة
في مدينة العين بحيث شكّل مجتمع الدراسة عينة الدراسة ايضاً.
- 2- كما تميزت الدراسة باستخدام أداة الدراسة باللغتين العربية والانجليزية نظراً
لوجود معلمين أجانب ضمن عينة الدراسة.

الفصل الثالث المنهجية والتصميم

1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس في مدينة العين، وعددهم (325) موزعين على (131) مدرسة وفق سجلات دائرة التعليم والمعرفة في وزارة التربية والتعليم في الإمارات العربية المتحدة.

3.3 عينة الدراسة:

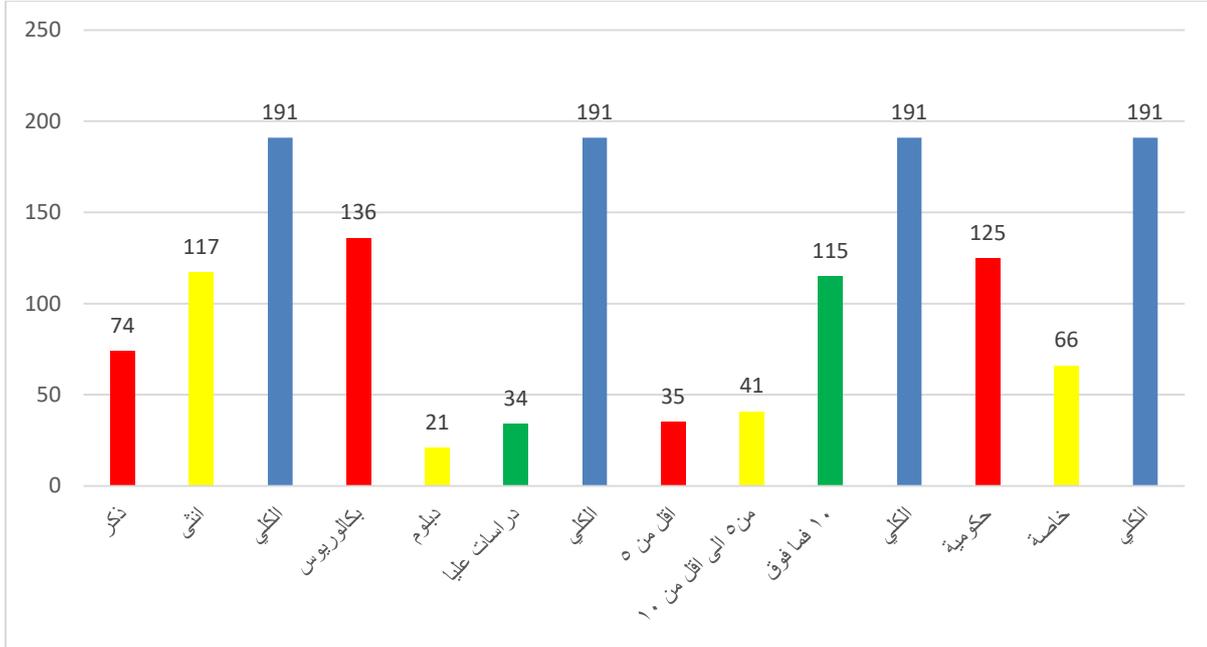
تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية (القصدية)، حيث تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مدينة العين حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد الدراسة بالطريقة الالكترونية، وكان عدد الذين قاموا بتعبئة الاستبانة (191) معلم ومعلمة يمثلون 58.8% من مجتمع الدراسة الكلي.

الجدول (2)

وصف عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	معلم	74	38.7
	معلمة	117	61.3
المؤهل العلمي	الكلي	191	100
	بكالوريوس	136	71.2
	دبلوم	21	11.0
	دراسات عليا	34	17.8
	الكلي	191	100
سنوات الخبرة	اقل من 5	35	18.3
	من 5 الى اقل من 10	41	21.5

60.2	115	10 فما فوق	
100	191	الكلي	
65.4	125	حكومية	نوع المدرسة
34.6	66	خاصة	
100	191	الكلي	



الشكل (1)

وصف عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها

4.3 أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة وفق الخطوات التالية:

1. تم الرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع ممارسة القيادة بالتحفيز، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات المرتبطة بالموضوع نفسه، استعانت الباحثة في مجموعة من الدراسات لإعداد الاستبانة وصياغة فقراتها وأهم هذه الدراسات دراسة (أبو سنينة 2020)

2. تم تحديد مجالات مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس بثلاثة مجالات هي مجال (التحفيز المعنوي والمادي)، مجال (التحفيز الإداري) و(مجال التحفيز المهني).

3. لقد تم إعادة صياغة العبارات المرتبطة بكل مجال، وقد بلغ عدد العبارات في الاستبانة بصورته الأولية (39) فقرة موزعة على المجالات الثلاثة، حيث كان عدد

العبارات المتعلقة بالمجال المعنوي والمادي (15) والمتعلقة بالمجال الإداري (10) والمجال المهني (14). ملحق (أ)

4. تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية ملحق (أ) على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية ومجموعة من الخبراء في المجال وعددهم (9) محكمين. ملحق (ب) وقد طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبيان من حيث الوضوح والصياغة اللغوية ومدى شموليتها وارتباطها بالمجالات، كما طلب إليهم حذف أو تعديل أو إضافة ما يرونه مناسباً من مفردات أو عبارات.

5. تم حذف 3 فقرات ودمج فقرتين معاً وإعادة صياغة 11 فقرة .

6. بعد إجراء التعديلات المطلوبة تم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية ملحق (ج) وفق التالي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة واشتملت على النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوع المدرسة.

القسم الثاني: يتعلق بفقرات الاستبيان المطروحة على معلمي المدارس والمتعلقة بمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدرء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين ، وتتوزع فقراتها ال(35) على ثلاثة مجالات وهي :

1. **المجال الأول:** يتضمن الفقرات المرتبطة بالتحفيز المعنوي والمادي، وعددها (13) فقرة.

2. **المجال الثاني:** يتضمن الفقرات المرتبطة بالتحفيز الإداري، وعددها (10) فقرات.

3. **المجال الثالث:** يتضمن الفقرات المرتبطة بالتحفيز المهني، وعددها (12) فقرة.

وقد تضمنت أداة الدراسة على عدة فقرات سلبية هي :

الفقرة رقم 7 ضمن مجال التحفيز المعنوي والمادي

الفقرة رقم 28 ضمن مجال التحفيز المهني

مفتاح تصحيح الاستبيان:

لتحليل عبارات الاستبيان تم استخدام سلم ليكارت الخماسي وتم تحديد اتجاه

الرأي والوزن النسبي حسب التالي:

لا أوافق بشدة	لا موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	اتجاه الرأي
1	2	3	4	5	الوزن للعبارات الاجيائية
5	4	3	2	1	الوزن للعبارات السلبية

1- بعد اعتماد أداة الدراسة بشكلها النهائي، تم حوسبة الاستبانة لـ 1000 توزيعها إلكترونياً على عينة الدراسة ضمن رابط على برنامج جوجل فورم google forms <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=jSQf7NmFjUi1yn41GxAP24UnWp91TXRDqppqEoltZ3JBUNIdUWhYQIhPM0tNRlc5VzdMRjFLQ0FHNC4u>

2- ولاحتماء بعض المدارس في مدينة العين -خاصة المدارس الخاصة منها- على معلمين غير ناطقين باللغة العربية، فقد دعت الحاجة إلى ترجمة الاستبيان باللغة الانجليزية ملحق (د)، كما وتم حوسبة النسخة الانجليزية أيضاً ضمن رابط وفق برنامج google forms <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=jSQf7NmFjUi1yn41GxAP24UnWp91TXRDqppqEoltZ3JBUNUzQIFLSIE5VIZTU1dQUFZXOTQwVjBNTi4u>

3- تم توزيع الاستبانة على (20) معلم كعينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بغرض التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة .

5.3 المعاملات العلمية لأداة الدراسة:

تم حساب المعاملات العلمية (الصدق والثبات) على النحو التالي:

أ- الصدق :

تم إيجاد الصدق عن طريق صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجال والدرجة الكلية لأداة الدراسة على عينة تقنين مقدارها (20) والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والمجال والدرجة الكلية لأداة دراسة مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز (ن=20)

		المجالات														
		a13	a12	a11	a10	a9	a8	a7	a6	a5	a4	a3	a2	a1	الفقرة	التحفيز
معامل ارتباط المجال في الكلي	معامل الارتباط	.749	.800	.699	.778	.838	.852	.822	.845	.814	.772	.672	.706	.723	معامل الارتباط	المعنوي والمادي
	مستوى الدلالة	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	مستوى الدلالة	
	معامل الارتباط				b23	b22	b21	b20	b19	b18	b17	b16	b15	b14	الفقرة	التحفيز
	مستوى الدلالة				.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	مستوى الدلالة	الاداري
	معامل الارتباط				.817	.739	.796	.844	.823	.765	.764	.792	.738	.818	الفقرة	التحفيز
	مستوى الدلالة				.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	مستوى الدلالة	المهني
	معامل الارتباط		c35	c34	c33	c32	c31	c30	c29	c28	c27	c26	c25	c24	الفقرة	التحفيز
	مستوى الدلالة		.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	مستوى الدلالة	المهني
	معامل الارتباط	.930	.853	.862	.862	.792	.826	.751	.803	.078	.722	.822	.781	.736	معامل الارتباط	التحفيز
	مستوى الدلالة	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	مستوى الدلالة	المهني

*دال عند مستوى (0.05 ≤ α)

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والمجال والدرجة الكلية لاستبانة مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز دالة إحصائياً عند مستوى (α ≤ 0.05) مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. الصدق الظاهري :

كما تم التحقق من صدق أداة للدراسة بالاعتماد على صدق المحتوى، حيث قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة ضمن مجال الدراسة والبالغ عددهم (9) من أعضاء هيئة تدريس والخبراء كما في الملحق (ب)، وتم اعتماد نسبة اتقاق بمعدل (80%) .
ب- الثبات:

تم حساب معامل الثبات لاستبانة مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز عن طريق معامل " ألفا كرونباخ"، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

معامل الثبات لاستبانة القيادة بالتحفيز (ن = 20)

المجالات	قيمة Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
التحفيز المعنوي والمادي	.919	13
التحفيز الاداري	.931	10
التحفيز المهني	.916	12
الكلية	.967	35

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات للمجالات تراوح بين (0.919-0.931) وأن معامل الثبات للاستبيان ككل بلغ (0.967) وهي معاملات مرتفعة تشير إلى ثبات الاستبانة.

ولتحديد مستوى الاجابة للفقرات والمجالات والاستبيان تم حسب التالي :

المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
الفئة	5-4.2001	4.2000-3.4001	3.4000-2.6001	2.6000-1.8001	1.8000-1

6.3 تطبيق الدراسة:

1. بعد اعتماد وتصميم أداة الدراسة بصورتها النهائية تم تصميمها ضمن جوجل فورم باللغتين العربية والانجليزية.
2. -تم في (2022/5/15) مخاطبة عمادة الدراسات العليا طلباً لتسهيل مهمة الباحثة للحصول على كتاب تسهيل مهمة.
3. -تم في (2022 / 5 / 17) مخاطبة دائرة التعليم والمعرفة في الامارات -أبو ظبي من قبل عمادة الدراسات العليا في جامعة مؤتة للحصول على الموافقة لتوزيع أداة الدراسة. ملحق (هـ)
4. -في (2022 / 6 / 21) تم الحصول على موافقة دائرة التعليم والمعرفة في أبو ظبي. ملحق (و) وملحق (ز)
5. توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (20) معلّم ضمن مجتمع الدراسة بهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة قبل المباشرة بتعميمها على أفراد عينة الدراسة.
6. توزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع الدراسة بواقع (131) مدرسة يضمون 325 معلم ومعلمة تربية رياضية.

7. اتاحة المجال لتعبئة الاستبانة مدة اسبوع فقط من تاريخ (2022/7/14-8)
8. تم تلقي الاستجابات من (191) معلماً ومعلمة من أفراد عينة الدراسة حيث تم تحويل ملف الاستجابات إلى ملف اكسل لتتم المعالجة الإحصائية واستخراج النتائج ومناقشتها.

7.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة

1. النوع الاجتماعي وله مستويان (معلم/ معلمة)
2. المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات (بكالوريوس/ دبلوم/ دراسات عليا)
3. سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات (اقل من 5 سنوات / من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات / 10 سنوات فاكثر)
4. نوع المدرسة وله مستويان (حكومية/خاصة)

المتغيرات التابعة

وتتمثل في استجابة عينة الدراسة علناستبانة مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس في مدينة العين.

8.3 المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:
1. للإجابة عن السؤال الأول "تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.
 2. للإجابة عن السؤال الثاني تم إجراء تحليل التباين (N Way- ANOVA) واختبار شافيه.
 3. للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ
 4. لوصف خصائص عينة الدراسة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الأسئلة المطروحة التي هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين وفي ما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وكذلك مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المنبثقة عن هذه النتائج:

1.4 عرض النتائج ومناقشتها

نتائج السؤال الأول :

ما مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين ؟
وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات افراد عينة الدراسة على استبيان مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز والجدول رقم (5) يوضح نتائج ذلك:

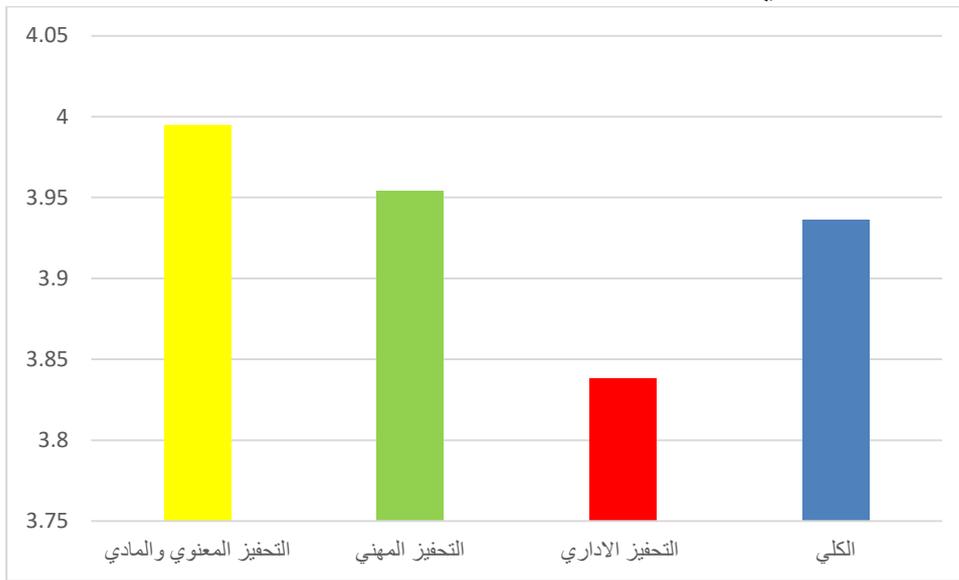
جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء

المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
التحفيز المعنوي والمادي	3.9948	.70898	1	مرتفع
التحفيز المهني	3.9538	.71582	2	مرتفع
التحفيز الاداري	3.8382	.79064	3	مرتفع
الكلية	3.9360	.68554		مرتفع

يبين الجدول (5) أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.9360)، اما على مستوى المجالات فقد جاء مجال التحفيز المعنوي والمادي بالمرتبة الاولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.9948)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال التحفيز المهني بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.9538)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال التحفيز الاداري بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.8382)، والشكل رقم(2) يوضح ذلك:

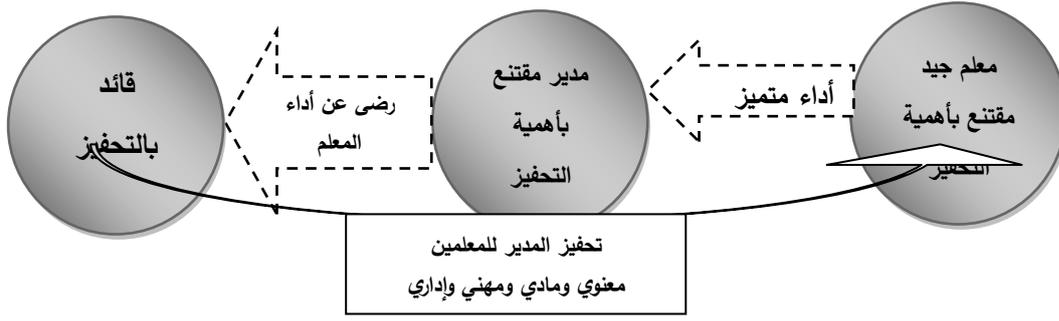


الشكل رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء

المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه قد تكون قناعة المعلمين -عينة الدراسة- في ضرورة الابداع واستخدام اساليب واستراتيجيات مميزة في العملية التعليمية التعليمية- خاصة أن نسبة كبيرة من معلمي التربية الرياضية في مدينة العين من جنسيات مختلفة غير اماراتية- وقد تكون رغبتهم في الحفاظ على وظائفهم والإبداع قد انعكست على أدائهم الذي ينال رضى الإدارات وبالتالي استحقوا التحفيز. عليه، ترى الباحثة أنها عملية تفاعلية تبدأ بقناعة معلمي التربية الرياضية في مدارس العين بأهمية حصولهم على التحفيز مما يدفعهم لأداء مميز يؤدي إلى حصولهم على التحفيز من قبل مدرائهم. والشكل (3) يوضح ذلك:



شكل (3) يوضح العملية التفاعلية بين اهتمام المعلمين بالحصول على التحفيز واستخدام التحفيز من قبل مدراءهم (شكل اجرائي)

كما ويمكن ان تعزى هذه النتيجة الى مستوى الوعي الكافي لدى مدراء المدارس وادراكهم لأهمية التحفيز وقيادة المدرسة باستخدام التحفيز مما انعكس على استجابات عينة الدراسة المرتفعة مؤيدة استخدام مدراءهم للقيادة بالتحفيز، وهذا يؤكد ما أشار (موسى، 2022) إلى أهمية التحفيز في كونها تحوي على أهمية مزدوجة حيث تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة.

وترى الباحثة أنه قد يكون للبيئة التعليمية في مدينة العين وما يتوفر بها من امكانات وصلاحيات لدى مدراء المدارس قد اتاحت الفرصة لدى المدراء لاستخدام الحوافز في المنظومة التعليمية وتفعيل نظام الحوافز بكافة أشكالها -قيد الدراسة- سواءً كانت مادية ومعنوية أو مهنية أو إدارية .

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات وأهمها دراسات (شامسة، 2022) و(ابو سنينة، 2020) و(أبو عشيبة وحجازي، 2019) و(البلبيسي، 2017) و(الحساسبي، 2011) و(Getange, 2016).

في حين أن هذه النتيجة تختلف عن نتائج بعض الدراسات مثل دراستي (بن عبد الرحيم وبن هاشيم، 2016) و(القرعان، 2014) حيث جاءت نتائج دراستهما لتشير إلى مستوى متوسط.

وفيما يلي وصف لكل مجال من مجالات ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين.

اولا:التحفيز المعنوي والمادي

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لمجال التحفيز المعنوي والمادي

رقم الفقرة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يوجه مدير المدرسة رسالة شكر وتقدير للمعلمين لجهودهم	4.335	.9640	1	مرتفع جدا
13	يصغي مدير المدرسة الى المعلمين عندما يتحدثون معه	4.262	.8108	2	مرتفع جدا
6	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد	4.236	.8718	3	مرتفع جدا
9	يقدر مدير المدرسة الجهود التي يقدمها المعلمين أثناء العمل	4.230	.9115	4	مرتفع جدا
5	يوفر مدير المدرسة بيئة تعليمية مناسبة	4.173	.8924	5	مرتفع
8	يغرس مدير المدرسة في المعلمين روح الحماس والثقة بالنفس والاخلاص للعمل	4.157	.9213	6	مرتفع
4	يساعد مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم	4.105	.9231	7	مرتفع
2	ينظم مدير المدرسة حفل نهاية العام لتكريم المعلمين	4.063	1.1127	8	مرتفع
10	يتقبل مدير المدرسة الاعتذار ممن أخطأ في عملة من المعلمين	4.052	.9046	9	مرتفع
11	يساعد مدير المدرسة على اقامة علاقات اجتماعية بين المعلمين	3.942	.9635	10	مرتفع
12	يحرص مدير المدرسة على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين	3.874	.9262	11	مرتفع
7	لا يشارك مدير المدرسة المعلمين في مناسباتهم المختلفة	3.403	1.1607	12	مرتفع
3	يقدم مدير المدرسة مكافآت مادية للمعلمين على إنجازاتهم الكلي	3.099	1.4274	13	متوسط
		3.9948	.70898		مرتفع

يبين الجدول(6) أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين (مجال التحفيز المعنوي والمادي) وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.9948)، اما على مستوى الفقرات فقد جاءت بالمرتبة الاولى الفقرة رقم(1) بمستوى مرتفع جدا وبمتوسط حسابي(4.335) وتنص على " يوجه مدير المدرسة رسالة شكر وتقدير للمعلمين لجهودهم." وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة رقم (3) بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي(3.099) وتنص على " يقدم مدير المدرسة مكافآت مادية للمعلمين على إنجازاتهم "

وتعزو الباحثة حرص مدرء المدارس على تعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين لبناء علاقات انسانية طيبة وتهيئة بيئة مدرسية مناسبة يسودها الاحترام المتبادل حيث يترك اثره في نفوس المعلمين ودفعهم لتأدية أعمالهم بفاعلية.
ثانيا: مجال التحفيز المهني:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز المهني

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
15	يشجع مدير المدرسة المعلمين للاطلاع على المستجدات التربوية	4.110	.8846	1	مرتفع
21	يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين	4.099	.8179	2	مرتفع
18	يمنح مدير المدرسة المعلمين فرصة المشاركة في المؤتمرات والانشطة التربوية	4.094	.8654	3	مرتفع
19	يكلف مدير المدرسة المعلمين بأداء مهام قيادية في المدرسة	3.958	1.0801	4	مرتفع
16	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الحرية لتنفيذ اعمالهم ومسؤولياتهم	3.853	1.0257	5	مرتفع
17	يثق مدير المدرسة في قرارات المعلمين	3.806	.9783	6	مرتفع
23	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صياغة الاهداف التربوية	3.780	.9967	7	مرتفع
20	يفوض مدير المدرسة للمعلمين بعض من الصلاحيات الادارية التي تتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم	3.780	1.0632	8	مرتفع
14	يقوم مدير المدرسة باشتراك المعلمين في اتخاذ القرارات الادارية	3.487	<<	9	مرتفع
22	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات الادارية	3.414	1.1615	10	مرتفع
	الكلي	3.9538	.71582		مرتفع

يبين الجدول (7) أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدرء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين (مجال التحفيز المهني) وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.9538)، اما

على مستوى الفقرات فقد جاءت بالمرتبة الاولى الفقرة رقم(15) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (4.110) وتنص على " يشجع مدير المدرسة المعلمين للاطلاع على المستجدات التربوية." وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة رقم (22) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي(3.414) وتنص على " يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات الادارية."

وتعزو الباحثة أن مدراء المدارس يسعوا جاهدين للارتقاء بمستوى مدارسهم وزيادة جودة البيئة التعليمية التعلمية من خلال اعداد المعلمين وتعزيز المعارف والمهارات وحثهم على الاشتراك في الدورات التدريبية التعليمية والمشاركة في المجالات التربوية التعليمية.

ثالثا: مجال التحفيز الاداري:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز الاداري

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
24	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية	4.262	.8426	1	مرتفع جدا
26	يشجع مدير المدرسة المعلمين للاطلاع على أساليب التدريس الحديثة	4.173	.8864	2	مرتفع
27	يحضر مدير المدرسة حصص المعلمين الدراسية ويشجعهم على تحسين أدائهم باستمرار	4.094	.9185	3	مرتفع
33	يحث مدير المدرسة المعلمين على تقديم أفكار تطويرية وإبداعية	4.094	.9523	4	مرتفع
25	يزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة عن ادائهم في العملية التعليمية التعليمية	4.047	.9193	5	مرتفع
30	يحفز مدير المدرسة المعلمين للقيام بانشطة منهجية وغير منهجية	4.005	.9090	6	مرتفع
34	يتيح مدير المدرسة للمعلمين تبادل الخبرات مع المعلمين الاخرين داخل وخارج المدرسة	4.000	1.0052	7	مرتفع
31	يوفر مدير المدرسة الوسائل الحديثة التي تطور عملية التعليم	3.906	1.0165	8	مرتفع

مرتفع	9	1.0336	3.874	يوفر مدير المدرسة قاعدة بيانات واضحة لتحديد احتياجات المعلمين التدريبية	35
مرتفع	10	1.0308	3.853	ينظم مدير المدرسة برامج تدريبية تحقق للمعلمين النمو المهني	29
مرتفع	11	1.0647	3.733	يشجع مدير المدرسة المعلمين لإكمال الدراسات العليا	32
مرتفع	12	1.2607	3.403	ليشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التي تنمي مهاراتهم المهنية	28
مرتفع		.79064	3.8382	الكلي	

يبين الجدول (8) أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين (مجال التحفيز الإداري) وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.8382)، أما على مستوى الفقرات فقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (24) بمستوى مرتفع جداً وبمتوسط حسابي (4.262) وتنص على " يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية " .وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (28) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.403) وتنص على " يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التي تنمي مهاراتهم المهنية"

وتعزو الباحثة التزام مدراء المدارس بالمسؤوليات المناطة لهم والتي تقع ضمن مهامهم وذلك وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة والقيام بتلك المهام على أكمل وجه من خلال خبراتهم التعليمية والإدارية.

نتائج السؤال الثاني :

هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.5$) في مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس في العين من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية تبعا لمتغير (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوع المدرسة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يوضح ذلك.

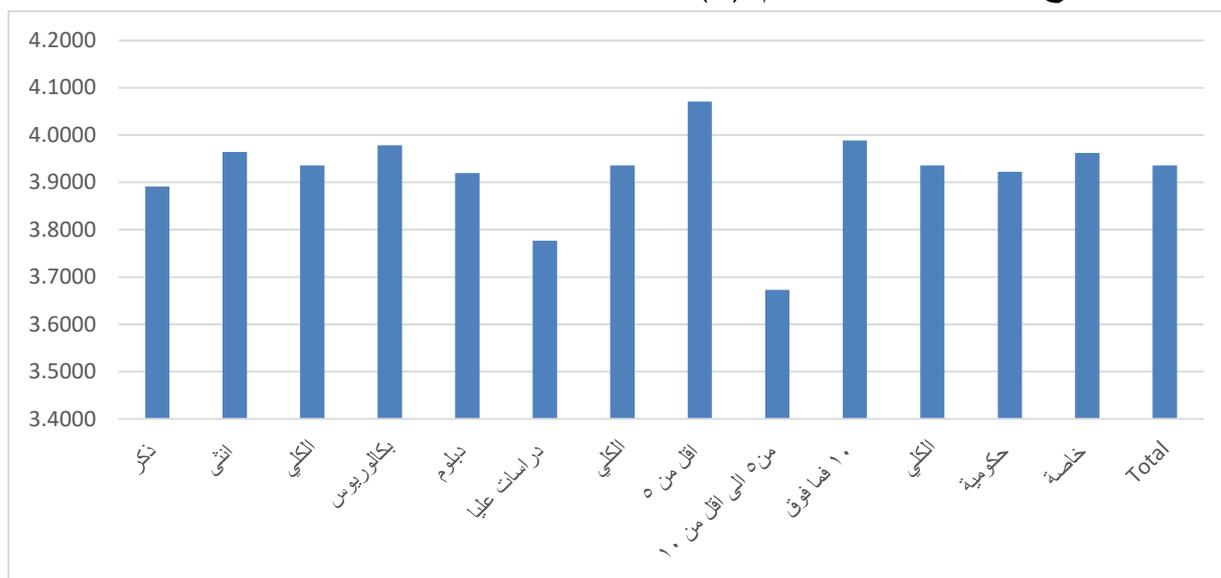
جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس في العين من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية تبعا لمتغير (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوع المدرسة)

الانحراف	المتوسط	العدد	الفئة	المتغير
.69465	3.8911	74	معلم	النوع الاجتماعي
.68117	3.9643	117	معلمة	
.68554	3.9360	191	الكلية	
.68678	3.9784	136	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.61827	3.9197	21	دبلوم	
.71473	3.7765	34	دراسات عليا	
.68554	3.9360	191	الكلية	
.61495	4.0710	35	اقل من 5	سنوات الخبرة
.64508	3.6725	41	من 5 الى اقل من 10	
.70077	3.9888	115	10 فما فوق	
.68554	3.9360	191	الكلية	نوع المدرسة
.70811	3.9223	125	حكومية	
.64508	3.9619	66	خاصة	
.68554	3.9360	191	الكلية	

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس في العين من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية تبعا لمتغير (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوع المدرسة)

وهذا ما يوضح من خلال الشكل رقم (4):



الشكل (4)

التفاوت في المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس في العين من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوع المدرسة)

وللكشف في ما إذا كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين في عدة اتجاهات (N Way- ANOVA) والجدول رقم (10) يوضح نتائج ذلك.

جدول (10)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق في مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس في العين من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي وطبيعة المدرسة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	.233	1	.233	.510	.476
المؤهل العلمي	.797	2	.399	.873	.419
سنوات الخبرة	3.799	2	1.900	4.161	.017*
نوع المدرسة	.450	1	.450	.985	.322
الخطأ	84.005	184	.457		
الكلي	3048.247	191			

*دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات افراد عينة الدراسة مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدرء المدارس في العين من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي ونوع المدرسة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى العدالة في استخدام الحوافز من قبل مدرء المدارس مع كلا الجنسين معلمين ومعلمات وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج كلاً من (أبو عشيبة وحجازي، 2019) و(القرعان، 2014) و(شعوبي، 2014)، في حين أنها جاءت مخالفة لنتائج دراسات كلاً من (ابو سنية، 2020) و(بن عبدالرحيم وبن هاشيم، 2016) إذ أشارت نتائجهم لفروق دالة احصائياً فيما يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي.

كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات افراد عينة الدراسة مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدرء المدارس في العين تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي ونوع المدرسة، وقد يكون هذا مؤشراً لاستخدام كلا المدرء سواءً ضمن المدارس الحكومية أو الخاصة إلى أسلوب ومعيار تحفيزي واحد - ومرتفع - وبغض النظر عن الدرجة العلمية والتي تراوحت بين البكالوريوس والدكتوراة كمؤهلات لدى أفراد عينة الدراسة.

وترى الباحثة أن الإمكانيات والوسائل التحفيزية التي يستخدمها مدرء المدارس في مدينة العين ووفرتها ضمن المدارس الحكومية والخاصة على حد سواء، أتاح لمدرء المدارس ضمن الشريحتين لاستخدام قدر كبير من الأساليب التحفيزية، وقد يكون معيار المدرء في تقديم الحوافز هو مخرجات العمل لدى المعلم وما يقدمه من انجازات دون النظر أو التمييز في مستوى الدرجة العلمية التي يمتثلها.

وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (أبو سنية، 2020) و(أبو عشيبة وحجازي، 2019) و(القرعان، 2014) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي.

كما تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات افراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدرء المدارس في العين من وجهة نظر معلمي التربية

الرياضية تبعا لمتغيرسنوات الخبرة وللكشف عن دلالة هذه الفروق لصالح اي فئة تم استخدام اختبار شافية والجدول رقم (11) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (11)

نتائج اختبار شافية للكشف عن دلالة الفروق لصالح اي فئة في متغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	اقل من 5	من 5 الى اقل من 10	10 فما فوق
4.0710	اقل من 5	من 5 الى اقل من 10	10 فما فوق
3.6725	من 5 الى اقل من 10	من 5 الى اقل من 10	10 فما فوق
3.9888	10 فما فوق	من 5 الى اقل من 10	10 فما فوق

*فرق المتوسطات دال احصائي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (11) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات افراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس في العين من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية تبعا لمتغيرسنوات الخبرة لصالح الفئة (اقل من 5) وفئة (10 فما فوق) مقارنة مع فئة (من 5 الى اقل من 10).

ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن المعلمين ضمن هذه المراحل الوسطية (5-10) سنوات يكونون أقل تفاعلاً مع الحوافز على عكس المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات والذين يكونون في أوج نشاطهم وتفاعلهم المهني لاثبات الذات وحجز مكانة مرموقة بين صفوف الكادر التعليمي وترك انطباع مثالي عنهم، إضافة إلى حاجة هؤلاء المعلمين لتلقي التعليمات والتوجيهات والتحفيز من مدرائهم نظراً لدرجة الخبرة القليلة أو المتوسطة التي يمتلكونها وكذلك معلمي الخبرة لأكثر من 10 سنوات الذين قد يكونوا اكتسبوا الخبرات الكافية والتكيف المناسب الذي يجعلهم يتقبلون الحوافز بنسبة رضى أعلا.

وتشابهت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (القرعان، 2014) ضمن إحدى الفئات، حيث جاءت نتائج (القرعان، 2014) لتشير إلى فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة فوق 10سنوات واختلفت هذه النتيجة مع الدراسات مثل دراسة (ابو سنيّة، 2020) و(البليسي، 2017) حيث أشارت نتائج دراستهما إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

2.4 الاستنتاجات :

- 1- أداء معلمو التربية الرياضية في مدارس مدينة العين يمتاز بالجودة التي استحققت التحفيز من قبل مدرائهم .
- 2- يسعى المدراء في مدارس العين إلى دعم وتحفيز الأداء المتميز لدى معلمي التربية الرياضية في مدارسهم.
- 3- يهتم معلمو التربية الرياضية بالحصول على التحفيز المادي والمعنوي بقدر أكبر من اهتمامهم بالحصول على التحفيز المهني والإداري.
- 4- رغم اختلاف آراء المعلمين والمعلمات حسب مؤهلاتهم العلمية سواءً في المدارس الحكومية أو الخاصة إلا إنها لم تنعكس على استخدام مدرائهم لأسلوب القيادة بالتحفيز
- 5- حديثو التعيين والأكثر تمرساً يسعون للحصول على التحفيز بصورة أكبر من أقرانهم من ذوي الخبرة المتوسطة.
- 6- كلا الجنسين (معلمون ومعلمات) ينظرون بعين الرضى عن مدرائهم الذين يتمتعون بالعدالى في تحفيزهم المادي والمعنوي.

3.4 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها توصي الباحثة بما يلي:

- 1-المحافظة على مستوى الأداء المتميز لدى معلمي التربية الرياضية في مدينة العين والتي تنعكس على مستوى القيادة بالتحفيز .
- 2-المحافظة على العلاقة الايجابية بين المعلمين ومدرائهم للارتقاء بمستوى الأداء التعليمي
- 3-حث المدراء على زيادة الاهتمام بالفئة الوسطية ضمن سنوات الخدمة لإثارة دافعيتهم وزيادة تقبلهم لأهمية الحصول على الحوافز .
- 4-اجراء دراسات مقارنة مع البيئة الأردنية .

المراجع

- ابن نوار، صالح. (1995)، اسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر .
- أبو النصر، مدحت (2007)، إدارة منظمات المجتمع المدني، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ابو النور، محمد ومحمد، أمال (2015)، مهارات القيادة في الألفية الثالثة، المملكة العربية السعودية، الدمام، مكتبة المتنبى.
- أبو جادو، صالح . (1998)، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- أبو سنيّة، رانية. (2020)، القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط .
- أبو عشيبة، إيناس وحجازي، عبد الحكيم.(2019)، درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.
- البلبيسي، محمود. (2017)، درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بن عبد الرحيم، محمد وبن هاشيم، عزميل. 2016، دور الإدارة في تحفيز المدرسين في معاهد تحفيظ القرآن بماليزيا من وجهة نظر المدرسين والمديرين، مجلة الحبر المفصلي يبني الأمة، جامعة التربية سلطان ادريس، ماليزيا.
- بوبكر، بوخريسة، معمر داود. 2008، دراسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد/دار قرطبة،الجزائر .
- الجساسي، محمد. (2011)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

حاروش، نور الدين. (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، عمان، الأردن.

الحراشنة، محمد . (2017)، السمات الشخصية لدى مديري المدارس في التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، مجلة دراسات، العلوم التربوية، الأردن.

الحريري، رافدة. (2017)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، مكتبة نور الرقمية.

حمود، خضير. كاسب، ياسين. (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، ط1، عمان، الأردن.

السوسي، أسماء. عبد المقصود، أماني. (2000)، مقياس الحاجات النفسية للشباب، مكتبة الانجلو، القاهرة.

السكران، ناصر. (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض. شوايش، نجيب. (1996)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

شحادة، وليد. (2009)، مترجم عن توماس هور وروланд بارث، فن القيادة المدرسية، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

شعوبي، رجا. (2014)، فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

الشماسنة، جهان. (2022)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 6، العدد 10 صفحة 1-20.

صالح، محمد. (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

الصاباب، احمد ودياب، عبد الحميد وميمني، خالد وحبيب، شكيل. (2013)، أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة خوارزم العلمية، جدة، المملكة العربية السعودية.

صديق، زكريا. (2019). اثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات اوريدو بالجنوب الغربي الجزائري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، صفحة 92-113.

الضمور هند، وبصبوص، شيرين، والليمون، كوثر. (2021)، الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في لواء قسبة المفروق من وجهة نظر مديريها، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 4، العدد 1، صفحة 381-409.

الطيب، محمد. (1995)، مدخل للتيسير الجزء 2 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. العاني، هيثم. (2008)، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز للمعرفة، عمان، الأردن. عبد الباقي، صلاح الدين. (2001)، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، طبع ونشر وتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

عبد الوهاب علي. (1982)، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع النشر الإسلامية.

العجمي، محمد حسنين (2008)، الإدارة والتخطيط التربوي-النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

العدلوني، محمد. (2000)، القائد الفعال، جامعة الملك سعود، قرطبة للانتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض.

عزت، جودت (2002)، الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

عطوي، جودت. (2004)، الإدارة المدرسية الحديثة -مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

علي، عبد الوهاب (1982)، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية،

الفاقي، إبراهيم. (2011)، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة.

القرعان، ريم. (2014)، درجة توافر الحوافز لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بفاعلية المدرسة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن.

الكبير، احمد. (2016)، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الرياض: فهرسه مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر .

اللوزي موسى. (2003)، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن.

محمد، محمد، والعصيمي خالد، وبرعي، ناهد. (2017)، التحفيز من منظور إسلامي ودورة في جودة الأداء، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بكفر الشيخ، مجلد 1، صفحة 13-58.

مسلح، عادل. (2009)، إدارة الموارد البشرية مشغل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث.

المشهداني، عباس (2017). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
معمر، داوود. (2006)، مؤسسات الأعمال الحوافز والدوافع، دار الكتاب الحديث، عنابة، الجزائر.

نشوان، يعقوب. نشوان، جميل. (2004)، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، ط3، عمان .

الهيتمي، خالد. (1993)، اساسيات التنظيم الصناعي، دار الزهراء للتوزيع والنشر عمان.

الهيتمي، خالد. (2005) إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط، الأردن.

الوافي، الطاهر. (2012)، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر .

المراجع الأجنبية:

- Ahmad f abbas T, Latif, S & Rasheed, A.(2014) Impact of transformation leadership on employee motivation in telecommunication sector. **Journal of management policies and practices**, Vol 2, No 2, pp 11-25.
- Bipath, K., &Nkabinde, M. (2018). The motivational roles of heads of department in learners' performance and quality of schooling in South Africa. **South African Journal of Childhood Education**, 8(1), 1-8.
- Bosire, R. K., &Ntamushobora, F. (2014). A study on the effects of motivational leadership on human capital productivity in the Kenya public service: A case study of the Kenya Wildlife Service (KWS). **International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship**, 1(3), 1-25.
- Edwin B +FILPP.)1976)**Principles of personnel management** 4th New York USA Marwahill company.
- Getange, K. N. (2016). Motivational strategies and teachers' productivity: lessons of experience from public secondary schools in Kisii County, Kenya. **IOSR Journal of Research Method, in Education**, Vol 6, No 4, pp 33-38.
- Lopez, C. I., &Grubbström, E. (2018). Motivational factors and Leadership preferences of the Millennial generation: Unlocking the potential of our future leader, (**Master Thesis**), Blekinge Institute of Technology, Sweden.
- Onjoro , V ,Arogo , R. B &Embeywa H. E (2015) . Leadership motivation and monitoring can improve efficiency of a classroom teacher and workers in institution. **Journal of education and practice**, Vol 6, No 15, pp 1-15.
- Shepherd-Jones, A. R., & Salisbury-Glennon, J. D. (2018). Perceptions Matter: The Correlation between Teacher Motivation and Principal Leadership Styles. **Journal of Research in Education**, Vol 28, No 2, pp 93-131.
- Siddique, A. Aslam, H. D, Khan, M &Fatima, U. (2011). Impact Of Academic Leadership on Faculty's Motivation and Organizational Effectiveness in Higher Education System. *International Journal of Academic Research*.
- Timah, A. (2015). Motivational strategies used by principals in the management of schools: the case of some selected secondary schools in the Foco division of the southwest region of Cameroon, (Master thesis, University of Jyvaskyla.
- Ugoani, J. (2015). Kics: A Model of Motivational Leadership in Organizations. **Independent Journal of Management &Production (IJM&P)**, Vol 6, No 3, pp 585-602.

الملاحق

ملحق (أ)
الاستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين"، ولأنكم من أصحاب الخبرة في المجال الرياضي والتربوي ، فإنه ليسر الباحثة أن تضع بين أيديكم أداة الدراسة المصممة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

علماً بأن المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة -وهي القسم الأول من الأداة- تتمثل في :

النوع الاجتماعي: وله مستويان (معلم معلمة)

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس دبلوم/ماجستير دكتوراة)

سنوات الخبرة :وله ثلاثة مستويات (أقل من 5سنوات 5سنوات -أقل من 10 10سنوات

فاكثر)

نوع المدرسة: وله مستويان (حكومية خاصة)

كما أن منحني الإجابات سيكون خماسي.

ونظراً لما تعهده الباحثة فيكم من خبرة واطلاع، تتمنى أن ينال الموضوع اهتمامكم وذلك

بإبداء ملاحظاتكم حول:

1- انتماء الفقرة للمجال الذي وضعت فيه.

2- صلاحية الفقرة.

3- أي تعديلات أو اقتراحات أو ملاحظات ترونها مناسبة.

مع وافر الشكر والامتنان،،،،

الباحثة

سلام اسماعيل البرقاوي

القسم الثاني: استبانة القيادة بالتحفيز

ملاحظات وتعديلات مقترحة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		فقرات المجال الأول التحفيز المعنوي والمادي	الرقم
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة		
							يوجه مدير المدرسة رسالة شكر وتقدير للمعلمين عرفاناً بجهودهم	1
							ينظم مدير المدرسة حفل نهاية العام لشكر المعلمين	2
							يمنح مدير المدرسة إجازة للمعلمين في حال كان لديهم أسباب مقنعة.	3
							يقدم مدير المدرسة مكافآت مادية للمعلمين على إنجازاتهم.	4
							يساعد مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.	5
							يوفر مدير المدرسة بيئة مدرسية محفزة	6
							يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد	7
							يشارك مدير المدرسة المعلمين نجاحاتهم وإنجازاتهم	8
							يغرس مدير المدرسة في المعلمين روح الحماس والثقة والالتزام تجاه العمل	9
							يستخدم مدرس المدرسة وسائل التواصل الاجتماعي لتحفيز المعلمين	10
							يقدم مدير المدرسة الجهود التي يقدمها المعلمين أثناء العمل	11
							يتقبل مدير المدرسة الاعتذار ممن	12

							أخطأ في عملة من المعلمين	
							يساعد مدير المدرسة على اقامة علاقات اجتماعية بين المعلمين .	13
							يحرص مدير المدرسة على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين	14
							يصغي مير المدرسة الى المعلمين عندما يريدون التحدث معه.	15
	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		فقرات المجال الثاني التحفيز الاداري	الرقم
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة		
							يقوم مدير المدرسة باشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الادارية	16
							يعطي مدير المدرسة المعلمين فرصة الاطلاع على المستجدات التربوية	17
							يمنح مدير المدرسة المعلمين الحرية في تنفيذ اعمالهم ومسؤولياتهم	18
							يثق مدير المدرسة المدرسة في قرارات المعلمين	19
							يثق مدير المدرسة في قدرات المعلمين	20
							يفوض مدير المدرسة المعلمين لتمثيل المدرسة في المؤتمرات والانشطة التربوية	21
							يكلف مدير المرسة المعلمين بأداء مهام قيادية في المدرسة .	22
							يفوض مدير المدرسة للمعلمين بعض من المسؤوليات الادارية التي تتناسب مع قدراتهم	23

							وتخصصاتهم .	
							يطلع مدير المدرسة المعلمين على المشكلات الادارية للمشاركة في حلها	24
							يشارك مدير المدرسة المعلمين في صياغة الاهداف التربوية	25
	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		فقرات المجال الثالث التحفيز المهني	الرقم
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة		
							يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية	26
							يزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة عن ادائهم في المدرسة	27
							يشجع مدير المدرسة المعلمين للاطلاع على أساليب التدريس الحديثة	28
							يحضر مدير المدرسة حصص المعلمين الدراسية ويشجعهم على تحسين أدائهم باستمرار	29
							يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في البرامج التي تنمي مهاراتهم المهنية	30
							ينظم مدير المدرسة برامج تدريبية تحقق للمعلمين النمو المهني	31
							يحفز مدير المدرسة المعلمين للقيام بانشطة صيفية ومدرسية	32
							يوفر مدير المدرسة الوسائل الحديثة التي تطور عملية التعليم	33
							يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الانشطة	34

							العملية اللاصفية	
							يشجع مدير المدرسة المعلمين الالتحاق لإكمال الدراسات العليا	35
							يحث مدير المدرسة المعلمين على تقديم أفكار تطويرية جديدة	36
							يتيح مدير المدرسة للمعلمين تبادل الخبرات مع المعلمين الآخرين داخل وخارج المدرسة	37
							يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث العلمية	38
							يوفر مدير المدرسة قاعدة بيانات واضحة لتحديد احتياجات المعلمين التدريسية .	39

ملحق (ب)

قائمة أسماء الخبراء المحكمين

قائمة أسماء الخبراء المحكمين

اسم المحكم	الرتبة	التخصص	الجامعة
زياد الطحاينة	أستاذ	الادارة الرياضية	الهاشمية
زياد المومني	أستاذ	الادارة الرياضية	اليرموك
سامر الصعوب	أستاذ	الادارة الرياضية	مؤته
معتصم الخطاطبة	أستاذ	القياس والتقويم	مؤته
زين العابدين بني هاني	أستاذ	علم الاجتماع	مؤته
جمال ربابعة	أستاذ مشارك	طرق تدريس	مؤته
شافع طلفاح	أستاذ مشارك	الادارة الرياضية	اليرموك
عامر الشعار	أستاذ مشارك	الادارة الرياضية	الاردنية
منال طه	أستاذ مشارك	الادارة الرياضية	مؤته

ملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية

السادة المعلمين المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى التعرف على (مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين)، ولإتمام هذه الدراسة تم تطوير أداة دراسة لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان لتكون مساهمتكم أحد المشاعر التي سنهتدي من خلالها لإتمام هذه الدراسة وإنجاحها.

علماً أن هذا الاستبيان يستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل جميع البيانات الواردة فيه من سيادتكم بكل سرية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

سلام اسماعيل البرقاوي

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية

النوع الاجتماعي: معلم معلمة

المؤهل العلمي: بكالوريوس دبلوم دراسات عليا

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات

5 سنوات - أقل من 10

10 سنوات فأكثر

نوع المدرسة: حكومية خاصة

القسم الثاني: استبانة القيادة بالتحفيز

الرقم	المجال الأول التحفيز المعنوي والمادي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يوجه مدير المدرسة رسالة شكر وتقدير للمعلمين لجهودهم					
2	ينظم مدير المدرسة حفل نهاية العام لتكريم المعلمين					
3	يقدم مدير المدرسة مكافآت مادية للمعلمين على إنجازاتهم.					
4	يساعد مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.					
5	يوفر مدير المدرسة بيئة تعليمية مناسبة					
6	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد					
7	يشارك مدير المدرسة المعلمين في مناسباتهم المختلفة					
8	يغرس مدير المدرسة في المعلمين روح الحماس والثقة بالنفس والاخلاص للعمل					
9	يقدر مدير المدرسة الجهود التي يقدمها المعلمين أثناء العمل					
10	يتقبل مدير المدرسة الاعتذار ممن أخطأ في عملة من المعلمين					
11	يساعد مدير المدرسة على إقامة علاقات اجتماعية بين المعلمين .					
12	يحرص مدير المدرسة على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين					
13	يصغي مدير المدرسة الى المعلمين عندما يتحدثون معه					

الرقم	مجال التحفيز الاداري	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
14	يقوم مدير المدرسة باشتراك المعلمين في اتخاذ القرارات الادارية					
15	يشجع مدير المدرسة المعلمين للاطلاع على المستجدات التربوية					
16	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الحرية لتنفيذ اعمالهم ومسؤولياتهم					
17	يثق مدير المدرسة في قرارات المعلمين					
18	يمنح مدير المدرسة المعلمين فرصة المشاركة في المؤتمرات والأنشطة التربوية					
19	يكلف مدير المدرسة المعلمين بأداء مهام قيادية في المدرسة					
20	يفوض مدير المدرسة للمعلمين بعض من الصلاحيات الادارية التي تتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم					
21	يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين					
22	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات الادارية					
23	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صياغة الاهداف التربوية					
الرقم	مجال التحفيز المهني	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
24	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية					
25	يزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة عن ادائهم في العملية التعليمية التعليمية					
26	يشجع مدير المدرسة المعلمين للاطلاع على أساليب التدريس الحديثة					
27	يحضر مدير المدرسة حصص المعلمين					

					الدراسية ويشجعهم على تحسين أدائهم باستمرار	
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التي تنمي مهاراتهم المهنية	28
					ينظم مدير المدرسة برامج تدريبية تحقق للمعلمين النمو المهني	29
					يحفز مدير المدرسة المعلمين للقيام بانشطة منهجية وغير منهجية	30
					يوفر مدير المدرسة الوسائل الحديثة التي تطور عملية التعليم	31
					يشجع مدير المدرسة المعلمين لإكمال الدراسات العليا	32
					يحث مدير المدرسة المعلمين على تقديم أفكار تطويرية وإبداعية	33
					يتيح مدير المدرسة للمعلمين تبادل الخبرات مع المعلمين الاخرين داخل وخارج المدرسة	34
					يوفر مدير المدرسة قاعدة بيانات واضحة لتحديد احتياجات المعلمين التدريبية .	35

ملحق (د)

الاستبانة بصورتها النهائية باللغة الانجليزية

Dear Respected Teachers

Greetings,

The researcher is conducting a study aiming to identify the level of motivational Leadership practices by school managers from the points of view of physical education Teachers in Al Ain City).

In order to carry out this study, a research tool was developed to achieve its objective and answer its questions.

You are kindly requested to answer the questionnaire so that your opinion will enlighten us to complete this study and make it a successful one.

This questionnaire is used for scientific research purposes and all information mentioned will be handled with high confidentiality.

Your cooperation is highly appreciated.

Researcher,

Salam Ismael Al Barqawi

Section 1: Demographic Characteristics

Social Type: Male Teacher Female Teacher

Scientific Qualifications: BSc Diploma Higher Studies

Years of Experience: Less than 5 years

5 years to less than 10 year

10 years and above

School Classification: Government Private

Section Two: Motivational Leadership Questionnaire

S. N	First Field Moral and Material Motivation	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
1	The principal addresses a gratitude and appreciation letter to teachers for their efforts					
2	The principal organizes a year end event to honor teachers					
3	The principal presents financial rewards to teachers for their achievements					
4	The principal helps teachers to solve their problems					
5	The principal avails a suitable educational environment					
6	The principal encourages teachers to work as a team					
7	The principal doesn't participate with teachers in their various occasions					
8	The principal instills enthusiasm, confidence and devotion to work in teachers					
9	The principal appreciates the teachers' efforts at work					
10	The principal accepts apologies from those					

	who make mistake during work					
11	The principal encourages social relations between teachers					
12	The principal is keen to fulfill the needs and requirements of the teachers					
13	The principal listens to teachers when they talk to him					
	Second field Administrative Motivation	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
14	The principal involve teachers in decision making					
15	The principal encourages teachers to have educational updates					
16	The principal secures freedom to teachers to perform their works and responsibilities					
17	The principal has confidence in teacher's decisions					
18	The principal Gives teachers the opportunity to participate in conferences and educational activities					
19	The principal assigns teachers to play leading roles at the school					

20	The principal delegates some of his administrative authorities that fit with their abilities and competencies					
21	The principal believes in teachers' capabilities					
22	The principal involves teachers in solving administrative issues					
23	The principal participates with teachers in formulating the educational objectives					
	Third field Occupational Motivation	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
24	The principal encourages teachers to enroll in training courses					
25	The principal provides feedback to teachers regarding their role in the educational process					
26	The principal encourages teachers to acquire modern teaching methods					
27	The principal attends teachers' classes and encourage them to continuously improve their performance					
28	The principal doesn't encourage teachers to join courses that develop their career					

	skills					
29	The principal organizes training courses that promote occupational development					
30	The principal motivates teachers to carry out methodological and non-systematic activities					
31	The principal makes available the modern methods that enhance the education process					
32	The principal encourages teachers to continue higher studies					
33	The principal urges teachers to come up with evolutionary and creative ideas					
34	The principal allows teachers to exchange expertise with other teachers inside and outside the school					
35	The principal makes available a clear data base to determine the training needs of the teachers					

ملحق (هـ)

كتاب تسهيل المهمة/ عمادة الدراسات العليا



Re.....

Date:.....

الرقم: ك.د.ع/١٠٧/٩٦ / ١٠ / ١٣
التاريخ: هـ
الموافق: م.

السادة دائرة التعليم والمعرفة / أبو ظبي المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة سلام إسماعيل توفيق البرقاوي الرقم الجامعي (٦٢٠٢٠١٣٠١٠٢٢) والتي تدرس في جامعة مؤتة ماجستير / (التربية الرياضية) وذلك من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراستها والموسومه بـ (مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. محمد سليمان الطراونة



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 6131-4050
FAX:03/ 2375694

dean_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

ن خ / تسهيل مهمه

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: ٦١٧١٠

تلفون: ٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩

فرعي 6131-4050

فاكس ٠٣/٢ 375694

البريد الالكتروني

الموقع الالكتروني <http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>

ملحق (و)

كتاب تسهيل مهم من دائرة التعليم والمعرفة في الإمارات العربية المتحدة/ ابوظبي

لمدراء مدارس الشراكات التعليمية في العين



دائرة التعليم والمعرفة
DEPARTMENT OF EDUCATION
AND KNOWLEDGE

<p>Date: 21 Jun 2022</p> <p>To: Charter Schools Principals at Al Ain</p> <p>Subject: Research Permission Request</p> <p>Dear Principal,</p> <p>The Department of Education and Knowledge would like to express its gratitude for your generous efforts and sincere cooperation in serving our researchers.</p> <p>You are kindly requested to allow the researcher: Salam Ismael Albarqawi to complete her research on:</p> <p>Level of Practicing Motivational Leadership among school principals in al Ain city from the physical education teachers' point of view</p> <p>Please facilitate the researcher in conducting the research for the topic mentioned above by allowing her to conduct surveys a sample group of teachers.</p> <p>In case this research involves: a) communicating with students, a prior permission from the parents is required through the school. b) communicating with parents or school staff, please follow the school policies.</p> <p>Thank you for your cooperation. Yours respectfully,</p> <p>Knowledge Management and Data Analytics Division Director</p>	<p>التاريخ: 21 يونيو 2022</p> <p>السادة / مديري مدارس الشراكات التعليمية في مدينة العين المحترمين</p> <p>الموضوع: تسهيل مهمة باحث</p> <p>تحية طيبة وبعد،</p> <p>يطيب لدائرة التعليم والمعرفة أن تتوجه لكم بخالص الشكر والتقدير لجهودكم الكريمة والتعاون الصادق لخدمة الباحثين.</p> <p>نود إعلامكم بالسماح للباحثة: سلام إسماعيل البرقاوي باستكمال بحثها بعنوان:</p> <p>مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين</p> <p>وبذلك، يُرجى التكرم بتسهيل مهام الباحثة ومساعدتها على إجراء الدراسة المشار إليها، من خلال السماح لها بإجراء استبيانات لعينة من المعلمين.</p> <p>إذا كان البحث يتضمن: أ) يتطلب التواصل مع الطلبة إذن مسبق من أولياء الأمور عن طريق المدرسة. ب) للتواصل مع أولياء الأمور أو العاملين في المدرسة يُرجى اتباع سياسة المدرسة.</p> <p>شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،</p> <p>مدير إدارة المعرفة وتحليل البيانات</p>
---	--

KMD-Research-1.1-11.2021

T. 00971 (0) 2 615 00 00 IG. ADEK_INSTA WWW.ADEK.GOV.AE



ملحق (ز)

كتاب تسهيل مهم من دائرة التعليم والمعرفة في الإمارات العربية المتحدة/ ابوظبي
لمدراء المدارس الخاصة في العين



دائرة التعليم والمعرفة
DEPARTMENT OF EDUCATION
AND KNOWLEDGE

<p>Date: 21- Jun- 2022</p> <p>To: Private Schools Principals at Al Ain</p> <p>Subject: Research Permission Request</p> <p>Dear Principal,</p> <p>The Department of Education and Knowledge would like to express its gratitude for your generous efforts and sincere cooperation in serving our researchers.</p> <p>You are kindly requested to allow the researcher: Salam Ismael Albarqawi to complete her research on:</p> <p>Level of Practicing Motivational Leadership among school principals in al Ain city from the physical education teachers' point of view</p> <p>Please facilitate the researcher in conducting the research for the topic mentioned above by allowing her to conduct surveys a sample group of teachers.</p> <p>In case this research involves: a) communicating with students, a prior permission from the parents is required through the school. b) communicating with parents or school staff, please follow the school policies.</p> <p>Thank you for your cooperation. Yours respectfully,</p> <p>Knowledge Management and Data Analytics Division Director</p>	<p>التاريخ: 21 يونيو 2022</p> <p>السادة/ مديري المدارس الخاصة في مدينة العين المحترمين</p> <p>الموضوع: تسهيل مهمة باحث</p> <p>تحية طيبة وبعد،</p> <p>يطيب لدائرة التعليم والمعرفة أن تتوجه لكم بخالص الشكر والتقدير لجهودكم الكريمة والتعاون الصادق لخدمة الباحثين.</p> <p>نود إعلامكم بالسماح للباحثة: سلام إسماعيل البرقاوي باستكمال بحثها بعنوان:</p> <p>مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين</p> <p>وبذلك، يُرجى التكرم بتسهيل مهام الباحثة ومساعدتها على إجراء الدراسة المشار إليها، من خلال السماح لها بإجراء استبيانات لعينة من المعلمين.</p> <p>إذا كان البحث يتضمن: (أ) يتطلب التواصل مع الطلبة إذن مسبق من أولياء الأمور عن طريق المدرسة. (ب) للتواصل مع أولياء الأمور أو العاملين في المدرسة يُرجى اتباع سياسة المدرسة.</p> <p>شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفصلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،</p> <p>مدير إدارة المعرفة وتحليل البيانات</p>
---	---

KMD-Research-1.1-11-2021

T. 00971 (0) 2 615 00 00 IG. ADEK_INSTA WWW.ADEK.GOV.AE



المعلومات الشخصية

الاسم: سلام إسماعيل البرقاوي

التخصص: الماجستير في التربية الرياضية

الكلية: علوم الرياضة

سنة التخرج: 2022