

واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس  
والمشرفين التربويين بمحافظة الأفلج

The Reality of Motivating Primary School Teachers in Light of the Roles of  
School Leaders and Educational Supervisors in Aflaj Governorate

إعداد

د/ محمد بن فهد بن راشد النتيفات

عضو هيئة التدريس المتعاون بكلية العلوم والدراسات الإنسانية  
بجامعة سطاتم بن عبد العزيز بالأفلج



## مستخلص

هدف البحث الحالي إلى تحديد واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة الأفلج، وقد تكونت عينة البحث من عينة قوامها (٤٥) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الأفلج بواقع (٣٠) معلمًا لاستبيان أدوار قادة المدارس، و(١٥) معلمًا على استبيان أدوار المشرفين التربويين، واستخدم البحث استبيان أدوار قادة المدارس واستبيان أدوار المشرفين التربويين (إعداد: الباحث)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة الأفلج، وقد أشارت نتائج البحث إلى ما يلي: (توافر التحفيز لمعلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة الأفلج بدرجة كبيرة إلى كبيرة جدًا، وهو ما يعنى أن قادة المدارس والمشرفين التربويين لديهم القدرة الكافية على القيام بأدوارهم المختلفة، وفي ضوء النتائج أوصى البحث بمجموعة من التوصيات التي من الممكن أن يكون له دورًا فعالاً في الارتقاء بمستوى التحفيز بدرجات أعلى من الموجودة ومنها، إنشاء مراكز للتخطيط الاستراتيجي بإدارات التربية والتعليم بالمحافظات بحيث تتبنى التخطيط لتحفيز المعلمين ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تنفيذ خطط تحفيز المعلمين .

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز – قادة المدارس- المشرفون التربويون – المرحلة الابتدائية.

## Abstract

The current research aimed at determining the reality of motivating primary school teachers in the light of the roles of school leaders and educational supervisors in El-Aflaj governorate. The research sample consisted of (45) male and female primary school teachers in El-Aflaj Governorate; (30) teachers filling out a questionnaire about the roles of school leaders, and (15) teachers filling out a questionnaire about the roles of educational supervisors. The research relied on the descriptive analytical approach to determine the reality of motivating primary school teachers in light of the roles of school leaders and educational supervisors in El-Aflaj Governorate. The results of the research indicated the following: (The availability of motivation for primary school teachers in light of the roles of school leaders and educational supervisors in El-Aflaj governorate, from a large to a very large extent. In the light of the results, the research recommended a set of recommendations that could have an effective role in raising the level of motivation to higher degrees than existing ones, including the establishment of strategic planning centers in the directorates of education in the governorates so that they adopt planning to motivate teachers and face the challenges facing educational institutions in implementing teacher motivation plans.

**Keywords: Motivating - School Leaders – Educational Supervisors - Primary School.**

## مقدمة:

يعد التحفيز أمر بالغ الأهمية لكل من الأداء الفردي والمؤسسي، وحتى الموظف القادر والمدرّب جيّدًا لن يؤدي بشكل فعال ما لم يكن لديه الدافع للقيام بذلك. على الرغم من هذه الحقيقة فإن البحث في تحفيز المعلمين محدود على المستوى الدولي، وبشكل أكثر تحديدًا فيما يتعلق بمرحلة التعليم الابتدائي (Addison & Brundrett, 2008).

ولقد كشفت الدراسات على تأثير التحفيز على الأداء المهني للمعلمين، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن التحفيز يحسن أداء المعلم، ويشجع المعلمين على تسهيل المعرفة والمهارات الأكاديمية للمتعلمين، كما يعمل التحفيز على تطوير هوية المعلمين، وتحسين الرضا الوظيفي لديهم، كما وجد أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الطلاب ذوي الدوافع العالية والأداء الأكاديمي المرتفع وبين المعلمين الذين يتلقون التحفيز المستمر والمناسب (Kelvin, 2016; Claudia, 2015).

في حين كشفت دراسات أخرى عن المشكلات التي يواجهها المعلم نتيجة ضعف التحفيز المادي والمعنوي، والتي يترتب عليها عدم الرضا الوظيفي وسلبية الأداء وعدم الرغبة في التجديد والابتكار وتشجيع الطلاب على الإبداع، والذي ينعكس في نهاية المطاف على جودة العملية التعليمية برمتها

(Suratman, Wulandari, Nugraha & Narmaditya, 2020; Nwosu Jonathan, 2018) وفي هذا الخصوص يشير كل من (Ikenyiri, & Ihua-Maduenyi (2011) أنه يجب على المنظمات تنفيذ أنظمة المكافآت التي تشمل الجوانب المالية وغير المالية على حد سواء لأن هذا من شأنه أن يضمن تلبية احتياجات الموظفين المختلفة، وبالتالي زيادة التزام الموظفين وزيادة مستويات أدائهم. وتشمل أنظمة المكافآت غير المالية عوامل مثل الثناء والترقية، وزيادة المسؤوليات، والتطور الشخصي؛ حيث تهدف هذه المساعي إلى تحفيز الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم المحترمة وتحقيق الأهداف التنظيمية حيث يرتبط نجاح المنظمة برأس المال البشري.

كما تعد الدافعية من محاور اهتمام القادة في المؤسسات التعليمية وتعتبر من الوسائل التي تساهم في رفع كفاءة المؤسسة، وهي القوة التي تحرك الأفراد لأداء أعمالهم، وتثير فيهم الرغبة في الإنجاز وتحقيق الأهداف، لذلك تلجأ الإدارات إلى أساليب متعددة لحث الأفراد وتوجيههم؛ من خلال الحوافز التي تقدمها للموظفين، بهدف دفعهم إلى زيادة الإنتاجية كما ونوعًا، وإشباع حاجاتهم المتعددة، وقائد المدرسة الناجح هو الذي يدرك طبيعة العمل في المدرسة، ويدرك الدور الذي يقوم به العاملون بالمدرسة، ويعمل على استثمار هذه الحاجة الموجودة لدى المعلم، وإثارها باستخدام ممارسات قيادية بطرق فعالة تشعره بالثقة والاحترام والتقدير، مما يكون له الأثر الإيجابي على أدائهم، ويسهم في تطوير العملية التدريسية وتقديمها (العجمي، ٢٠٢٠، ٧٢٩).

ويلعب مديري المدارس دورًا كبيرًا في عملية تحفيز معلمهم؛ وذلك من خلال إظهار الاحترام والتقدير لهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، والعمل على خلق جو إيجابي لبيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، كذلك تكوين صداقات معهم، وخلق جو من التنافس الإيجابي بينهم، وترقيتهم لتحسين دخلهم وتحسين وضعهم الاجتماعي، وقد كشفت الدراسات على أهمية الدور الذي يقوم به قادة المدارس في تحفيز وتنمية وتطوير معلمهم، والتي أوصت بضرورة توعية قادة المدارس وتدريبهم على أساليب وطرق تحفيز المعلمين من أجل تحسين جودة الأداء التعليمي (Yalçinkaya, et al., 2021; Ahmed, 2021; Ali, Hafeez & Hussain, 2021; Musa, 2014).

ويُعد الدور الإشرافي هو أحد مهام عمل المدرسة التي كانت ولا تزال تمثل جانبًا صعبًا للغاية للإدارة في المدارس. ينطوي هذا التحدي على عملية مستمرة لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم التعليمي وفقًا للقانون المهني الذي تضعه وزارة التربية والتعليم. ويعتبر الإشراف مهمًا جدًا في المدارس لضمان الالتزام بالمعايير التي وضعتها الوزارة وليس فقط الأهداف المؤسسية ولكن أيضًا الأهداف الوطنية. إذا تم

تعزيز الإشراف، فيجب مراقبة الأداء الوظيفي للمعلمين وتنفيذ تدابير تصحيحية فعالة في الوقت المناسب لضمان تحسين كفاءات المعلمين والنمو المهني العام، كما يمكن اكتشاف المشكلات التعليمية بسهولة من خلال الملاحظات والتقييمات (Abubakar, 2018).

ويسهم المشرفون التربويون في التطوير المهني للمعلمين، وحل المشكلات والعقبات التي تحول دون قيام المعلمين بمسؤولياتهم، والعمل على تحسين جودة التعليم، كذلك التوجيه والإرشاد المهني للمعلم لكي يدير الصف، والتحفيز المستمر للمعلمين للحفاظ على دافعيتهم في التدريس، (Suchyadi, Karmila, N., Mirawati, Handayani, Purnamasari, & Anwar, 2019; Sappaile, Masuddin, Saludung, Sappaile, Ishak, Simatupang, & Abdullah, 2018).

وانطلاقاً مما سبق وفي ضوء أهمية وتأثير التحفيز على أداء المعلمين، وانطلاقاً من أهمية الدور الذي يلعبه كل من مديري المدارس والمشرفين التربويين في تحفيز المعلمين، وإيماناً بأهمية زيادة وعي قادة المدارس والمشرفين التربويين حول هذا الموضوع ومعرفة واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية من قبل القادة والمشرفين مما سينعكس بدوره على أداء كل من المعلمين والطلاب بالإيجاب. مشكلة البحث:

تحتل المؤسسة التربوية وما تقوم به من عمليات تعليم وتعلم دوراً أساسياً في التنمية الفكرية للأجيال وبالتالي للمجتمع. ويلعب المعلم دوراً مهماً كمحرك للتنمية الفكرية هذه، فله الأولوية لرفع المستوى التربوي وبالتالي الاقتصادي. انطلاقاً من هذه المسلمات، نجد أن الاستثمار في تطوير كفايات المعلم وتحسين ظروف عمله استثماراً رابحاً في التنمية. إن البناء التربوية يكون باعتماد خطة نهوض تربوي تركز ليس فقط على تأمين الموارد التربوية المادية (كتب ووسائل) وإنما على إعداد المعلمين وتأهيلهم وتحسين ظروف عملهم ومواكبتهم فيه. فمن يعدّ هذه الخطة ومن يسعى لإعداد المعلمين وتأهيلهم؟ يظهر هنا دور الإدارة المدرسية التي تقع على عاتقها هذه المهام، والمعلم في المدرسة يحتاج إلى التقدير والاحترام، وخير ما يحقق له ذلك هو القائد المدرسي، كما يحتاج إلى تحقيق الذات بالجد والاجتهاد في عمله ليرضي ربه، ويحتاج أيضاً إلى الاستقرار في عمله، بعد أن تكون هذه الأمور قد تحققت له من رئيسه المباشر: قائد المدرسة أو مشرفه التربوي، ويساعد على تحقيق ذلك أيضاً النظام التعليمي ككل. فالتحفيز أو الحافز يقع ضمن الإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية الذي يتكون من: (الحافز - الاختلافات الفردية - المصلحة المشتركة - الكرامة الإنسانية)

وليس معنى العلاقات الإنسانية مجرد البشاشة والابتسام في التعامل، وإنما التحفيز في ميدان العمل والإدارة وهو: عملية تنشيط واقع الأفراد في وقت معين على تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة، ولذلك فإن التحفيز في علم الإدارة التربوية يشمل (دراسة سلوك الفرد وتحديد العوامل المؤثرة في سلوكه، والتأثير في سلوكه لتحقيق أهداف محددة).

وتتلخص مشكلة هذا البحث في: ما واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة الأفلاج؟

### أسئلة البحث:

يحاول هذا البحث الاجابة عن السؤالين التاليين:

ما واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس بمحافظة الأفلاج؟

ما واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار المشرفين التربويين بمحافظة الأفلاج؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس بمحافظة الأفلاج تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخدمة، نوع المدرسة)؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار المشرفين التربويين بمحافظة الأفلاج تبعًا لمتغيرات (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخدمة، نوع المدرسة)؟

#### أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى:

التعرف إلى واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس بمحافظة الأفلاج.  
التعرف إلى واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار المشرفين التربويين بمحافظة الأفلاج.  
التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة الأفلاج تبعًا لمتغيرات (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخدمة، نوع المدرسة).

التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار المشرفين التربويين بمحافظة الأفلاج تبعًا لمتغيرات (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخدمة، نوع المدرسة).

#### أهمية البحث:

تتضح أهمية هذا البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية كما يلي:  
أولاً: الأهمية النظرية:

يعتبر البحث الأول- في حدود علم الباحث- الذي تناول واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة الأفلاج.

يعتبر البحث إضافة للأدب النظري في ميدان أدوار قادة المدارس والمشرفين التربويين بصفة عامة.  
ثانياً: الأهمية التطبيقية:

يمكن أن يفيد البحث الحالي المسؤولين، وصناع القرار في التعرف على واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة الأفلاج، وتسهيل الوصول بالمعلمين إلى جودة الأداء.

يقدم البحث توصيات تساعد صناع القرار في وزارة التعليم بالقيام بخطوات تجاه تحفيز المعلمين، وتحسين البيئة المدرسية، ورفع كفاءة المعلمين.

رصد وتحليل للواقع الميداني في تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة الأفلاج بمؤسساتهم التعليمية.

#### مصطلحات البحث:

التحفيز: Motivating

يعرف التحفيز إجرائياً بأنه: مجموعة من الوسائل المتعددة التي تستخدمها المؤسسة التعليمية لكي تقدمها للمعلمين لتحفيزهم على القيام بأدائهم بأكمل صورة وبشكل أفضل، ويهدف التحفيز هذا إلى إرضاء المعلمين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا كثير من الجهد.

قادة المدارس: School Leaders

يعرف قادة المدارس إجرائياً بأنهم: مجموعة الأفراد المكلفين بإدارة مدارس التعليم العام في مراحل المختلفة، سواء من مدارس البنين أو البنات بمحافظة الأفلاج بالمملكة العربية السعودية .

المشرفون التربويون: Educational Supervisors

ويعرف المشرف التربوي إجرائياً بأنه: خبير فني ومسؤول رئيس في العملية التعليمية وظيفته مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية

لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية إلى الوجهة الصحيحة مما يستلزم معرفة تامة بما يجعل عملية التعليم تسير وفق خطى ثابتة.

#### الإطار النظري للبحث:

أولاً: تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية:

أهمية تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية:

تتمثل الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلالها استخدامه بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، ويعتبر التحفيز أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشري وتوجيهها (أبو كميل، ٢٠١٦، ٦٢).

ويلعب التحفيز دوراً مهماً حيث يؤدي التحفيز إلى جودة الأداء التدريسي للمعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لهم، ولتحقيق ذلك ينبغي توافر مجموعة من الشروط من أهمها العدالة والوضوح والموضوعية والشفافية، ومن ثم يمكن استخدام المؤشرات التربوية بطريقة كمية لقياس أداء المعلمين؛ بحيث يمكن الاعتماد على تلك المؤشرات في تطوير نموذج لتحفيز المعلمين بطريقة عادلة وموضوعية تحقق الهدف من هذا التحفيز والمتمثل في تطوير الأداء المهني للمعلمين (رضوان، ٢٠١٧، ١).

ويشير (Han, Yin, and Boylan (2016 إلى أن تحفيز المعلمين ينعكس بالإيجاب على أداؤهم، ويسهم تحفيز المعلمين في تحفيز الطلاب، وتحسين مخرجات التعلم وتشجيع الطلاب على التعلم؛ كما يشير (Zhang, Admiraal & Saab (2021 أن تحفيز المعلمين يسهم في زيادة انضباطهم، وزيادة مستوى شعورهم بالرضا والاستقرار الوظيفي، ورفع روحهم المعنوية وإشباع حاجاتهم للشعور بالتقدير والاحترام.

ونظراً لأهمية التحفيز في أداء المعلم للأدوار المنوطة به بفاعلية وكفاءة سعت الدراسات لاستكشاف مستويات التحفيز لديهم والعوامل المؤثرة بها ومنها:

دراسة (Ates & Yilmaz (2018 التي هدفت إلى الكشف عن مستويات التحفيز على العمل لمعلمي المدارس الابتدائية العاملين في مؤسسات المدارس الابتدائية الواقعة في إسطنبول، منطقة كوتشوك شكجة. تم استخدام نموذج المسح الوصفي في هذه الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية ومديري المدارس الابتدائية العاملين في مؤسسات المدارس الابتدائية الحكومية التابعة لوزارة التعليم الوطني في منطقة كوتشوك شكجة. وتكونت عينة الدراسة من ٣٤٣ معلماً في المدارس الابتدائية و ٢٨ من مديري المدارس الابتدائية الذين تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات غير المتناسبة من ١٤ مدرسة ابتدائية حكومية بين مؤسسات المدارس الابتدائية الواقعة في منطقة كوتشوك شكجة. وتم استخدام "مقياس الدافع للعمل" من أجل جمع البيانات في الدراسة. تم حساب معامل موثوقية ألفا كرونباخ لمقياس تحفيز العمل على أنه ٠.٨٩٧. في هذه الدراسة. وكشفت النتائج أن دافع العمل لمعلمي المدارس الابتدائية منخفض، كما أن متوسط درجات الدافع للعمل لا تختلف حسب الجنس والعمر والحالة الاجتماعية.

وإضافة إلى ذلك، هدفت إلى استكشاف محفزات المعلمين للتدريس والتطوير المهني في المدارس الثانوية. تم جمع البيانات من خلال المقابلات ومناقشات مجموعات التركيز من ٣٢ معلماً. كشف تحليل المعلومات التي تم جمعها عن انخفاض الراتب وغياب الصلة بين الأداء والمكافأة باعتبارها تحديات تحفيزية كبيرة للمعلمين.

وإضافة إلى ذلك، هدفت إلى التحقق في العوامل التي تؤثر على تحفيز المعلمين. واختيرت مدرستان ابتدائيتان حكوميتان لهذه الدراسة. أجريت مقابلة منظمة وشبه منظمة مع المشاركين من المعلمين، كما تم إجراء استبيان مفتوح ومغلق. وأجريت أيضاً ملاحظة ميدانية لمدة خمسة أسابيع



متتالية. من البيانات التي تم الحصول عليها كان العامل الرئيسي لضعف الدافع للمعلمين هو الراتب المنخفض. شعر المعلمون أن الراتب والحوافز منخفضة للغاية. وكشفت الدراسة أيضا أن السبب الآخر لانخفاض الدافع لدى المعلمين هو ضعف التقدير من قبل المجتمع، وسوء سلوك الطالب وعدم قدرة إدارة المدرسة على تلبية مطالب المعلمين بشكل فعال للقيادة الداعمة والعادلة.

ودراسة (Seebaluck & Seegum 2013) التي هدفت إلى التحليل النقدي للعوامل التي تؤثر على تحفيز معلمي المدارس الابتدائية العامة وأيضاً للتحقق مما إذا كانت هناك أي علاقة بين تحفيز المعلم والرضا الوظيفي في موريشيوس. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة لجمع البيانات من ٢٥٠ معلماً بالمرحلة الابتدائية أعضاء في نقابة المعلمين الحكومية. تم استخدام اختبار Chi square

لاختبار الفرضيات. وكشفت النتائج تمتع معلمو موريشيوس بالمرحلة الابتدائية بمستوى تحفيزي جيد. كما هدفت دراسة (Mattar 2010) إلى تسليط الضوء على تحفيز المعلمين في المدارس الرسمية اللبنانية، كذلك الكشف عن احتياجات هؤلاء المعلمين وتمكينهم من الأداء المهني. شملت الدراسة (خمس مدارس عالية الأداء وخمس مدارس ذات أداء منخفض)، تمكنت الباحثة من الكشف عن الاختلافات الموجودة في اتجاهات المعلمين نحوه التحفيز، وكذلك الدور الذي يمكن للمدراء أن يلعبوه في عملية التحفيز. لتحقيق هدفها قامت الباحثة بتثليث البيانات الكمية التي تم جمعها من الاستبيانات التي تم إجراؤها على ٢٠٣ معلماً، مع البيانات النوعية التي تم جمعها من المقابلات التي أجريت مع عشرين معلماً باستخدام جدول المقابلات شبه المنظمة. وجد أن المعلمين في المدارس عالية الأداء أكثر حماساً بشكل ملحوظ من زملائهم في المدارس ذات الأداء المنخفض. كما كشف المعلمون عن حاجتهم إلى مستوى أعلى من العدالة بين المعلمين حيث يجب تحديد المعلمين ذوي الكفاءة العالية. وكشفت النتائج أيضاً الدور الكبير الذي يلعبه قادة المدارس في خفض أو زيادة مستوى التحفيز.

يتضح من العرض السابق أهمية دراسة مستوى التحفيز لدى المعلمين والعمل على تطويره من أجل تحسين الأداء المهني للمعلم الذي ينعكس بدوره على جودة التعليم ومخرجاته.

### أنواع الحوافز:

تم تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والمعنوية: الحوافز المادية: وهي من أكثر الحوافز شيوعاً لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر المال من الحوافز الرئيسية بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير.

الحوافز المعنوية: وتعتمد في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الدائرة (أبو عرار، ٢٠٢١، ٢٢٦).

وسائل وأساليب تحفيز المعلمين:

هناك العديد من الوسائل والأدوات التي يمكن من خلالها زيادة مستويات التحفيز لدى المعلمين، ومنها ما أشار إليه كل من (Han, Yin, and Boylan 2016) أنه يمكن تحفيز المعلمين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب التدريس والمواد التعليمية والقرارات التأديبية للطلاب، كذلك يمكن تحفيز المعلمين من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل؛ لأن قيام مدراء المدارس بتوفير مناخ إيجابي يحتوي على الموارد التي يحتاجها المعلم للعمل سيسهل عليه أداء عمله، وسيجعل المعلم مقبل على أداء مهامه برغبة وفاعلية وكفاءة.

ويشير بن حميدة (٢٠١٨) أنه يمكن تحفيز المعلمين من خلال تشجيعهم على الابتكار والإبداع، والتصرف بودية عند زيارتهم في الصف، والامتناع عن مقاطعتهم أثناء الشرح، ويمكن تحفيز المعلمين

من خلال تفهم ظروفهم الشخصية والاجتماعية، والعمل على تلبية احتياجاتهم، والتواصل مهم بطرق تتسم بالاحترام والودية، وتقدير جهودهم في دعم الطلاب وتقييمهم واحترام آراءهم حول أداء الطلاب، والاهتمام بعرض الإنجازات التي قدموها. كما يمكن تحفيز المعلمين من خلال الثناء اللفظي وتقديم الجوائز الأدبية، والهدايا العينية، ووضع أسماء المعلمين المتميزين على لوحة الشرف الخاصة بالمعلمين المتميزين، وتقديم شهادات التقدير، كما يمكن تحفيزهم من خلال إيجاد بيئة إيجابية، وإيجاد علاقات اجتماعية جيدة وإيجابية في بيئة العمل.

ومن خلال هذه الوسائل والأساليب يمكن تحسين وتحفيز معلمى المرحلة الابتدائية والتي تمثل أهم مراحل التعليم.

المحور الثاني: أدوار قادة المدارس والمدرسين التربويين:

أدوار قادة المدارس:

القيادة التربوية الفعالة هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وتعد قيادة تعاونية فعالة إذا استطاعت خلق رؤية تربوية واضحة مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، مع قدرتها على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية، وتزداد فعالية القيادة التربوية بما لديها من القوة على استقطاب الكفايات لتعزيز قدرات المؤسسة التربوية. ويمارس قائد المدرسة دورًا قياديًا في مدرسته من حيث التنظيم، والتخطيط، والتنسيق، والتفويض، لذا فإن عليه أن يحافظ على انفتاح واع في التعامل مع مصادر المعلومات، وأن يكون محفزًا للجهات واللجان التي تضمها المدرسة (آل صليح، ٢٠٢٠، ١٩٧).

ولابد من أن ينطلق قائد المدرسة من دراية معرفية، ويكون لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل، ولا بد أن يكون قادرًا على تفعيل الأنظمة والقوانين بدلاً من أن يكون عبداً لها وأن يطور نوعاً من التميز يعزز من خلاله مكانته في التعامل مع الآخرين، وإقناعهم بحكمته وإدارته، ودرابته، وأن يؤمن بأن أي إصلاح تربوي يتطلب وقتاً لتصحبه، وتنفيذه، وتجسيده، وأن الأمور لا تتم بالتسرع، أو القفزات المفاجئة غير المدروسة، وإنما بالتدرج، والمرحلة الواعية المدركة (الطويل، ٢٠٠٦، ٧١).

ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعتر نفسه قائداً لعمليات التدريس بالإضافة إلى قيادته الإدارية، فقد يحل مشكلات المدرسة ويتعرف على طريقة حلها، وحينئذ سيكون لنفسه علاقات عمل جيدة مع المعلمين ويشجع إبداعهم ومبادراتهم للتطوير لما فيه مصلحة المدرسة، فهو يقوم من خلال تأديته لعمله الوظيفي بمجموعة من الأدوار المتكاملة، ومنها (أبو القيعان، ٢٠١٨، ٦٢٧):

الدور التخطيطي: يعد تطوير الخطة المدرسية، والعمل على تنفيذها، وتقييمها المحصلة النهائية للدور التخطيطي لمدير المدرسة كتهيئة الجو المدرسي للمشاركة الفعلية في أعمال الخطة، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد الاحتياجات، والمشكلات التي تواجه المدرسة، واختيار الأولويات، القيام بإعداد الخطة بواسطة تحديد أهداف الخطة، واقتراح الوسائل والبدائل، والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ووضع أساليب التنفيذ، وتحديد معايير التقييم للخطة المدرسية.

الدور الإنساني: يقوم المدير بدوره الإنساني من خلال العمل على وجود جو ودي تشبع فيه الألفة والتعاون؛ وذلك عن طريق الإيمان العميق بقيمة الفرد، وتشجيع فرص العمل الجماعي، المشاركة في عملية صنع القرار، والقيام بالأنشطة والبرامج المؤدية إلى تكوين مناخ مدرسي جيد

أدوار المشرفون التربويون:

تتمثل الأدوار الرئيسة للمشرفين التربويين كما ذكرها (Yusra'li (2013, 162 فيما يلي:

يوفر التوجيه لتطوير المدارس بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.

يضمن معايير الجودة من خلال الإشراف والتفتيش وتقييم عمل المدارس.

يقود التطوير المهني لمديري المدارس والمعلمين من خلال مقترحات البرامج والندوات التدريبية وورش العمل.

يضمن تطوير الإدارة المدرسية.

يوفر موردًا غنيًا للتدريب النموذجي والتدريب والتلمذة المهنية للمعلمين ومديري المدارس. دراسة وتقييم تقارير المعلمين.

زيارة المدارس بشكل دوري لمتابعة تنفيذ المنهج.

ينظم زيارات جماعية للمدارس لتقييم تنفيذ المناهج الدراسية.

يفحص سجلات المديرين حول الإشراف وملاحظات المناهج الدراسية.

يراقب ممارسات الفصول الدراسية للمعلمين ويقدم الملاحظات، عندما يطلبها المديرون.

يراقب بيئة التدريس / التعلم في المدارس.

الإشراف على برامج التطوير المدرسي.

المحور الثالث: الدراسات السابقة:

يتناول الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث والمتمثلة في تحفيز المعلمين، وأدوار قادة المدارس والمشرفين التربويين؛ ويعرضها الباحث كما يلي:

هدفت دراسة (Yalçinkaya, et al. (2021 إلى التحقق من تأثير سلوكيات المبادرة الشخصية لمديري المدارس وأنماط قيادتهم على تحفيز المعلم. استخدام نموذج المسح العلائقي، وتم إنشاء نموذج لاختبار تأثير أنماط القيادة لدى مديري المدارس وسلوكيات المبادرة الشخصية على تحفيز المعلم. في هذا السياق تمت دراسة أنماط القيادة لمديري المدارس وسلوكياتهم الشخصية كمتغيرات مستقلة، بينما تمت دراسة تحفيز المعلم كمتغير تابع. تم اختيار ٤٠٦ معلمًا يعملون في المدارس الثانوية في وسط مدينة مانيسا باستخدام طريقة أخذ العينات الهادفة. وبحسب النتائج التي تم الحصول عليها فقد لوحظ أن مستويات التحفيز للمعلمين كانت عالية. وفي التحليلات التي أجريت لكشف العلاقة بين سلوكيات أخذ المبادرة الشخصية لمديري المدارس وتحفيز المعلمين، وجد أن هذه المتغيرات لها علاقة مهمة وإيجابية؛ كما وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس ودوافع المعلمين. وفي نموذج الانحدار الذي تم إنشاؤه لفحص تأثير أنماط القيادة لمديري المدارس على أبعاد العامل الداخلي لتحفيز المعلم تم تحديد أن جميع الأبعاد الفرعية لأنماط القيادة تنبأت بالدوافع الداخلية للمعلمين. وأخيرًا تقدم هذه الدراسة دليلاً على أن سلوك المبادرة الشخصية لمديري المدارس يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحفيز المعلم ويؤثر بشكل إيجابي على تحفيز المعلم وبالتالي يؤثر على جودة التدريس.

وهدفت دراسة (Ahmed (2021 استكشاف أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس على تحفيز المشاركة في العمل بين المعلمين. تم استكشاف تصورات ٤٠٧ من معلمي المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل من خلال التصميم الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية كان لها أثر إيجابي كبير على الانخراط في العمل بين المعلمين. من خلال دعم المعلمين والاعتراف بمساهماتهم، ووضع رؤية للمستقبل والتعبير عنها، وتشجيعهم على تبني وجهات نظر جديدة وإعادة صياغة التحديات حتى يصبح المعلمون أكثر انخراطاً في عملهم. تشير النتائج إلى الحاجة إلى إعداد مديري المدارس حول كيفية إلهام معلمهم، وتحفيزهم على تصور الحالات المستقبلية وزيادة اعتمادهم. وبشكل أكثر تحديداً، يجب أن تزود برامج الإعداد المهني للمديرين بالمهارات والمعرفة لنقل دوافعهم الملهمه إلى معلمهم وبناء القوة والطاقة المطلوبة بينهم.

وهدفت دراسة (Ali, Hafeez & Hussain (2021 إلى استكشاف تصورات معلمي المدارس الابتدائية لتحديد درجة الارتباط بين السلوك الأخلاقي لمدرء المدارس ودوافع المعلمين. لتحقيق الهدف استخدمت هذه الدراسة تصميمًا ارتباطًا وجمعت آراء ٥٨٧ معلمًا تم اختيارهم عشوائيًا يعملون في

المدارس الابتدائية العامة في منطقة ملتان. تشير النتائج إلى أن الارتباط المدرك للمعلمين بين السلوكيات الأخلاقية للمدراء ومستوى تحفيزهم كان إيجابياً ولكن مستوى التحفيز لدى المعلمين منخفض جداً. وتوصي الدراسة بزيادة المعايير الأخلاقية للمدراء للتأثير بشكل إيجابي على تحفيز المعلمين. وهدفت دراسة (Berkovich & Eyal 2017) إلى الكشف عن ما إذا كانت إعادة البناء العاطفي للمعلم من قبل المدير تتوسط العلاقة بين قيادة المدرسة التحويلية والنتائج المتعلقة بالعمل (أي تحفيز المعلمين والتزامهم). تم استخدام الاستبيانات لجمع المعلومات من 639 معلماً في مدرسة ابتدائية من 69 مدرسة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج تحليل المسار متعدد المستويات. وأشارت النتائج إلى أن تأثير سلوكيات القيادة المدرسية التحويلية على الدافع المستقل للمعلمين تم التوسط فيه بشكل كامل من خلال إعادة البناء العاطفي. كما وجد الباحثان كذلك علاقة غير مباشرة بين القيادة المدرسية التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي من خلال إعادة البناء العاطفي والدافع المستقل.

وبحثت دراسة (Salihu 2017) في تصور المعلمين لأدوار المشرفين في المدارس الابتدائية في النيجر. تكون مجتمع الدراسة من 8087 معلماً ابتدائياً في 764 مدرسة ابتدائية حكومية في المنطقة. وتكونت العينة من 404 معلماً تم اختيارهم من خلال تقنية أخذ العينات متعددة المراحل. اعتمدت الدراسة تصميم المسح الوصفي. كانت أداة جمع البيانات عبارة عن استبيان منظم طوره الباحث وتم التحقق من صحته. كشفت النتائج الرئيسية للدراسة أن المعلمين ينظرون إلى الإشراف في المدارس الابتدائية على أنه إحدى طرق تحسين جودة التعليم الابتدائي وتسهيل تحقيق أهداف المدرسة وأهدافها. إن الإشراف يجعل المعلمين أكثر التزاماً بواجباتهم مما يجعلهم أكثر فعالية وكفاءة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات المعلمين والمعلمات في منطقة الدراسة على إدراكهم للإشراف.

وسعت دراسة (Aldaihani 2017) إلى التعرف على أهمية الإشراف في المدارس الثانوية الكويتية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومعلمي المدارس، وكذلك تحديد الفجوة بين الأنماط الإشراف المثالية والسائدة في المدارس الثانوية الكويتية وتحديد آثار الإشراف على المعلمين المهنيين. اتبعت الباحثة منهجاً نوعياً باستخدام المقابلات المنظمة مع عينة دراسة متمثلة في ستة رؤساء أقسام وستة معلمين من مدرستين ثانويتين في الكويت. وكشفت النتائج أن الإشراف كأداة للتحسين المستمر في النظام المدرسي أثر بشكل إيجابي على المناخ المدرسي. كانت هناك فجوة بين أساليب الإشراف الفعلية والمثالية في المدارس المدروسة. كان للإشراف تأثير إيجابي على الأداء المهني للمعلمين؛ ساعدت ملاحظات المشرفين في تحديد أوجه القصور لديهم وتعديل سلوكهم وفقاً لذلك. تضمنت التحديات التي تواجه التنفيذ الفعال للإشراف في المدارس الثانوية ممارسات الإشراف غير المناسبة، وفقدان الاتصال بين المعلم والمشرف، ومقاومة المعلم للدعم، ونقص التغذية الراجعة. وأوصت الدراسة أنه من الضروري استخدام أساليب إشراف متطورة لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

وهدفت دراسة (Polubiec 2016) إلى استكشاف دور قادة المدارس في دعم الدافع الداخلي للمعلمين. كانت الدراسة بمثابة اختبار لكيفية إدراك المعلمين لما يحفزهم للعمل، وكذلك كيف أدركوا أن سلوك قائد المدرسة يدعم الدافع الداخلي. تكونت العينة من 10 معلمين. وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلات شبه المنظمة؛ وأظهرت النتائج أن آراء قادة المدارس حول التحفيز غير واضحة لأنه نادراً ما تتم مناقشة التحفيز في المدارس. في حين انخرط بعض القادة في سلوكيات إما تدعم أو تقوض الدافع الداخلي، ولا يوجد دليل يشير إلى أن قادة المدرسة دعموا الدافع الداخلي بطريقة هادفة وفعالة.

وهدفت دراسة (Sajjad, Aziz, Saleem & Bano 2013) إلى معرفة تأثير أنماط القيادة لمديري المدارس الخاصة والمدارس العامة في كراتشي على تحفيز المعلمين. هدفت الدراسة أيضاً إلى التحقق من الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في ظل أنماط مختلفة من القيادة لمديرهم. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المديرين استخدموا في الغالب أسلوباً ديمقراطياً للقيادة مما يعزز دافعية المعلم التي يمكن

ملاحظتها من خلال رضاهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره من خلال مشاركتهم في تخطيط المناهج واتخاذ القرار وعملية تحديد الأهداف. واقترحت الدراسة تطوير برنامج التطوير المهني المستمر لتعزيز المهارات القيادية بين مديري المدارس ليكون لهم تأثير إيجابي على تحفيز المعلمين والتي بدورها لها تأثير مباشر على تحصيل الطلاب وفي نهاية المطاف تحسين الأداء المدرسي بشكل كبير.

وهدف دراسة (Mhlanga, Wadesango & Kurebwa (2012 إلى تقييم الدور الإشرافي لنائب مدير المدرسة الابتدائية وتأثيراته على تحفيز المعلمين. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان؛ وتكونت العينة من ٢٠ معلمًا وأربعة نواب لمدرء المدارس من ٤ مدارس ابتدائية في ضاحية مكوفا في جويز. أظهرت النتائج أن معظم المعلمين المبتدئين في العينة أشاروا أن دور نائب المدير يركز على المعلمين غير الفعالين ونقاط ضعف المعلمين. ولم يكن هناك إشراف ثابت. وفيما يتعلق بالمدرسين المبتدئين فإن أدائهم التعليمي يمكن أن يكون فعالا بنفس القدر مع أو بدون إشراف نائب المدير. وأظهرت النتائج أيضا أن التصور الإشرافي لنواب مدرء المدارس الابتدائية يتفق مع تصور المعلمين المبتدئين بأن الإشراف يركز على نقاط الضعف وعدم فعالية المعلمين.

وهدف دراسة (Eyal & Roth (2011 إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة التربوية ودوافع المعلم. تم إكمال الاستبيانات لتقييم من قبل ١٢٢ معلمًا. وكشفت النتائج أن أنماط القيادة بين مديري المدارس تلعب دورًا مهمًا في تحفيز المعلمين ورفاههم.

يتضح من العرض السابق للدراسات والأدبيات السابقة أهمية الدور المنوط بقيادة المدارس والمشرفين التربويين في تحفيز المعلمين، كما أشارت هذه الدراسات إلى ضرورة تقييم أدوار القادة وتأثيرها على أداء المعلم، والعمل على تنمية مهارات وأساليب مدرء ومشرفي المدارس لتحفيز معلمهم بما يسهم في الارتقاء بالعملية التربوية وبما يسهم في تنمية قدرات ومهارات الطلاب، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في إعداد استبان كل من أدوار قادة المدارس والمشرفين في تحفيز المعلمين.

#### منهج البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث:

هدف البحث إلى التعرف على واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة الأفلاج، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لهدف البحث ولأن أغلب الدراسات السابقة والتي تم عرضها في الإطار النظري استخدمت المنهجية النوعية بعينة قليلة؛ لذلك سعى الباحث بأن يكون المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الأفلاج بالمملكة العربية السعودية.

ثالثاً: عينة البحث:

تم تطبيق البحث على عينة (متاحة، Convenience sampling) من أفراد مجتمع البحث وهم معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الأفلاج، وقد تم ارسال رابط الاستبيان إلى (٤٥) معلم ومعلمة من خلال الاستبيان الإلكتروني، حيث تم توزيعه على جميع أفراد العينة، ووصل مجموع الاستجابات والردود (٣٠) رد للاستبيان الخاص بأدوار قائد المدرسة أي ما نسبته (٦٦ %) تقريباً من العدد الكلي لأفراد العينة الموزع عليها و(١٥) رد للاستبيان الخاص بأدوار المشرف التربوي ما يعادل (٣٣%) تقريباً من العدد الكلي لأفراد العينة الموزع عليها، وفيما يلي توضيح لتوزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات الاستبيان.

توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث (استبيان أدوار قائد مدرسة):

جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث

المتغير	الفئة	التكرار
الجنس	ذكر	٢٣
	انثى	٧
المجموع		
	بكالوريوس	٢٦
	ماجستير	٣
	دكتوراه	١
المجموع		
نوع المؤهل	تربوى	٢٤
	غير تربوى	٦
المجموع		
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٤
	١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	١٤
	١٥ سنة فأكثر	٧
المجموع		
نوع المدرسة	حكومية	٢٥
	اهلية	٥
المجموع		
٣٠		

توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث (استبيان أدوار المشرف التربوى):  
جدول (٢) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث

المتغير	الفئة	التكرار
الجنس	ذكر	١٢
	انثى	٣
المجموع		
	بكالوريوس	١٣
	ماجستير	٢
	دكتوراه	صفر
المجموع		
نوع المؤهل	تربوى	١٣
	غير تربوى	٢
المجموع		
١٥		
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦

٢	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
٣	١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	
٤	١٥ سنة فأكثر	
١٥		المجموع
١٠	حكومية	نوع المدرسة
٥	أهلية	
١٥		المجموع

رابعًا: أدوات البحث:

إعداد استبيان حول دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين:

الهدف من الاستبيان:

هدف هذا الاستبيان إلى التعرف على واقع تحفيز معلمى المرحلة الابتدائية فى ضوء أدوار قادة المدارس.

مصادر بناء الاستبيان:

اعتمد الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت واقع تحفيز معلمى المرحلة

الابتدائية فى ضوء أدوار قادة المدارس فى المرحلة الابتدائية، وذلك للوقوف على أهم الأدوار التي يجب

تناولها فى هذا البحث.

**تحديد متغيرات الاستبيان:**

يتألف الاستبيان من (٥٠) عبارة تتوزع على خمسة أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: الانضباط الإداري، ويتضمن (١٠) عبارات.

البعد الثاني: الدافعية والتحفيز للمعلمين، وتتضمن (١٠) عبارات.

البعد الثالث: إثارة التفكير لدى للمعلمين، وتتضمن (١٠) عبارات.

البعد الرابع: تنمية الإحساس بالذات للمعلمين، ويتضمن (١٠) عبارات..

البعد الخامس: النشاط التعليمي، وتتضمن (١٠) عبارات.

**طريقة التصحيح :**

تم وضع مقياس متدرج خماسى لتحديد واقع تحفيز معلمى المرحلة الابتدائية فى ضوء أدوار قادة

المدارس، على النحو التالي :

المستوى الأول: يدل على القيام بالدور بدرجة (دائمًا) ويأخذ (٤) درجات.

المستوى الثاني: يدل على القيام بالدور بدرجة (غالبًا) ويأخذ (٣) درجات.

المستوى الثالث: يدل على القيام بالدور بدرجة (أحيانًا) ويأخذ (٢) درجات.

المستوى الرابع: يدل على القيام بالدور بدرجة (نادرًا) ويأخذ (١) درجة.

المستوى الخامس: يدل على عدم القيام بالدور بدرجة (ابدأ) ويأخذ (٠) درجة.

**صدق الأداة:**

وقد تم التحقق من صدق الاستبيان بالطرق التالية:

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (١٢) ملحق رقم (١)،

لتقييم الأداة من حيث الصياغة، ومناسبة انتماء الفقرات لمشكلة البحث، وفرضيته، وبعد الاطلاع على

رأي المحكمين، تم حذف وتغيير وازافة بعض الفقرات، و تعديل ما يلزم للوصول للصورة النهائية

لتشمل (٥٠) فقرة موزعة على خمسة أبعاد.

- حساب الاتساق الداخلى لاستبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين.

تم التحقق من الاتساق الداخلى لاستبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين وذلك من خلال التطبيق الذى تم للاستبانة على العينة الاستطلاعية التى قوامها ( ٤٨ ) معلماً كما يلى:

( أ ) حساب معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين مفردات استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين والدرجة الكلية للاستبانة (\*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة	رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة
١	.432**	٠.٠١	٢٦	.538**	٠.٠١
٢	.628**	٠.٠١	٢٧	.697**	٠.٠١
٣	.394**	٠.٠١	٢٨	.610**	٠.٠١
٤	.517**	٠.٠١	٢٩	.572**	٠.٠١
٥	.608**	٠.٠١	٣٠	.511**	٠.٠١
٦	.386**	٠.٠١	٣١	.707**	٠.٠١
٧	.629**	٠.٠١	٣٢	.658**	٠.٠١
٨	.462**	٠.٠١	٣٣	.633**	٠.٠١
٩	.563**	٠.٠١	٣٤	.593**	٠.٠١
١٠	.438**	٠.٠١	٣٥	.489**	٠.٠١
١١	.521**	٠.٠١	٣٦	.547**	٠.٠١
١٢	.634**	٠.٠١	٣٧	.658**	٠.٠١
١٣	.764**	٠.٠١	٣٨	.563**	٠.٠١
١٤	.680**	٠.٠١	٣٩	.485**	٠.٠١

(\* ) رقم المفردة فى الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل فى صورتها النهائية.



٠.٠١	.692**	٤٠	٠.٠١	.712**	١٥
٠.٠١	.396**	٤١	٠.٠١	.531**	١٦
٠.٠١	.546**	٤٢	٠.٠١	.535**	١٧
٠.٠١	.675**	٤٣	٠.٠١	.687**	١٨
٠.٠١	.539**	٤٤	٠.٠١	.629**	١٩
٠.٠١	.586**	٤٥	٠.٠١	.398**	٢٠
٠.٠١	.456**	٤٦	٠.٠١	.474**	٢١
٠.٠١	.628**	٤٧	٠.٠١	.626**	٢٢
٠.٠١	.576**	٤٨	٠.٠١	.690**	٢٣
٠.٠١	.522**	٤٩	٠.٠١	.554**	٢٤
٠.٠١	.408**	٥٠	٠.٠١	.673**	٢٥

ب) حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين والدرجة الكلية للاستبانة.

أبعاد الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول (الانضباط الإداري)	.798**	٠.٠١
البعد الثاني (الدافعية والتحفيز للمعلمين)	.834**	٠.٠١
البعد الثالث (إثارة التفكير لدى المعلمين)	.825**	٠.٠١
البعد الرابع (تنمية الإحساس بالذات للمعلمين)	.766**	٠.٠١
البعد الخامس (النشاط التعليمي)	.803**	٠.٠١

ج) حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد والدرجة الكلية للبعد.  
- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد.  
جدول (٥)

معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد ( \* ).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
١	.580**	٠.٠١
٢	.471**	٠.٠١
٣	.694**	٠.٠١
٤	.387**	٠.٠١
٥	.560**	٠.٠١
٦	.621**	٠.٠١
٧	.535**	٠.٠١
٨	.427**	٠.٠١
٩	.509**	٠.٠١
١٠	.495**	٠.٠١

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثانى والدرجة الكلية للبعد.  
جدول (٦)

معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثانى والدرجة الكلية للبعد ( \* ).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
١١	.539**	٠.٠١

( \* ) رقم المفردة فى الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل فى صورتها النهائية.  
( \* ) رقم المفردة فى الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل فى صورتها النهائية.

٠.٠١	.585**	١٢
٠.٠١	.631**	١٣
٠.٠١	.781**	١٤
٠.٠١	.427**	١٥
٠.٠١	.655**	١٦
٠.٠١	.496**	١٧
٠.٠١	.587**	١٨
٠.٠١	.493**	١٩
٠.٠١	.599**	٢٠

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد.  
جدول (٧)  
معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد (\*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
٢١	.468**	٠.٠١
٢٢	.542**	٠.٠١
٢٣	.629**	٠.٠١
٢٤	.673**	٠.٠١
٢٥	.564**	٠.٠١
٢٦	.492**	٠.٠١

(\* ) رقم المفردة فى الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل فى صورتها النهائية .

٠.٠١	.548**	٢٧
٠.٠١	.487**	٢٨
٠.٠١	.463**	٢٩
٠.٠١	.616**	٣٠

حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد.  
جدول (٨)

معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد (\*\* \*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
٣١	.688**	٠.٠١
٣٢	.462**	٠.٠١
٣٣	.537**	٠.٠١
٣٤	.605**	٠.٠١
٣٥	.581**	٠.٠١
٣٦	.476**	٠.٠١
٣٧	.565**	٠.٠١
٣٨	.549**	٠.٠١
٣٩	.470**	٠.٠١
٤٠	.585**	٠.٠١

حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الخامس والدرجة الكلية للبعد.  
جدول (٩)

معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الخامس والدرجة الكلية للبعد (\*\* \*).

(\*\*) رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية.

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
٤١	.484**	٠.٠١
٤٢	.446**	٠.٠١
٤٣	.630**	٠.٠١
٤٤	.541**	٠.٠١
٤٥	.578**	٠.٠١
٤٦	.492**	٠.٠١
٤٧	.584**	٠.٠١
٤٨	.617**	٠.٠١
٤٩	.483**	٠.٠١
٥٠	.462**	٠.٠١

يتضح من الجدول السابقة أن معاملات الارتباطات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يدل على ترابط وتماسك المفردات والأبعاد والدرجة الكلية مما يدل على أن الاستبانة تتمتع باتساق داخلي.

حساب ثبات استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين.  
يقصد بالثبات وفقاً لجيلفورد النسبة بين التباين الحقيقي إلى التباين المشاهد (الكلّي) لدرجات الاستبانة، وهو من أهم الشروط السيكمترية للاستبانة بعد الصدق لأنه يتعلق بمدى دقة الاستبانة في قياس ما تدعى قياسه (خطاب، ٢٠٠٨، ١٦٣).

واستخدم الباحث الطرق التالية لحساب ثبات الاستبانة:

طريقة ألفا كرونباخ (خطاب، ٢٠٠٨، ٢٢٥).  
طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلتى سبيرمان براون، وجوتمان (خطاب، ٢٠٠٨، ١٧٩).

(\* رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية.

وفيما يلي توضيح لكل هذه الطرق:

١- طريقة ألفا كرونباخ.

قام الباحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة وذلك من خلال التطبيق الذي تم للاستبانة على العينة الاستطلاعية التي قوامها ( ٤٨ ) معلماً ويوضح الباحث معاملات الثبات للأبعاد الخمسة وللإستبانة ككل من خلال جدول (١٠) التالي:

جدول (١٠) معاملات ثبات أبعاد استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين والاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ.

أبعاد الاستبانة	عدد المفردات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول (الانضباط الإداري )	١٠	.859
البعد الثانى (الدافعية والتحفيز للمعلمين )	١٠	.834
البعد الثالث (إثارة التفكير لدى للمعلمين )	١٠	.767
البعد الرابع (تنمية الإحساس بالذات للمعلمين)	١٠	.851
البعد الخامس (النشاط التعليمى)	١٠	.763
الاستبانة ككل	٥٠	.874

معامل ثبات الاستبانة ككل (٠.٨٧) مما يؤكد ثبات الاستبانة.

٢- طريقة التجزئة النصفية.

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية التي قوامها ( ٤٨ ) معلماً، وحساب معامل الارتباط بين نصفى المقياس ( الزوجى والفردى ) (للاستبانة ككل) وكذلك لكل بعد من الأبعاد، باستخدام البرنامج الإحصائى SPSS حيث تم حساب معامل الارتباط ( معامل ثبات التجزئة النصفية) باستخدام معادلة جوتمان وكذلك باستخدام معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون وفيما يلي توضيح من خلال جدول (١١) التالي:

جدول (١١)

معامل ثبات التجزئة النصفية لاستبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين ككل ولكل بعد من الأبعاد باستخدام معادلة جوتمان وسبيرمان براون.

أبعاد الاستبانة	باستخدام معادلة جوتمان	باستخدام معادلة سبيرمان براون
البعد الأول (الانضباط الإداري )	.867	.869
البعد الثانى (الدافعية والتحفيز للمعلمين )	.841	.844

768	768	البعد الثالث (إثارة التفكير لدى للمعلمين)
859	856	البعد الرابع (تنمية الإحساس بالذات للمعلمين)
768	765	البعد الخامس (النشاط التعليمي)
886	883	الاستبانة ككل

معامل ثبات الاستبانة ككل (0.88) مما يؤكد ثبات الاستبانة.  
إعداد استبيان حول دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين:

#### الهدف من الاستبيان:

هدف هذا الاستبيان إلى التعرف على واقع تحفيز معلمى المرحلة الابتدائية فى ضوء أدوار المشرفين التربويين.

#### مصادر بناء الاستبيان:

اعتمد الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت واقع تحفيز معلمى المرحلة الابتدائية فى ضوء أدوار المشرفين التربويين فى المرحلة الابتدائية، وذلك للوقوف على أهم الأدوار التي يجب تناولها فى هذا البحث.

#### تحديد متغيرات الاستبيان:

يتألف الاستبيان من (٤٠) عبارة تتوزع على أربع أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: الدعم والتوجيه، ويتضمن (١٠) عبارات.

البعد الثاني: المكافأة والتعزيز، ويتضمن (١٠) عبارات.

البعد الثالث: الإدارة التعليمية، ويتضمن (١٠) عبارات.

البعد الرابع: الثقافة التنظيمية، ويتضمن (١٠) عبارات.

#### طريقة التصحيح :

تم وضع مقياس متدرج خماسى لتحديد واقع تحفيز معلمى المرحلة الابتدائية فى ضوء أدوار المشرفين التربويين، على النحو التالي :

المستوى الأول : يدل على القيام بالدور بدرجة (دائماً) ويأخذ (٤) درجات.

المستوى الثاني : يدل على القيام بالدور بدرجة (غالباً) ويأخذ (٣) درجات.

المستوى الثالث: يدل على القيام بالدور بدرجة (أحياناً) ويأخذ (٢) درجات.

المستوى الرابع: يدل على القيام بالدور بدرجة (نادراً) ويأخذ (١) درجة.

المستوى الخامس: يدل على عدم القيام بالدور بدرجة (أبداً) ويأخذ (٠) درجة.

#### صدق الأداة:

وقد تم التحقق من صدق الاستبيان بالطرق التالية:

#### صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (١٢) ملحق رقم (١)، لتقييم الأداة من حيث الصياغة، ومناسبة انتماء الفقرات لمشكلة البحث، وفرضيته، وبعد الاطلاع على رأي المحكمين، تم حذف وتغيير واطافة بعض الفقرات، وتعديل ما يلزم للوصول للصورة النهائية لتشمل (٤٠) فقرة موزعة على أربع أبعاد.

- حساب الاتساق الداخلى لاستبانة دور المشرفين التربويين فى تحفيز المعلمين.

تم التحقق من الاتساق الداخلى لاستبانة دور المشرفين التربويين فى تحفيز المعلمين وذلك من خلال التطبيق الذى تم للاستبانة على العينة الاستطلاعية التى قوامها ( ٣٧ ) معلماً كما يلى:

أ) حساب معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين مفردات استبانة دور المشرفين التربويين فى تحفيز المعلمين والدرجة الكلية للاستبانة (\*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم المفردة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة
١	.542**	٢١	٠.٠١	.683**	٠.٠١
٢	.496**	٢٢	٠.٠١	.521**	٠.٠١
٣	.508**	٢٣	٠.٠١	.490**	٠.٠١
٤	.636**	٢٤	٠.٠١	.615**	٠.٠١
٥	.581**	٢٥	٠.٠١	.595**	٠.٠١
٦	.498**	٢٦	٠.٠١	.620**	٠.٠١
٧	.525**	٢٧	٠.٠١	.548**	٠.٠١
٨	.573**	٢٨	٠.٠١	.465**	٠.٠١
٩	.448**	٢٩	٠.٠١	.547**	٠.٠١
١٠	.563**	٣٠	٠.٠١	.528**	٠.٠١
١١	.629**	٣١	٠.٠١	.431**	٠.٠١
١٢	.712**	٣٢	٠.٠١	.458**	٠.٠١
١٣	.564**	٣٣	٠.٠١	.664**	٠.٠١

(\* ) رقم المفردة فى الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل فى صورتها النهائية.



٠.٠١	.542**	٣٤	٠.٠١	.547**	١٤
٠.٠١	.591**	٣٥	٠.٠١	.495**	١٥
٠.٠١	.636**	٣٦	٠.٠١	.629**	١٦
٠.٠١	.477**	٣٧	٠.٠١	.570**	١٧
٠.٠١	.718**	٣٨	٠.٠١	.488**	١٨
٠.٠١	.684**	٣٩	٠.٠١	.536**	١٩
٠.٠١	.593**	٤٠	٠.٠١	.550**	٢٠

(ب) حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (١٣)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد استبانة دور قادة المدارس والمشرفين التربويين في تحفيز المعلمين والدرجة الكلية للاستبانة.

أبعاد الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول (الدعم والتوجيه)	.826**	٠.٠١
البعد الثاني (المكافأة والتعزيز)	.857**	٠.٠١
البعد الثالث (الثقافة التنظيمية)	.799**	٠.٠١
البعد الرابع (الإدارة التعليمية)	.861**	٠.٠١

(ج) حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد والدرجة الكلية للبعد.  
- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد.

جدول (١٤)

معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد ( \* ).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
١	.659**	٠.٠١
٢	.574**	٠.٠١
٣	.480**	٠.٠١
٤	.463**	٠.٠١
٥	.510**	٠.٠١
٦	.632**	٠.٠١
٧	.576**	٠.٠١
٨	.515**	٠.٠١
٩	.491**	٠.٠١
١٠	.552**	٠.٠١

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثانى والدرجة الكلية للبعد.

جدول (١٥)

معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثانى والدرجة الكلية للبعد ( \* ).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
١١	.473**	٠.٠١
١٢	.724**	٠.٠١

( \* ) رقم المفردة فى الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل فى صورتها النهائية.

( \* ) رقم المفردة فى الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل فى صورتها النهائية.

٠.٠١	.529**	١٣
٠.٠١	.570**	١٤
٠.٠١	.668**	١٥
٠.٠١	.425**	١٦
٠.٠١	.487**	١٧
٠.٠١	.633**	١٨
٠.٠١	.718**	١٩
٠.٠١	.526**	٢٠

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد.

جدول (١٦)

معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد (\*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
٢١	.595**	٠.٠١
٢٢	.436**	٠.٠١
٢٣	.541**	٠.٠١
٢٤	.467**	٠.٠١
٢٥	.539**	٠.٠١
٢٦	.606**	٠.٠١
٢٧	.583**	٠.٠١
٢٨	.552**	٠.٠١

(\* ) رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية .

٠.٠١	.470**	٢٩
٠.٠١	.537**	٣٠

حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد.  
جدول (١٧)  
معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد (\*\*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة
٣١	.549**	٠.٠١
٣٢	.611**	٠.٠١
٣٣	.480**	٠.٠١
٣٤	.599**	٠.٠١
٣٥	.674**	٠.٠١
٣٦	.567**	٠.٠١
٣٧	.435**	٠.٠١
٣٨	.557**	٠.٠١
٣٩	.696**	٠.٠١
٤٠	.494**	٠.٠١

يتضح من الجداول السابقة أن معاملات الارتباطات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يدل على ترابط وتماسك المفردات والأبعاد والدرجة الكلية مما يدل على أن الاستبانة تتمتع باتساق داخلي.

حساب ثبات استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين.  
يقصد بالثبات وفقاً لجيلفورد النسبة بين التباين الحقيقي إلى التباين المشاهد (الكلية) لدرجات الاستبانة، وهو من أهم الشروط السيكمترية للاستبانة بعد الصدق لأنه يتعلق بمدى دقة الاستبانة في قياس ما تدعى قياسه (خطاب، ٢٠٠٨، ١٦٣).

(\*\*) رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية.

واستخدم الباحث الطرق التالية لحساب ثبات الاستبانة:

طريقة ألفا كرونباخ (خطاب ، ٢٠٠٨ ، ٢٢٥).  
طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلتى سبيرمان براون ، وجوتمان (خطاب، ٢٠٠٨ ، ١٧٩).

وفيما يلى توضيح لكل هذه الطرق:

#### ١- طريقة ألفا كرونباخ.

قام الباحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة وذلك من خلال التطبيق الذى تم للاستبانة على العينة الاستطلاعية التى قوامها ( ٣٧ ) معلماً ويوضح الباحث معاملات الثبات للأبعاد الخمسة وللاستبانة ككل من خلال جدول (١٨) التالى:

#### جدول (١٨)

معاملات ثبات أبعاد استبانة دور المشرفين التربويين فى تحفيز المعلمين والاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ.

أبعاد الاستبانة	عدد المفردات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول (الدعم والتوجيه)	١٠	.881
البعد الثانى (المكافأة والتعزيز)	١٠	.795
البعد الثالث (الثقافة التنظيمية)	١٠	.783
البعد الرابع (الإدارة التعليمية)	١٠	.860
الاستبانة ككل	٥٠	.864

معامل ثبات الاستبانة ككل (٠.٨٦) مما يؤكد ثبات الاستبانة.

#### ٢- طريقة التجزئة النصفية.

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية التى قوامها ( ٣٧ ) معلماً، وحساب معامل الارتباط بين نصفى المقياس ( الزوجى والفردى ) (للاستبانة ككل ) وكذلك لكل بعد من الأبعاد، باستخدام البرنامج الإحصائى SPSS حيث تم حساب معامل الارتباط ( معامل ثبات التجزئة النصفية) باستخدام معادلة جوتمان وكذلك باستخدام معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون وفيما يلى توضيح من خلال جدول (١٩) التالى:

جدول (١٩)

معامل ثبات التجزئة النصفية لاستبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين ككل ولكل بعد من الأبعاد باستخدام معادلة جوتمان وسبيرمان براون.

أبعاد الاستبانة	باستخدام معادلة جوتمان	باستخدام معادلة سبيرمان براون
البعد الأول (الدعم والتوجيه)	.895	.887
البعد الثاني (المكافأة والتعزيز)	.781	.784
البعد الثالث (الثقافة التنظيمية)	.793	.795
البعد الرابع (الإدارة التعليمية)	.864	.866
الاستبانة ككل	.867	.869

معامل ثبات الاستبانة ككل (٠.٨٦) مما يؤكد ثبات الاستبانة.

نتائج الدراسة وتحليلها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال البحث الأول، والذي نصه: ما واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس بمحافظة الأفلح ؟  
للإجابة عن سؤال البحث السابق، أستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابات على فقرات استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين، كما هو واضح في الجدول (٢٠)، وللحكم على درجة الواقع، فقد أعطيت المتوسطات التدرج الآتي: (صفر- ٠.٨) ضعيف جداً، و(٠.٨١ - ١.٦) ضعيف، (١.٦١ - ٢.٤) متوسط، (٢.٤١ - ٣.٢) كبير، (٣.٢١ - ٤) كبير جداً.  
جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، على كل فقرة من فقرات استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الواقع
١	يملك مهارات قيادية تزيد ثقة المعلمين به.	2.43	.719	60.75%	كبير
٢	يشارك المعلمين في مواجهة المخاطر.	3.06	.925	76.50%	كبير
٣	يتعامل مع المعلمين بشكل حسن يفرض عليهم احترامه.	3.54	.820	88.50%	كبير جداً
٤	يتخذ القرارات التعليمية المهمة بحكمة.	3.12	.962	78.00%	كبير
٥	يتصدى للصعوبات التي تواجه تطور العمل بشجاعة.	2.91	.852	72.75%	كبير
٦	يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه على أكمل وجه.	2.76	.989	69.00%	كبير

كبير	66.25%	1.024	2.65	يسعى ليكون القدوة الحسنة لمروؤسيه.	٧
كبير	62.50%	1.147	2.50	يُجدد في أفكاره رغبة في التغيير.	٨
كبير	76.75%	.735	3.07	لديه القدرة على كسب ثقة المعلمين.	٩
كبير		1.189	3.45	لديه سياسة واضحة للعمل كفريق.	١٠
جداً	86.25%				
كبير	78.25%	.637	3.13	يثير في المعلمين روح التحدي للعمل.	١١
كبير	67.75%	1.253	2.71	يعمل على زيادة التفاؤل لدى المعلمين.	١٢
كبير	77.25%	.685	3.09	يبرر التغييرات المرغوب فيها بأسلوب منطقي.	١٣
كبير		.482	2.46	يقدم أفكار ونصائح خاصة بتطوير الأهداف العامة للمدرسة.	١٤
كبير	61.50%				
كبير		1.063	3.25	يزرع في المعلمين الإحساس بأهداف العملية التعليمية وغاياتها.	١٥
جداً	81.25%				
كبير	62.00%	.834	2.48	يعمل على استثارة المعلمين نحو التغيير.	١٦
كبير		.638	2.96	يعطي معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه للمعلمين.	١٧
كبير	74.00%				
كبير		.564	3.22	يرفع من معنويات المعلمين من خلال سلوكه.	١٨
جداً	80.50%				
كبير	67.25%	.428	2.69	يهتم بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير.	١٩
كبير	79.75%	.1.158	3.19	ينجز مهامه بنفسه بعيداً عن مشاركة المعلمين.	٢٠
كبير		.896	3.62	يعمل على استثارة تفكير المعلمين لحل المشكلات التي تواجههم.	٢١
جداً	90.50%				
كبير		.569	3.09	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	٢٢
كبير	77.25%				
كبير		.948	2.98	يعتمد على النقد البناء عند إخفاق المعلمين في حل المشكلات.	٢٣
كبير	74.50%				
كبير		1.056	3.51	يشجع على استخدام أساليب جديدة للتعليم.	٢٤
جداً	87.75%				
كبير	66.75%	.574	2.67	يعطي الوقت الكافي للاستماع لأفكار المعلمين.	٢٥
كبير		1.234	3.80	يسمح بتداول الأفكار المتعارضة للوصول إلى الطريقة المثلى.	٢٦
جداً	95.00%				
كبير		.639	3.25	يشجع المعلمين على حل المشكلات بطرق مختلفة.	٢٧
جداً	81.25%				
كبير	67.00%	1.054	2.68	يشجع المقترحات التطويرية للإدارة المدرسية.	٢٨
كبير	75.75%	.814	3.03	يحترم أعراف وتقاليد مهنة التدريس.	٢٩
كبير	71.25%	.635	2.85	يتسم بالمرونة العقلية عند تعامله مع المعلمين.	٣٠
متوسط	51.50%	.820	2.06	يصغي باهتمام لكل حديث يوجه إليه.	٣١
كبير	65.75%	1.521	2.63	يراعي مشاعر المعلمين معه.	٣٢
كبير	80.00%	.961	3.20	يحافظ على التواصل مع المعلمين بالرغم من	٣٣

		اختلاف الآراء.		
كبير	65.25%	.692	2.61	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في مجال الاحتياجات والرغبات.
كبير	61.00%	.523	2.44	لديه درجة متساوية من الاهتمام بجميع المعلمين باختلاف مستوياتهم.
كبير	64.00%	.606	2.56	يثق بالجميع بقدر كبير ومتساوي.
كبير	72.75%	.495	2.91	يساعد المعلمين على تطوير مواطن القوة لديهم.
كبير	64.75%	.806	2.59	يحرص على تلبية احتياجات ورغبات المعلمين.
كبير	76.25%	1.026	3.05	يولي اهتماماً بآراء المعلمين وتطلعاتهم المستقبلية دون استثناء.
كبير	67.00%	.904	2.68	يتميز بسمات القائد الناجح.
كبير	68.75%	.823	2.75	يطلع المعلمين على النشرات الخاصة بالمنهج.
كبير	80.50%	.639	3.22	يوضح الأهداف العامة للمدرسة.
كبير	72.25%	.820	2.89	يوفر الوسائل التعليمية المناسبة للمعلمين.
كبير	74.75%	.687	2.99	يطلع المعلمين على الدورات في مجال عملهم.
كبير	78.25%	.752	3.13	يشجع الأنشطة الطلابية داخل المدرسة.
كبير	63.75%	.639	2.55	يتابع المؤتمرات والندوات التعليمية.
كبير	73.50%	.869	2.94	يناقش المعلمين في تقارير الأداء.
كبير	61.25%	.631	2.45	لديه سياسة واضحة في تقييم المعلمين.
كبير	83.00%	1.050	3.32	لديه حب حقيقي وولاء للعملية التعليمية.
كبير	69.00%	.962	2.76	يتابع الجديد في مجال الإدارة المدرسية.

يتبين من الجدول (٢٠) السابق، أن مستوى واقع دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين وفقاً للاستبانة المعدة لذلك جاء على النحو التالي (كبير إلى كبير جداً) كما هو موضح سابقاً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال البحث الثاني، والذي نصه: ما واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار المشرفين التربويين بمحافظة الأفلح؟  
للإجابة عن سؤال البحث السابق، أستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابات على فقرات استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين، كما هو واضح في الجدول (٢١)، وللحكم على درجة الواقع، فقد أعطيت المتوسطات التدرج الآتي: (صفر - ٠.٨) ضعيف جداً، و (٠.٨١ - ١.٦) ضعيف، (١.٦١ - ٢.٤) متوسط، (٢.٤١ - ٣.٢) كبير، (٣.٢١ - ٤) كبير جداً.



جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، على كل فقرة من فقرات استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الواقع
١	يشجع المعلمين على تطوير مهاراتهم.	3.17	.856	79.25%	كبير
٢	يدعم فرص التعلم من خلال التدريب داخل وخارج المدرسة.	2.99	.724	74.75%	كبير
٣	يخصص موازنة لتنفيذ استراتيجية إدارة الكفاءات بالمدارس.	2.58	.637	64.50%	كبير
٤	يطبق نظام الحوافز والكفاءات للمعلمين لرفع جودة الأداء.	3.05	.634	76.25%	كبير
٥	يعبر عن رضاه عند انجاز ما توقع من المعلمين.	2.55	.630	63.75%	كبير
٦	يخبر المعلمين بالمكافآت التي سيحصلون عليها عند قيامهم بما يجب إنجازه.	2.61	.837	65.25%	كبير
٧	يشجع التحسين والتطوير الفردي بما يخدم العملية التعليمية.	3.14	.642	78.50%	كبير
٨	يقدم المساعدة للمعلمين نظير ما يبذلونه من جهد.	3.19	.569	79.75%	كبير
٩	يزيل العقبات حتى تتحقق الأهداف.	3.25	1.211	81.25%	كبير جداً
١٠	يقدم التسهيلات للمعلمين للوصول إلى الأهداف.	2.94	.899	73.50%	كبير
١١	يمنح حوافز للمعلمين لدفعهم لتحقيق الأهداف.	2.66	.689	66.50%	كبير
١٢	يستخدم العقوبات إذا لم يتحقق الأداء المطلوب.	3.10	.734	77.50%	كبير
١٣	يساعد في بناء ثقة المعلمين وإرضاء احتياجاتهم	2.61	.428	65.25%	كبير
١٤	يزيد من رضا المعلمين من خلال المكافآت.	3.26	1.200	81.50%	كبير جداً
١٥	يبتعد عن تصيد الأخطاء من جانب المعلمين.	2.40	.591	60.00%	متوسط
١٦	يؤمن بأهمية تحفيز المعلم.	2.68	.709	67.00%	كبير
١٧	يمتلك أساليب تقديم المكافأة والتعزيز للمعلمين.	3.23	.852	80.75%	كبير جداً
١٨	يتعامل مع المعلمين بشفافية ووضوح.	2.50	.533	62.50%	كبير
١٩	يوفر نوع من الأمن الوظيفي للمعلم والأمن النفسي.	2.81	.634	70.25%	كبير
٢٠	يتجنب الألفاظ الجارحة والتي تؤثر على أداء المعلم أمام طلابه.	2.90	.630	72.50%	كبير
٢١	يحدد مسارات المعلمين التي تسهم في تحقيق الأهداف.	2.94	.713	73.50%	كبير

٢٢	يقوم بتصحيح الأخطاء في العمل أول بأول.	2.66	.791	66.50%	كبير
٢٣	يحدد الأعمال المطلوب إنجازها من قبل المعلمين ولديه آليات تنفيذها.	3.28	1.206		كبير
٢٤	يتابع إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل تفاقمها.	2.87	.621	71.75%	كبير
٢٥	يركز اهتمامه على معالجة الأخطاء أو الشكاوى لتحسين العملية التعليمية.	2.96	.498	74.00%	كبير
٢٦	ينتظر حتى يكون العمل على ما يرام لكي يتخذ الإجراء المناسب.	3.61	.919	90.25%	كبير جداً
٢٧	يسمح للمعلمين بأداء مهامهم دون تدخل، إلا إذا كان الأداء ضعيف.	2.51	.508	62.75%	كبير
٢٨	يركز اهتمامه على معالجة المشكلات الاستثنائية فقط.	2.52	.480	63.00%	كبير
٢٩	يتحاشى أى عمل ما دامت الأمور تسير على ما يرام.	2.93	.761	73.25%	كبير
٣٠	يولي اهتماماً إلى تحديد المخالفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	3.26	.966	81.50%	كبير جداً
٣١	يوفر مناخ تنظيمي ايجابي يعمل على تحفيز الابداع.	2.69	.638	67.25%	كبير
٣٢	يشجع على زيادة المشاركة في تطوير التعليم.	2.80	.652	70.00%	كبير
٣٣	يحدد المعلمين ذوي الأداء المتميز لتكريمهم.	2.99	.759	74.75%	كبير
٣٤	يقدم التغذية الراجعة لتشجيع المعلمين على الشعور بالرضا عن أنفسهم.	3.32	1.304	83.00%	كبير جداً
٣٥	يوفر فرص متساوية لجميع المعلمين في الارتقاء الوظيفي.	2.46	.653	61.50%	كبير
٣٦	يعقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب المعلمين.	3.11	.537	77.75%	كبير
٣٧	يضع خطط مستقبلية للمعلمين لتحسين أدائهم.	2.44	.619	61.00%	كبير
٣٨	يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.	3.89	1.342	97.25%	كبير جداً
٣٩	يحرص على إثارة روح المنافسة بين المعلمين.	3.51	.963	87.75%	كبير جداً
٤٠	يبث روح التعاون بين المعلمين.	3.16	.762	79.00%	كبير

يتبين من الجدول (٢١) السابق، أن مستوى دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين وفقاً للاستبانة المعدة لذلك جاء بين كبير وكبير جداً كما تم عرضه سابقاً

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال البحث الثالث، والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء أدوار قادة المدارس بمحافظة الأفلاج تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخدمة، نوع المدرسة) ؟  
للإجابة عن سؤال البحث السابق، تم التحقق من الفروض التالية:

التحقق من صحة الفرض الأول.

ينص الفرض الأول على أنه: " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين يعزى للنوع".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام الأساليب الإحصائية اللابارامترية اختبار مان – ويتنى (Mann-Whitney) – نظرًا لصغر حجم العينة - لحساب قيمة (U,Z) ومدى دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة البحث على استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين وجدول (٢٢) التالي يوضح ذلك.

جدول (٢٢) قيمة "U,Z" ومستوي دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة البحث على استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين

النوع	عدد المعلمين ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U) المحسوبة	قيمة (Z) المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكور	27	15.11	408.00	30.000	.727	غير دالة
إناث	3	19.00	57.00			

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ تساوى ١.٩٦

ينضح من نتائج جدول (٢٢) السابق عدم وجود فرق دال إحصائيًا بين الذكور والإناث على استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين ويعنى هذا قبول الفرض الأول من فروض البحث، كما أنه يجيب جزئيًا عن السؤال الثالث الذى ورد في مشكلة الدراسة .  
التحقق من صحة الفرض الثاني.

ينص الفرض الثاني على أنه: " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين يعزى لنوع المؤهل".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام الأساليب الإحصائية اللابارامترية اختبار مان – ويتنى (Mann-Whitney) – نظرًا لصغر حجم العينة - لحساب قيمة (U,Z) ومدى دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة البحث على استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين وجدول (٢٣) التالي يوضح ذلك.

جدول (٢٣) قيمة "U,Z" ومستوي دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة البحث على استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين

نوع المؤهل	عدد المعلمين ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U) المحسوبة	قيمة (Z) المحسوبة	مستوى الدلالة
تربوي	24	17.21	413.00	31.000	2.128	دالة عند مستوى ٠.٠٥
غير تربوي	6	8.67	52.00			

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوى 1.96. يتضح من نتائج جدول (23) السابق وجود فرق دال إحصائيًا بين التربويين وغير التربويين على استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين لصالح التربويين ويعنى هذا رفض الفرض الثاني من فروض البحث، كما أنه يجيب جزئيًا عن السؤال الثالث الذى ورد فى مشكلة البحث. التحقق من صحة الفرض الثالث.

ينص الفرض الثالث على أنه: " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين يعزى لنوع المدرسة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام الأساليب الإحصائية اللابارامترية اختبار مان - ويتنى (Mann-Whitney) - نظرًا لصغر حجم العينة - لحساب قيمة (U,Z) ومدى دلالتها للفرق بين متوسطى رتب درجات عينة البحث على استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين وجدول (24) التالي يوضح ذلك.

#### جدول (24)

قيمة "U,Z" ومستوي دلالتها للفرق بين متوسطى رتب درجات عينة البحث على استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين

نوع المدرسة	عدد المعلمين ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U) المحسوبة	قيمة (Z) المحسوبة	مستوى الدلالة
حكومية	25	16.20	405.00	45.000	.975	غير دالة
أهلية	5	12.00	60.00			

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوى 1.96.

يتضح من نتائج جدول (24) السابق عدم وجود فرق دال إحصائيًا بين المدارس الحكومية والأهلية على استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين ويعنى هذا قبول الفرض الثالث من فروض البحث، كما أنه يجيب جزئيًا عن السؤال الثالث الذى ورد فى مشكلة البحث. التحقق من صحة الفرض الرابع.

ينص الفرض الرابع على أنه: " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين يعزى للمؤهل".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بالمقارنة بين متوسط رتب درجات عينة الدراسة على استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادى باستخدام اختبار كروسكال والس (H) لإيجاد قيمة مربع كاي (كا) ومستوى الدلالة لتتحقق شروط استخدامه، حيث تم التعامل مع ثلاث مجموعات مستقلة وذلك كما يلي:

جدول (٢٥)

متوسط رتب درجات عينة البحث على استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين.

المؤهل	عدد المعلمين ن	متوسط الرتب	قيمة K2	مستوى الدلالة
بكالوريوس	26	13.67	8.458	دالة عند مستوى ٠.٠٥
ماجستير	3	26.83		
دكتوراه	1	29.00		

قيمة K2 الجدولية عند درجة حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تساوى ٥.٩٩

يتضح من جدول (٢٥) السابق ما يلي:

توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط رتب درجات عينة البحث على استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين، فقد كانت قيمة كا = 8.458) وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥). ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار دان للمقارنات البعدية وذلك من خلال الخطوات التالية: بناء جدول للفروق بين متوسطات رتب كل مجموعتين من المجموعات التصنيفية الثلاثة في درجاتهم على استبانة دور قادة المدارس في تحفيز المعلمين وجدول (٢٦) التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٦)

الفروق بين متوسطات الرتب المختلفة للمجموعات الثلاثة.

المجموعات	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس	-	-	-
ماجستير	١٣.١٦	-	-
دكتوراه	١٥.٣٣	٢.١٧	-

حساب مدى دان المعياري وذلك حسب قانون دان بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاثة على حدة وكانت النتائج كما في جدول (٢٧) التالي:

جدول (٢٧)

مدى دان المعياري بين المجموعات الثلاثة..

المجموعات	مدى دان المعياري عند مستوى	
	دلالة (٠.٠١)	دلالة (٠.٠٥)
بكالوريوس - ماجستير	١٣.٨٥	١٠.٥٢
بكالوريوس - دكتوراه	٢٣.١٤	١٧.٥٨
ماجستير - دكتوراه	٢٦.٢٢	١٩.٩٢

يتضح من الجدولين (٢٦) ، (٢٧) ما يلي:

الفرق بين متوسطى رتب المعلمين الحاصلين على الماجستير و المعلمين الحاصلين على البكالوريوس (١٣.١٦) على استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين وهى أكبر من مدى دان المعيارى بين المجموعتين الذى يساوى (١٠.٥٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، وبالتالي هناك فرق لصالح المعلمين الحاصلين على الماجستير. ويعنى هذا رفض الفرض الرابع من فروض البحث، كما أنه يجيب جزئياً عن السؤال الثالث الذى ورد فى مشكلة البحث. التحقق من صحة الفرض الخامس .

ينص الفرض الخامس على أنه: " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين يعزى لسنوات الخبرة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بالمقارنة بين متوسط رتب درجات عينة الدراسة على استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادى باستخدام اختبار كروسكال والس (H) لإيجاد قيمة مربع كاي (٢١ك) ومستوى الدلالة لتحقيق شروط استخدامه ، حيث تم التعامل مع أربع مجموعات مستقلة وذلك كما فى جدول (٢٨) التالى:

جدول (٢٨)

متوسط رتب درجات عينة البحث على استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين.

سنوات الخبرة	عدد المعلمين ن	متوسط الرتب	قيمة K2	مستوى الدلالة
أقل من ٥ سنوات	5	10.10	2.292	غير دالة
من ٦ إلى ١٠ سنوات	4	15.88		
١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	14	16.71		
١٥ سنة فأكثر	7	16.71		

قيمة K2 الجدولية عند درجة حرية (٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تساوى ٧.٨٠٥

يتضح من جدول (٢٨) السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات عينة البحث على استبانة دور قادة المدارس فى تحفيز المعلمين ، فقد كانت قيمة كاي = (2.292) وهى غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥). ويعنى هذا قبول الفرض الخامس من فروض البحث، كما أنه يجيب جزئياً عن السؤال الثالث الذى ورد فى مشكلة البحث.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال البحث الرابع، والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى واقع تحفيز معلمي المرحلة الابتدائية فى ضوء أدوار المشرفين التربويين بمحافظة الأفلاج تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، والمؤهل العلمى، نوع المؤهل، سنوات الخدمة، نوع المدرسة) ؟ للإجابة عن سؤال البحث السابق، تم التحقق من الفروض التالية: التحقق من صحة الفرض السادس.

ينص الفرض السادس على أنه: " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين يعزى للنوع".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام الأساليب الإحصائية اللابارامترية اختبار مان – ويتنى (Mann-Whitney) – نظرًا لصغر حجم العينة - لحساب قيمة (U,Z) ومدى دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة البحث على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين وجدول (٢٩) التالي يوضح ذلك.

جدول (٢٩)

قيمة "U,Z" ومستوي دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة البحث على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين

النوع	عدد المعلمين ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U) المحسوبة	قيمة (Z) المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكور	12	8.58	103.00	11.000	1.012	غير دالة
إناث	3	5.67	17.00			

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ تساوى ١.٩٦

يتضح من نتائج جدول (٢٩) السابق عدم وجود فرق دال إحصائيًا بين الذكور والإناث على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين ويعنى هذا قبول الفرض السادس من فروض البحث، كما أنه يجيب جزئيًا عن السؤال الرابع الذى ورد في مشكلة البحث .  
التحقق من صحة الفرض السابع.

ينص الفرض السابع على أنه: " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين يعزى لنوع المؤهل".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام الأساليب الإحصائية اللابارامترية اختبار مان – ويتنى (Mann-Whitney) – نظرًا لصغر حجم العينة - لحساب قيمة (U,Z) ومدى دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين وجدول (٣٠) التالي يوضح ذلك.

جدول (٣٠) قيمة "U,Z" ومستوي دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة البحث على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين

نوع المؤهل	عدد المعلمين ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U) المحسوبة	قيمة (Z) المحسوبة	مستوى الدلالة
تربوي	13	7.00	91.00	.000	2.212	دالة عند مستوى ٠.٠٥
غير تربوي	2	14.50	29.00			

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ تساوى ١.٩٦

يتضح من نتائج جدول (٣٠) السابق وجود فرق دال إحصائيًا بين التربويين وغير التربويين على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين لصالح التربويين ويعني هذا رفض الفرض السابع من فروض الدراسة، كما أنه يجيب جزئيًا عن السؤال الرابع الذي ورد في مشكلة البحث. التحقق من صحة الفرض الثامن.

ينص الفرض الثامن على أنه: " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين يعزى لنوع المدرسة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام الأساليب الإحصائية اللابارامترية اختبار مان - ويتني (Mann-Whitney) - نظرًا لصغر حجم العينة - لحساب قيمة (U,Z) ومدى دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة البحث على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين وجدول (٣١) التالي يوضح ذلك.

جدول (٣١)

قيمة "U,Z" ومستوي دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة البحث على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين

نوع المدرسة	عدد المعلمين ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U) المحسوبة	قيمة (Z) المحسوبة	مستوى الدلالة
حكومية	10	8.55	85.50	19.500	.675	غير دالة
أهلية	5	6.90	34.50			

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ تساوى ١.٩٦

يتضح من نتائج جدول (٣١) السابق عدم وجود فرق دال إحصائيًا بين المدارس الحكومية والأهلية على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين ويعني هذا قبول الفرض الثامن من فروض البحث، كما أنه يجيب جزئيًا عن السؤال الرابع الذي ورد في مشكلة البحث.

التحقق من صحة الفرض التاسع.

ينص الفرض التاسع على أنه: " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين يعزى للمؤهل".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام الأساليب الإحصائية اللابارامترية اختبار مان - ويتني (Mann-Whitney) - نظرًا لصغر حجم العينة - لحساب قيمة (U,Z) ومدى دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة البحث على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين وجدول (٣٢) التالي يوضح ذلك.

جدول (٣٢) قيمة "U,Z" ومستوي دلالتها للفرق بين متوسطي رتب درجات عينة البحث على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين



نوع المؤهل	عدد المعلمين ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U) المحسوبة	قيمة (Z) المحسوبة	مستوى الدلالة
بكالوريوس	13	8.08	105.00	12.000	.170	غير دالة
ماجستير	2	7.50	15.00			

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ تساوى ١.٩٦

يتضح من نتائج جدول (٣٢) السابق عدم وجود فرق دال إحصائياً بين التربويين وغير التربويين على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين ويعنى هذا قبول الفرض التاسع من فروض البحث، كما أنه يجيب جزئياً عن السؤال الرابع الذى ورد في مشكلة البحث. التحقق من صحة الفرض العاشر.

ينص الفرض الخامس على أنه: " لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين يعزى لسنوات الخبرة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بالمقارنة بين متوسط رتب درجات عينة الدراسة على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين ، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادى باستخدام اختبار كروسكال والس (H) لإيجاد قيمة مربع كاي (٢١) ومستوى الدلالة لتحقيق شروط استخدامه ، حيث تم التعامل مع أربع مجموعات مستقلة وذلك كما في جدول (٣٣) التالى:

جدول (٣٣)

متوسط رتب درجات عينة البحث على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين.

سنوات الخبرة	عدد المعلمين ن	متوسط الرتب	قيمة K2	مستوى الدلالة
أقل من ٥ سنوات	6	5.50	4.592	غير دالة
من ٦ إلى ١٠ سنوات	2	6.75		
١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	3	9.33		
١٥ سنة فأكثر	4	11.38		

قيمة K2 الجدولية عند درجة حرية (٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تساوى ٧.٨٠٥

يتضح من جدول (٣٣) السابق عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات رتب درجات عينة البحث على استبانة دور المشرفين التربويين في تحفيز المعلمين، فقد كانت قيمة كاي = 4.592) وهى غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥). ويعنى هذا قبول الفرض العاشر من فروض البحث، كما أنه يجيب جزئياً عن السؤال الرابع الذى ورد في مشكلة البحث.

#### توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث، ومن خلال معايشة الباحث للبحث، يمكن أن يُقدّم بعض التوصيات التي من شأنها أن تعمل على معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف التي تواجه تحفيز معلمى المرحلة الابتدائية والتي تشير النتائج إلى قلتها ولكن يمكن تحقيق ما هو أفضل للمعلم:

إنشاء مراكز للتخطيط الاستراتيجي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات بحيث تتبنى التخطيط لتحفيز المعلمين ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تفيذ خطط تحفيز المعلمين. تبنى إستراتيجية للتحفيز تسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف والتغلب على نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة .

تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات التعليمية مما يتفق مع تحقيق التخطيط الذي فرضه عصر المعلومات والتكنولوجيا.

تعين قيادات للمؤسسات التعليمية تسهم في تحقيق الإدارة الإستراتيجية مما يجعلها تسهم في تطور التعليم ومن ثم ينعكس ذلك على المجتمع كله .

تدريب المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية على كيفية وضع الخطط العامة واللوائح الخاصة بعملية تحفيز المعلمين وممارستها والتنبؤ بالمشكلات وتحليلها واتخاذ الاجرات الوقائية التي تحول دون تنفيذها. المراجعة الدورية لعملية تطبيق خطط تحفيز المعلمين في بيئة المؤسسات التعليمية الداخلية والخارجية وتحليلها للتعرف على نقاط القوة والضعف ومدى تحقيقها لأهدافها.

الارتفاع بمستوى المعلم حتى يأخذ وضعاً اجتماعياً متميزاً في المجتمع مما يحقق له الثقة، حيث إنه لا يمكن تحقيق أى إستراتيجية مهما كانت إدارتها صارمة مالم يعالج حالة المعلم فإنه يعتبر العمود الفقري والمنفذ الفعلي لتلك الإستراتيجية .

إشراك المعلمين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المدارس التي يعملون فيها، فيجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور المعلمين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغبات المعلمين التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى المعلمين.

المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس بوضع حافز له.

الاعتراف بجهد المعلمين: حيث يعطي كثير من المعلمين أهمية للاعتراف بجهودهم، ويعتبر ذلك حافزاً مهماً لبذل جهود إضافية في المدرسة، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للمعلمين مثل: تسمية المعلم المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، كعمل احتفالات، أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من مدرسة إلى مدرسة أخرى، كما أنّ أسلوب تشجيع المعلمين على تقديم اقتراحات لتطوير عملية التدريس، ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عنهم مع الإدارة في اتخاذ القرارات، وكافة هذه الأساليب تصبّ في اتجاه زيادة ولاء المعلمين لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطفاً على كون مشاركتهم حافزاً معنوياً دون أدنى جهد من الإدارة العليا.

### البحوث المقترحة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذا البحث، يقترح الباحث إجراء البحوث التالية:  
دراسة واقع التحديات التي تواجه معلمى المرحلة الابتدائية فى ضوء التحول الرقمى.  
دراسة احتياجات معلمى المرحلة الابتدائية فى ضوء التعلم الإلكتروني ورؤية المملكة ٢٠٣٠.  
دراسة واقع برامج الدعم التي تقدمها الحكومة لقادة المدارس والمشرفين التربويين لتحسين أدائهم القيادي.  
دراسة واقع الأداء القيادي والثقافي للعاملين فى المناصب الإدارية التعليمية للارتقاء بمستواهم وتحقيق الرضا الوظيفي.

## المراجع

- أولاً: المراجع العربية:
- أبو القيعان، كامل محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية العربية في النقب لأدوارهم نحو المعلمين حديثي التعيين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٤(٢٦)، ٦٤٦-٦٢٥.
- أبو عرار، ناصر رزق. (٢٠٢١). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٦٩)، ٢٢٣-٢٣٣.
- أبو كميل، محمد عدنان محمد. (٢٠١٦). واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- آل صليح، جابر ناصر منصر. (٢٠٢٠). تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٧٣)، ١٣٩-١٨٥.
- بن حميدة، عبدالله. (٢٠١٨). واقع التحفيز لدى المشر التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ٧(١٤)، ٤٩٢-٤٦٤.
- خطاب، علي ماهر (٢٠٠٨). القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. ط٧. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- رضوان، عمر نصير مهران. (٢٠١٧). التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤(٤١)، ١٧٦-٥٨.
- الطويل، هاني. (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط٢. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- العجمي، هادي سالم. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٤(٢٨)، ٧٥٠-٧٢٨.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Nwosu Jonathan, C. (2018). Motivation and teachers' performance in selected public secondary schools in Ikenne Local Government Area of Ogun State. *British Journal of Psychology Research*, 5(3), 40-50.
- Sappaile, B. I., Masuddin, L. O., Saludung, J., Sappaile, P., Ishak, A. M., Simatupang, W., & Abdullah, S. (2018). Influence of implementation of academic supervision by the school supervisor, interpersonal communication, and teacher motivation on the quality of learning in secondary high schools in regency of South Buton, Indonesia. *Journal of Educational Research and Reviews*, 6(2), 29-37.
- Suratman, B., Wulandari, S. S., Nugraha, J., & Narmaditya, B. S. (2020). Does teacher certification promote work motivation and teacher performance? A lesson from Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(10), 516-525.
- Abubakar, A. (2018). The role of educational supervisors towards improving teachers performance. Bauchi State University.
- Addison, R., & Brundrett, M. (2008). Motivation and demotivation of teachers in primary schools: The challenge of change. *Education 3-13*, 36(1), 79-94.
- Ahmed, E. I. (2021). The Relationship between Principals' Transformational Leadership and Teachers' Work Engagement in Saudi Arabia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(2), 378-398.
- Aldaihani, S. G. (2017). Effect of prevalent supervisory styles on teaching performance in Kuwaiti high schools. *Asian Social Science*, 13(4), 25-36.
- Ali, H., Hafeez, M., & Hussain, B. (2021). Head Teachers' Ethical Leadership Behaviours and Teachers' Motivation: A Correlational Study at Elementary Level.
- Ates, H. K., & Yilmaz, P. (2018). Investigation of the Work Motivation Levels of Primary School Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(3), 184-196.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2017). Emotional reframing as a mediator of the relationships between transformational school leadership and teachers' motivation and commitment. *Journal of Educational Administration*.
- Claudia, V. (2015). The role of motivation in the development of school teachers 'career. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 1109-1115.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of educational administration*.
- Gemeda, F. T., & Tynjälä, P. (2015). Exploring teachers' motivation for teaching and professional development in Ethiopia: Voices from the field. *Journal of Studies of Education*, 5(2).

- Han, J.; Yin, H.; and Boylan, M. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teacher
- Ikenyiri, E & Ihua-Maduenyi, R (2011) Teachers' assessment of needs satisfiers as motivation for teachers' effectiveness in rivers state primary schools. Proceedings of the 2011 International Conference on Teaching, Learning and Change 790-801
- Kelvin, L. (2016). Role of motivation in teacher's job performance in public and private secondary schools in Tabora Municipality (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- Mattar, D. (2010). Teachers' motivation in the Lebanese public schools. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(11), 458-502.
- Mhlanga, T., Wadesango, N., & Kurebwa, M. (2012). The primary school deputy head's supervisory role and its effects on the motivation of teachers at junior level. *International Journal of Educational Sciences*, 4(3), 215-222.
- Musa, J. (2014). Role of school leadership in motivating teachers: A case of Ilala Municipality, Dar Es Salaam (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- Polubiec, J. (2016). Teachers' perceptions of the role of school leadership in supporting intrinsic motivation (Doctoral dissertation, Fordham University).
- Sajjad, S., Aziz, H., Saleem, S., & Bano, H. (2013). Impact of leadership styles of school administrators/principals on teachers' motivation. *New Horizons*, 7(2), 53.
- Salihu, M. B. (2017). Teachers' Perception of Supervisors' Roles in Primary Schools in Minna Education Zone, Niger State (Doctoral dissertation).
- Seebaluck, A. K., & Seegum, T. D. (2013). Motivation among public primary school teachers in Mauritius. *International journal of educational management*.
- Shishigu, A. (2015). Factors Affecting Teachers Motivation and Professionalism: The Case of Public Primary Schools in Addis Ababa, Ethiopia. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 3(8), 140-146.
- Suchyadi, Y., Karmila, N., Nurlela, N., Mirawati, M., Handayani, R., Purnamasari, R., ... & Anwar, W. S. (2019). Increasing Personality Competence Of Primary School Teachers, Through Education Supervision Activities In Bogor City. *JCE| Journal of Community Engagement*, 1(01), 20-23.
- Yalçinkaya, S., Dağlı, G., Aksal, F. A., Gazi, Z. A., & Kalkan, Ü. (2021). The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation. *Sustainability*, 13(5), 2711.

Yusra'li, I.(2013) . The academic supervisor's Role in the Advancement of the Schools' Curricula based on Secondary Schools Teachers' Perspective at the Directorate of–Almafraaq–Jordan.

Zhang, X., Admiraal, W., & Saab, N. (2021). Teachers' motivation to participate in continuous professional development: relationship with factors at the personal and school level. *Journal of Education for Teaching*, 47(5), 714-731.