

القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة
العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين

**Motivational Leadership among the Principals of
Public Secondary Schools in Amman
Governorate and Its Relation
to Teachers' Morale**

إعداد

رانية آدم محمد خليل أبو سنينة

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2020

تفويض

أنا " رانية آدم محمد خليل أبو سنيينة " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً، للمكتبات أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : رانية آدم "محمد خليل" ابو سنيينة

التاريخ: 2020 / 05 / 30



التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين".

وأجيزت بتاريخ: 30 / 05 / 2020

التوقيع	جهة العمل	أعضاء لجنة المناقشة
	جامعة الشرق الاوسط	1- أ.د. عاطف يوسف مقابلة
	جامعة الشرق الاوسط	2- د.أمجد محمود درادكة
	جامعة مؤتة	3- أ.د. باسم علي حوامدة

شكر وتقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده...

أشكر الله عز وجل أن وفقني لإنجاز هذه الدراسة، فله الحمد على جزيل فضله وإنعامه...

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل بعد الله في الإشراف على هذه

الرسالة

الأستاذ الدكتور الفاضل / عاطف يوسف مقابلة

والذي وجدت فيه أستاذاً فاضلاً سخياً في علمه وخلقه، جزاه الله عني خير الجزاء وأمده بدوام

الصحة والعافية

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة

وسوف تكون ملاحظاتهم محل التقدير والاحترام لإثراء هذا العمل المتواضع.

ويسرني أن اشكر هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، وأخص بالذكر أعضاء هيئة التدريس

في كلية العلوم التربوية بكل ما قدموه من جهد ومعرفة ومساعدة علمية فلهم مني خالص الشكر

والتقدير.

واتقدم بالشكر لكل من مهد لي طريق العلم والمعرفة والرشد والسداد، وكل من سهل لي أمرا

وسانندي وساعدني.

وفي الختام أسأل الله أن يجعل ما قدمت من جهد خالصاً لوجهه تعالى وأن ينفع به.

الباحثة

رانية آدم أبو سنينة

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى معنى الحب ومعنى التفاني، إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف إلى

روح والدتي الحبيبة رحمها الله

إلى قدوتي ورمزي، من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من ترفع له القبعات

والذي العزيز حفظه الله

إلى من علمني الصبر، وأن الحياة عبارة عن عطاء، وأن الأثر الطيب باق، إلى

روح زوجي الطيب رحمه الله

إلى أجمل صورة لنفسى وروحي، إلى من لم تتوانَ عن مساعدتي في إتمام هذا العمل إلى

ابنتي الحبيبة آلاء

إلى فلذة كبدي، ومن أضاء الله بهم كوني

ابني وبناتي

إلى السند والعزوة

إخوتي وأخواتي

إلى من مهدوا الطريق أمامي للوصول إلى ذروة العلم

إلى من لم يدخروا جهدا معي، إلى من دعمني بالكلمة الطيبة

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة

رانية آدم أبو سنينة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان.....
ب	التفويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء.....
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الأشكال.....
ك	قائمة الملاحق.....
ل	الملخص باللغة العربية.....
م	الملخص باللغة الإنجليزية.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2	مقدمة.....
5	مشكلة الدراسة.....
7	هدف الدراسة واستئتها
8	أهمية الدراسة.....
9	مصطلحات الدراسة.....
10	حدود الدراسة.....
11	محددات الدراسة.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

13	الأدب النظري.....
46	الدراسات السابقة.....
57	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

61منهج الدراسة
61مجتمع الدراسة
62عينة الدراسة
64أداتا الدراسة
65صدق أداتي الدراسة
69ثبات أداتي الدراسة
71متغيرات الدراسة
71المعالجة الإحصائية
72إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

75النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
81النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
83النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
84النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
88النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

93مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
96مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
99مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
100مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
101مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
103التوصيات

قائمة المراجع

104المراجع العربية
110المراجع الأجنبية
115الملاحق

قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب اللواء والجنس	61
2-3	توزيع أفراد الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية على (لواء قصبة عمان، وقصبة لواء الجامعة، ولواء القويسمة) حسب اللواء والجنس	63
3-3	توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين في محافظة العاصمة عمان حسب اللواء والجنس	63
4-3	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	64
5-3	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه أداة القيادة بالتحفيز	67
6-3	مصفوفة معاملات الارتباط بين المجال الأول والثاني والثالث لأداة القيادة بالتحفيز	68
7-3	قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وأداة الروح المعنوية	69
8-3	معامل ثبات أداتي الدراسة بطريقة التجزئة النصفية والاتساق الداخلي (كرومباخ الفا)	70
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	75
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (التحفيز المعنوي والمادي) مرتبة تنازليا	76
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (التحفيز الإداري) مرتبة تنازليا	78
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (التحفيز المهني) مرتبة تنازليا	79
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا	81
14-4	معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز ومستوى الروح المعنوية للمعلمين	83

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)	84
16-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)	85
17-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	86
18-4	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	87
19-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)	88
20-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)	89
21-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	90
22-4	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	91
23-4	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	91

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل-رقم الجدول
20	سلم الحاجات الإنسانية لمانسلو	1-2

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
116	أداتا الدراسة بصورتها الأولى	1
124	أسماء المحكمين	2
125	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	3
130	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
131	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم (لواء الجامعة، لواء قسبة عمان، لواء القويسمة)	5
132	كتاب تسهيل مهمة من مديريات التربية والتعليم (لواء الجامعة، لواء قسبة عمان، لواء القويسمة) إلى مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها	6
134	البراءة البحثية	7

القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين

إعداد: رانية آدم أبو سنينة

إشراف الأستاذ الدكتور: عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: أداة القيادة بالتحفيز، وأداة الروح المعنوية، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية من ثلاثة ألوية تابعة لمحافظة العاصمة عمان وهي: (لواء قصبه عمان، ولواء الجامعة، ولواء القويسمة) خلال الفصل الدراسي الثاني 2020/2019 وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، وأن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين إذ بلغ معامل الارتباط (0.67). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لكل من متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما وأظهرت 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، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من (5) سنوات. وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات أبرزها ضرورة تدريب مديري المدارس على كيفية توظيف التحفيز في نمط إدارتهم للمدرسة، ووضع آليات وطرق جديدة ومستحدثة تعمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، بالشكل الذي يحسن أداءهم وبالتالي النهوض بالعملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالتحفيز، الروح المعنوية، المدارس الثانوية الحكومية.

Motivational Leadership among the Principals of Public Secondary Schools in Amman Governorate and Its Relation to Teachers' Morale

Prepared by: Rania Adam Abu Sneineh

Supervisor by: Atef Youssef Magableh

Abstract

This study aimed at identifying the degree of motivational leadership among the principals of public secondary schools in Amman governorate and its relation to teachers' Morale. To achieve the objective of the study the researcher used the descriptive correlation survey method and developed two tools: motivational leadership questionnaire, and morale questionnaire, validity and reliability were verified. The study sample consisted of (327) male and female teachers in public secondary schools from three brigades belonging to the capital city of Amman: (Amman Kasbah brigade, the university brigade, and the qweismeh brigade). In the Second semester 2019/2020. Therefore, they were chosen by the stratified random method.

The results of the study showed that the degree of motivational leadership among the principals of public secondary schools in Amman governorate came at a high level, with a mean (3.88), and that the level of morale the teachers of public secondary schools in Amman governorate came high with a mean (4.10). Furthermore, there are statistically significant differences between the averages of the response of the study sample to the degree of exercising motivational leadership among the principals of public secondary schools in Amman governorate due to the gender variable in favor of females. While, there are no differences due to both the qualification variable and years of experience. The results also showed that there are statistically significant differences between the averages of the response of the study sample to the level of morale among public secondary school teachers in Amman governorate due to the gender variable in favor of females and due to the variable of the educational qualification in favor of the bachelor, and due to the variable of years of experience in favor of less than (5) years. The study recommended that school principals should be trained on how to employ motivation in their school management style. Moreover, the need of developing new and updated mechanisms and methods that raise the morale of teachers, in a manner that improves their performance of the educational process.

Keywords: Motivational Leadership, Teachers' Morale, Public Secondary Schools

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

أودع الله تعالى في النفس البشرية خصائص متعددة، وجعل لها دوافع تحث طاقاتها، وتحفز قدراتها، لتبقى جهودها متواصلة في بناء صروح الحضارة الإنسانية، فاستثارة الدوافع الإيجابية، والتحفيز المستمر، من أهم مقومات الشخصية القيادية المثالية في تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فالقائد المميز هو من يستحث هم أتباعه، ويبث فيهم الحماس، ويحفز روح التحدي والمثابرة عندهم، وقد حفل التاريخ بذكر كثير من أساتذة التحفيز والتغيير والقيادة ممن كانت لهم بصمات واضحة أعظمهم على الإطلاق هو سيد البشر رسولنا القائد القدوة (محمد صلى الله عليه وسلم)، وهذا ما حدا بمايكل هارت (Michael Hart) في كتابه (الخالدون مئة) ليضعه في المرتبة الأولى، لكونه مثالا خالداً في التحفيز ورفع الروح المعنوية، من خلال سيرته، ومواقفه وأحداث حياته، فهو من استجاش همة أصحابه، فانطلقوا يبتون الخير في أرجاء الدنيا.

ويعد نجاح المؤسسات التربوية مرتبطاً بالأفراد الذين يتولون مهمة القيادة والقادرين على إحداث تغيير جذري في البيئة التعليمية، إذ يعد قائد المدرسة عنصراً أساسياً في نجاح جميع جوانب العملية التربوية من خلال وعيه بأهدافها وحاجاتها، ووضع رؤية واضحة تضمن جودة مخرجاتها، إذ يؤدي قائد المدرسة دوراً هاماً مهما لما يمتلكه من مهارات قيادية تمكّنه من إدارة المدرسة وتنظيمها، وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وتعزيز العلاقات الإنسانية بين المعلمين وتحفيزهم على العمل الجماعي، ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم وخبراتهم وتقديم الدعم المستمر لهم بشكل يحقق أهداف العملية التعليمية بكفاءة عالية (عاشور والشقران، 2015).

ويعد التحفيز أهم عناصر القيادة الناجحة والفاعلة للتعامل مع المعلمين والموظفين وإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية. ويؤدي التحفيز دوراً جوهرياً في شحذ وتوجيه السلوك الإنساني للإنجاز وتحقيق الأهداف، إذ تقوم فلسفة التحفيز على إثارة السلوك في ظروف معينة والرغبة الملحة لإشباع حاجة ما، مما يدفع بالمعلمين إلى العمل والاجتهاد، وتعمل استراتيجيات التحفيز التي يتبناها القادة على التأثير بالموظفين والطلبة على حد سواء إما سلباً أو إيجاباً تبعاً للنموذج القيادي الذي يطبقه مدير المدرسة (Timah, 2015).

وأورد بوسير ونتاجاموشوبورا (Bosire & Ntamushobora, 2014) أن القيادة بالتحفيز تساعد المدير على قيادة الآخرين عن طريق تحفيزهم للسعي لتحقيق أهداف معينة بدلاً من التصرف بناءً على أوامر، ويحاول القائد إنشاء بيئة آمنة وموثوق بها، وضمان أن المؤسسة التعليمية قادرة على تحقيق أهدافها في مجالها، وتتطلب من القائد وضع أخلاقيات ورؤية واضحة وتواصل حقيقي، بحيث يكون دافعاً حقيقياً لتعزيز التعاون وبيئة عمل إيجابية.

ويرى يجواني (Ugoani, 2015) أن أهمية القيادة في التحفيز تكمن في إيجاد شعور بالولاء والالتزام، وتشجع طرقاً جديدة لحل المشكلات التنظيمية، وتشجع التعلم مدى الحياة من خلال تبادل المعرفة، فالقائد التحفيزي يلهم المعلمين ومن حوله لأنه قادر على تطوير هوية مشتركة جيدة، والتعاون مع الآخرين من أجل الصالح العام، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتجنب الاستبداد، بهدف رفع الروح المعنوية للمعلم في بيئة تعليمية سليمة.

وتعد الروح المعنوية لدى المعلمين مؤشراً هاماً مهما يعكس طبيعية بيئة العمل المدرسي وجو الإدارة المدرسية، وهي التي تعكس نوعية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، والتي لا يمكن أن تكون موجودة في بيئة مدرسية غير مريحة وملينة بالعقوبات وفرض التعليمات والأوامر، إذ إن

نجاح المدرسة وتفوقها وتماسكها يعتمد على توفر الروح المعنوية لدى معلمها الذين يؤدون دوراً مهماً في العملية التعليمية و يشكلون الركيزة الأساسية لها، وهم الأداة الرئيسية في عملية التربية والتعليم إذ يقومون بالعديد من الأدوار المهمة والمتعددة ، فهم الذين يحددون الجو العام داخل الصف، ويغرسون القيم الإيجابية والسلوكيات المرغوبة لدى الطلبة بطريقة تعمل على إعداد مواطن صالح ذي فاعلية في المجتمع ، وهذا هو مقياس درجة نجاح العملية التربوية (المصاروة، 2018).

وقد أوضح الحراشنة (2017) أن الروح المعنوية لدى المعلمين شعور يتعلق بدرجة الحماس لديهم، ويعبر عن طبيعيتها البيئية المدرسية السائدة، فإذا كان المعلمون يتمتعون بدرجة عالية من الحماس والتفاؤل 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 والتوتر 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.

ويؤدي نمط القيادة المدرسية متمثلاً بقائد المدرسة دوراً هاماً مهماً أساسياً في تحقيق الروح المعنوية لدى المعلمين وذلك من خلال إشراك المعلمين بعملية صنع القرار والأخذ بآرائهم وإشعارهم بالتقدير والاحترام وأنهم جزء مهم جداً في العملية التعليمية ، ومساعدتهم على حل المشكلات بالتعاون مع زملائهم ومع الطلبة وأولياء الأمور، بالإضافة إلى الاهتمام بمرافق المدرسة والغرف الصفية وجعلها مكاناً مريحاً ومشوقاً 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 تجاه العمل ، وبالتالي تحقيق النجاح والتقدم بالعملية التعليمية (بركات، 2019).

واستنتجت الباحثة من كل ما مضى أن ممارسة قائد المدرسة لنمط القيادة بالتحفيز الذي يقوم على دعم ومساندة وإشباع حاجات المعلمين المختلفة وتوليد الدافعية تجاه العمل والبيئة المدرسية سوف يرفع من مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بطريقة إيجابية تجعلهم أكثر ولاء وانتماء للمدرسة، وإذا لم تتوافر الروح المعنوية لدى المعلمين سينعكس ذلك بطريقة سلبية على أدائهم وعلى ثقتهم بأنفسهم وعلى دافعيتهم تجاه العمل مما سيؤدي إلى تراجع ملحوظ في حجم الإنجازات المدرسية بالشكل الذي سوف يعيق تقدم ونجاح وتطور العملية التعليمية.

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 وتميئتها، كما أن غياب الهيكل التنظيمي السليم وعدم وجود رؤية وأهداف 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).

وتعد القيادة بالتحفيز أساس تطوير العملية التعليمية والنهوض بها، إذ أوصت دراسة النعيمي (2015) بضرورة التركيز على تشجيع المديرين من قبل مختصين على التعزيز والتحفيز، وتدريبهم على الابتكار في طرق التحفيز وتزويدهم باستراتيجيات تحفيزية.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية بناء الروح المعنوية للمعلمين، من خلال تحفيزهم على الإبداع والابتكار وإشراكهم في اتخاذ القرار، ومنحهم الجوائز المادية والمعنوية التي من شأنها أن ترفع الروح المعنوية للمعلم، وتدفعه إلى مضاعفة جهوده، ودفعه لحب العمل، والتفاني من أجله، وكل ذلك في سبيل تحقيق رضاه الوظيفي، وتمكينه من أداء عمله بصورة دقيقة وفعالة، وبناءً على ذلك، توصي بعض الدراسات بضرورة توفير بيئة عمل إيجابية، ومستقرة، وبناءة، تسهم في تنمية الجانب الإبداعي لدى المعلمين، وتبعد عنهم القلق، والتوتر، وضغط العمل، إذ دعت العديد من الدراسات مثل دراسة ماننغو (Maningu, 2017) إلى الكشف عن تأثير معنويات المعلمين في تحسين الأداء الأكاديمي للمدارس الثانوية، ودراسة الكيلاني ومقابلة (2014) إذ هدفت الكشف عن دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين ، وأوصت دراسة المصاروة (2018) بضرورة إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بمستويات الروح المعنوية عند المعلمين.

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في وزارة التربية والتعليم، لاحظت وجود ضعف لدى مديرات المدارس في القيام بدورهن القيادي لتحفيز المعلمات وعدم اتباعهن لنمط القيادة بالتحفيز والبعد عن تعزيز المعلمات، وغياب التقدير وتقديم كتب الشكر للمعلمات المتميزات والمنجزات، والتحيز لمجموعة دون أخرى، وعدم تقديم الدعم المعنوي لهن، مما سينعكس على المعلمات سلبيًا وعلى روحهن المعنوية وبالتالي ينعكس على أدائهن داخل الصفوف.

مما سبق، يمكن ملاحظة أن كلاً من القيادة بالتحفيز والروح المعنوية عنصران رئيسان في تطوير العملية التعليمية والنهوض بها، ونظراً لندرة الدراسات العربية التي ربطت بين القيادة

بالتحفيز والروح المعنوية، جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة تعرف على درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز ومستوى الروح المعنوية للمعلمين؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية لها على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

1. ندرة الدراسات والأبحاث في هذا المجال فتعد هذه الدراسة إضافة نوعية جديدة إذ لم تجر على حد علم الباحثة دراسة من هذا النوع في المملكة الأردنية الهاشمية حول درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين.
2. إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات، إذ تفسح هذه الدراسة المجال أمام دراسات أخرى في مجال ممارسة القيادة بالتحفيز.

الأهمية التطبيقية:

1. من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة القادة والمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس فيما يتعلق بالقيادة بالتحفيز وعلاقتها بالروح المعنوية.
2. تأمل الباحثة أن تفيد هذه الدراسة قادة المدارس من خلال تعريفهم بصفات القيادة التحفيزية وكيفية تطبيقها في المنظومة التعليمية.
3. تتوقع الباحثة أن تفيد هذه الدراسة المعلمين، من خلال تعزيز نمط القيادة بالتحفيز والذي ينعكس بشكل إيجابي على الروح المعنوية للمعلمين.
4. يؤمل أن يستفيد الباحثون من هذه الدراسة لكي تكون مقدمة لدراسات أخرى في مواضيع دراسية مختلفة وتفتح آفاق جديدة للبحث في القيادة بالتحفيز.

5. يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية في المملكة الأردنية

الهاشمية فيما يتعلق بموضوع القيادة بالتحفيز وعلاقتها بالروح المعنوية، ومن خلال

الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة مصطلحات تم تعريفها اصطلاحيا وإجراءيا على النحو الآتي:

القيادة بالتحفيز

عرف صديق وأسلم وخان وفاطمة (Siddique, Aslam, Khan & Fatima, 2011:)

(732) القيادة بالتحفيز اصطلاحيا بأنها " قدرة القائد على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتوجيههم

نحو أداء أعلى، وذلك من خلال استخدام المكافآت النقدية لإرضائهم وتقليل العقوبات التي تساعد

الموظفين في صقل مهاراتهم الحالية وتساعدهم أيضاً على تعلم مهارات جديدة".

وتعرف القيادة بالتحفيز إجراءيا بأنها الأسلوب الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة العاصمة عمان لخلق الدافعية لدى المعلمين لبذل أقصى ما لديهم من مجهود،

وتحفيزهم لاستثمار طاقتهم وقدراتهم، والذي تم قياسه من خلال استجابة المعلمين على استبانة

القيادة بالتحفيز التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض.

الروح المعنوية

تعرف الروح المعنوية بأنها "حالة الشعور العام لدى الافراد وهي التي تعبر عن مدى سعادتهم

ورضاهم عن العمل وهي ناتجة عن مستوى الرضا عن العمل فكلما كانت درجة الرضا عن العمل

مرتفعة كانت الروح المعنوية مرتفعة كما يشار إلى الروح المعنوية على أنها الشعور الذي يجعل

العامل راضيا عن عمله ومقبلاً عليه بحماس وبعلاقة طيبة مع رؤسائه ومندمجا مع زملائه" (الصبابحة وخصاونة، 2018:368).

وتعرف الروح المعنوية إجرائيا بأنها مجموعة المشاعر الإيجابية أو السلبية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، والتي تحدد بناء على الجو العام للمدرسة، والذي سيتم قياسه من خلال إجابة المعلمين عن أسئلة الاستبانة الخاصة بالروح المعنوية التي قامت الباحثة بتطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- **حدود زمانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2019/2020.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على متغيري الدراسة القيادة بالتحفيز، المتغير الثاني الروح المعنوية.

محددات الدراسة:

اشتملت محددات الدراسة على الآتي:

1. تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة لأدواتها.

2. تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدوات الدراسة.

3. يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع الدراسة هذا إذا سحبت منه عينة أخرى مماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

سيتم من خلال هذا الفصل تناول الأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة القيادة بالتحفيز والروح المعنوية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة:

أولاً: القيادة بالتحفيز

تحتاج قيادة أي مؤسسة إلى مهارات يمتلكها القائد، إذ يجب أن تكون لديه رؤية وأهداف واضحة واهتمام بحاجات الأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وتوفير مناخ تعليمي مناسب ومراعاة ظروف المعلمين وتحفيزهم الذي يساعد في تقدم العملية التعليمية.

يعمل علم القيادة على تطوير قيادات تمتلك القدرة على توظيف التحفيز بالشكل الملائم وعلى أكمل وجه، فالإبداع لن يظهر والتطور لن يحدث دون وجود قادة يمارسون القيادة بالتحفيز، فمن يمتلك القدرة على التحفيز بأمانة وصدق سوف يتدرج ليصبح القائد القدوة، فدون قادة تحفيزيين لن يتحقق النمو، لذلك لا بد من تسليط الضوء على القيادات التي تتميز بسمات القدوة والمقدرة وكمال الرضا لكي تكون قادرة على تطبيق التحفيز، إذ إن القيادة بالتحفيز تعد قيادة إنسانية إصلاحية وبنائية لتحقيق التقدم والنجاح في المؤسسة التربوية (القراري، 2016).

القيادة

أورد الظاهر (2011) أن القيادة عملية مهمة تعمل على بناء الجماعات وتكوينها وتتولى رسم الاستراتيجيات والسياسات لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأنشطة.

وقد عرفت ابو طاحون (2012: 23) القيادة على أنها " مجموعة الإجراءات التي يقوم بها القائد للتأثير على الأفراد في المؤسسة نحو إنجاز الأهداف الموضوعة والمحددة لهم، وهي الأعمال التي تأخذ بعين الاعتبار وترتكز على الموارد لإيجاد فرص مرغوب فيها في المؤسسة ".

وعرف زايد (2013: 13) القيادة بأنها " هي العملية التي يتمكن فيها فرد أن يوجه ويرشد ويؤثر ويضبط أفكار وشعور وسلوك أشخاص آخرين".

وعرف الخفش (2014:166) القيادة بأنها "القدرة في التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة فهي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه إذ يتناولون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام المناطة بهم".

وعرف الجنابي (2019: 23) القيادة " قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة".

ويمكن تعريف القيادة بأنها: نشاط إيجابي يتمثل بالصفات والسلوكيات والمواقف القيادية التي يؤثر بها القائد على الأفراد التابعين، فيقوم بإرشادهم وتوجيههم نحو الممارسات السليمة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المشتركة للمنظومة أو المؤسسة التي ينتمون إليها.

التحفيز

يعد التحفيز أحد الطرق الأكثر فعالية في حث العاملين داخل المدرسة على التوجه نحو القيام بممارسات جديدة غير تقليدية، ينتج عنها مردود إيجابي على العملية التعليمية، فالقائد المبدع والمتفهم لأهمية العلاقات الإنسانية وطبيعتها داخل المؤسسة التعليمية هو الذي يدرك أهمية التحفيز في الحفاظ على التزام العاملين لذلك فإنه يقوم بالتركيز على مبادئ الالتزام، والعمل بروح الفريق الواحد ، والاحترام والتأثير والفهم المتبادل كعناصر أساسية للتحفيز، كما وتعد الاستقلالية من أكثر عناصر التحفيز التي تنمي الإبداع وتولد التحفيز الداخلي لدى الأفراد ، وذلك لأن اتباع الأساليب والأفكار الجديدة في العمل ليس من الأمور السهلة، فينبغي على القائد أن يتجنب تطبيق العقوبات في حالة الفشل ، إذ إن الشخص المبدع يحتاج إلى نقد منهجي وموضوعي وليس إلى

عقاب، بالإضافة إلى عناصر التحفيز المعنوية والمادية التي تمثل دوراً هاماً في رفع مستوى أداء العاملين في المدرسة (مصطفى، 2010).

عرف الناطور (2011: 114) التحفيز بأنه " كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وقيل عنه إنه شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية وتنمية الدافعية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المنشودة ".

وعرف الظاهر (2011: 287) التحفيز بأنه " هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته واستمراريته لتحقيق أهداف المؤسسة".

وعرف رضوان (2013: 79 أ) التحفيز بأنه " تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد".

وعرف شحاته (2017: 13) التحفيز بأنه " شحن المشاعر التي تقود الفكر للثقة وتقود لبذل المجهود وتذلل المعتقدات السلبية مثل الشك في القدرات والمهارات والإمكانيات فتولد التحدي في الحياة".

ومما سبق فإن التحفيز هو إثارة الرغبة وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد بهدف تنمية الدافع القوي لبذل الجهد المرغوب به، فالتحفيز يتحقق عندما يقوم القائد بممارسات تلهم العاملين وتدفعهم لتحدي المصاعب وتنمي لديهم الدافعية للاستمرار بالعمل بروح إيجابية، كما أن حماس القائد يعتبر مثالاً على تحفيز العاملين، إذ يولد لديهم الرغبة في تحقيق الإنجازات والارتقاء بمستوى المؤسسة التي يعملون بها.

القيادة بالتحفيز

تعد القيادة بالتحفيز من أفضل أساليب القيادة لما لها من نتائج تفوق التوقعات، فالقيادة بالتحفيز تقوم بتحويل الأتباع إلى قادة، ومن العوامل التي تحدد خصائص القائد التحفيزي: التحفيز الفكري، والتأثير المثالي، والدافع الملهم، والمراعاة الفردية، فالتأثير المثالي يتحقق من خلال ممارسات القائد وإنجازاته الممتازة، والتصرف بطريقة مثالية فيؤثر في الأتباع بشكل فعال، أما الدافع الملهم فيكون بنقل القائد لتوقعات أداء عالية المستوى للأتباع، أما بالنسبة للمراعاة الفردية فتكون بإعطاء اهتمام للأفراد الذين يشعرون بعدم الاهتمام (مارزانو و ووترز و ماكنلتي، 2009).

والقيادة بالتحفيز تعد من أهم الأنماط القيادية القادرة على زيادة الإنتاجية في المؤسسات التعليمية من خلال تشجيع المعلمين على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة في سبيل الارتقاء بمستوى مخرجات التعليم فاستخدام القائد لأسلوب القيادة بالتحفيز يعمل على تحسين بيئة العمل المدرسية مما يضيف عليها طابع المتعة والراحة وتعمل على تقوية أواصر التعاون بين المعلمين وتعزز من جودة مهارات التواصل الفعال فيما بينهم (Barker, 2018).

مفهوم القيادة بالتحفيز

عرف كل من أحمد وعباس و لطيف ورشيد (Ahmad, Abbas, Latif & Rasheed, 2014:13) القيادة بالتحفيز على أنها "قدرة القائد على تحفيز ودفع جميع العاملين على إنجاز كافة الأعمال والمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه وقدرته على توفير بيئة عمل يسودها التعاون والتكاتف والاحترام المتبادل، كما يشير مفهوم القيادة بالتحفيز إلى قدرة القائد على تحريك القدرات الكامنة للموظفين وتسخيرها والاستفادة منها في سبيل زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".

عرف بجواني (Ugoani, 2015: 592) القيادة بالتحفيز بأنها" اقتراح تآزري بحيث يحاول القائد دفع التقدم التنظيمي في المؤسسة من خلال توفير المعرفة والذكاء والتعاطف بين المدير والموظفين، ويشير هذا المنظور بوضوح إلى أن القيادة تتطلب ذكاءات متعددة متأصلة في علم الذكاء العاطفي".

وعرفها لوبيز وغروبيستروم (Lopez & Grubbström, 2018:8) بأنها " قدرة القائد على إيجاد الانتماء والولاء وحب العمل والالتزام به لدى جميع العاملين في المؤسسة ، وقدرته على تعزيز مهاراتهم وقدراتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم لتطوير خبراتهم والاستفادة منها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة".

وعرف كالفو وتوبا (Calvo & Topa, 2019:2) القيادة بالتحفيز بانها " قدرة القائد التحفيزي على توجيه العاملين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتشجيعهم على اكتساب المهارات والقدرات الجديدة القادرة على إحداث نهضة شاملة في طريقة أدائهم للأعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وجودة مخرجاتها".

وعرف صديق (2019: 96) القيادة بالتحفيز بأنها" نمط القادة المحفزين الذين يعرفون كيف يحثون الآخرين على الأداء، ويوضحون الرؤية ويلهمون الموظفين للعمل وفقاً لتلك الرؤية، ويعرفون كيف يلهبون مشاعر الإثارة لدى الآخرين بشأن فكرة أو عمل ما".

وعرف فيرزا، موسى وجوكو (Firza, Musa & Joko, 2019:190) القيادة بالتحفيز بأنها" نمط من أنماط القيادة التي يتبعها القائد التحفيزي والتي تتمثل في غرس الدافع ورفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية ، من خلال عدد من الأساليب والاستراتيجيات

الإدارية القادرة مثل إشراك المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرارات في المدرسة وتشجيعهم على إطلاق العنان للإبداع لديهم".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن القيادة بالتحفيز هي قدرة القائد على توظيف التحفيز في نمط قيادته للأفراد وذلك يتضمن الرؤية وأهداف المؤسسة وإشراك العاملين بصنع القرار وتشجيعهم على اكتساب المهارات الجديدة وإشباع حاجاتهم بواسطة الحوافز الإيجابية التي تجعلهم أكثر فاعلية تجاه العمل.

أهمية القيادة بالتحفيز

يعد تحفيز المعلمين المفتاح الرئيس لضمان جودة التعليم، إذ يؤثر ذلك على ضمان الجودة في النظام التعليمي، فدون معلمين يتسمون بالكفاءة والفعالية في صناعة التعليم وتطبيقه، لا يمكن تحقيق نتائج التعلم النوعي، ولهذا السبب يجب تحفيزهم بشكل صحيح من أجل تحسين الجودة في النظام التعليمي، فالاستراتيجيات التحفيزية تؤدي إلى ضمان الجودة في النظام التعليمي، ولعل من أهم الاستراتيجيات التحفيزية: التدريب وتطوير الموظفين، والترقية، والرواتب، والمكافآت، وتحسين ظروف العمل، والمشاركة في صنع القرار وغيرها (Onjoro, et.al., 2015).

ولعل من أهم مهام القيادة دعم الموظفين للعمل أكثر وأفضل، ويؤدي الحافز دوراً مهماً في تحسين دافعية المعلمين، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم، إذ تساعد القيادة بالتحفيز في بناء ثقة كبيرة لدى المعلمين، بحيث يستطيعون تحمل مسؤوليات إدارية كبيرة من خلال تفويض المهام لهم، ومن أهم السمات الرئيسية للقيادة بالتحفيز الدافع الشخصي الذي يستلزم خلق الحماس داخل القائد نفسه لإنجاز المهمة، إذ يجب أن يكون القائد متحمساً لإنجاز المهام والأهداف التي وضعها سابقاً،

بحيث يكون بمثابة حافز قوي للمعلمين لتعزيز إنتاجيتهم (Bosire & Ntamushobora, 2014).

وتكمن أهمية القيادة بالتحفيز في أنها تسهم في إشباع حاجات الأفراد العاملين في المدرسة ورفع معنوياتهم ، والاهتمام باحتياجاتهم وتنسيق أولوياتها، والتحكم في سلوكهم بطريقة إيجابية من خلال تعزيزه وتعديله وتوجيهه بما يخدم مصلحة المدرسة والأفراد العاملين فيها، كما أن توافر الحوافز يعمل على تنمية القيم السلوكية و العادات الجيدة بين الأفراد العاملين، وتشجع الأفراد على السعي الدائم والعمل الدؤوب لإنجاز الأعمال والمهام لتحقيق أهداف المدرسة وتعزيز سياساتها، وتوافر الحوافز ينمي من الطاقات الإبداعية لدى الأفراد بما يضمن ازدهار المدرسة وتفوقها (بزيق وأبو الحاج ، 2019).

إذ يعمل التحفيز على إيجاد فرد يبذل أقصى ما لديه من مجهود ويجعله أكثر فاعلية وكفاءة، فيصبح يقترح الحلول والأفكار التي ترفع من مستوى أدائه، ويوظف كل طاقته وإمكانيته لتأدية المهام بسرعة وسهولة ودقة عالية، وينعكس التحفيز بشكل إيجابي على القيادات إذ تتحقق أهداف المؤسسة وتزداد جودة مخرجاتها وتتميز في أدائها، هذا ما تسعى له القيادات في المؤسسات بمختلف أشكالها.

نظريات التحفيز

يعتبر موضوع تحفيز الأفراد من الأمور المهمة لما له انعكاسات واضحة على مستوى الأداء والإنجاز، لذلك اهتم باحثو علم النفس في العقود الماضية بموضوع التحفيز بجميع جوانبه، وبدلوا الكثير من الجهود في بناء النظريات التي أَلقت الضوء على طبيعية وأنواع الدوافع والغرائز لدى الأفراد. وخلال تلك الفترة توسعت مجالات البحث وتطورت، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي فسرت طرق التحفيز وحاجات الأفراد، ومن هذه النظريات ما يأتي:

أولاً: نظرية الحاجات لماسلو (Maslow's Theory)

ذكرت رايس (2016) أنها نظرية قام بها عالم النفس أبراهام ماسلو في عام 1943، والتي أسماها "نظرية تحفيز الإنسان"، إذ قام من خلال هذه النظرية بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أنواع وقام بترتيبها كما يأتي:



شكل (1): سلم الحاجات الإنسانية لماسلو

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل بحاجات الإنسان الضرورية للعيش كالحاجة إلى الماء، والطعام، والهواء، والنوم، والجنس، إذ يرى ماسلو أن هذه الحاجات أساسية ودون وجودها وتوفرها لن تظهر الحاجات الأخرى.

- **حاجات الأمن:** وهي الحاجات التي ترتبط بأمن الإنسان وحمايته وسلامته من الأخطار المختلفة التي تهدد حياته كغياب المأوى، والخوف من فقدان عمله، وعدم توفر دخل يتناسب مع احتياجاته.
- **الحاجات الاجتماعية:** وتظهر هذه الحاجات من الطبيعية الإنسانية للفرد من خلال حاجته للانتماء إلى الجماعة وبناء العلاقات الاجتماعية الجيدة وتكوين الصداقات والتفاعل مع الآخرين.
- **الحاجة إلى التقدير والاحترام:** عندما يقوم الأفراد بإشباع حاجاتهم الاجتماعية من خلال تكوين العلاقات والانتماء إلى الجماعة يتجهون نحو البحث عن الاحترام والتقدير من قبل الآخرين، وهذا النوع من الحاجات عادةً ما يتم إشباعها من خلال امتلاك النفوذ والسلطة.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتقع هذه الحاجة في قمة سلم الحاجات، وتتمثل برغبة الفرد في تحقيق الإنجازات وتكريس كامل طاقته للقيام بالأعمال والمهام من أجل الوصول إلى أهدافه وغاياته، ليشعر أنه حقق ما يطمح إليه.

ثانياً: نظرية هيرزبيرج (Herzberg's Theory)

وهي نظرية قام بها العالم هيرزبيرج في الخمسينيات، إذ ترتبط برضا الفرد العامل عن وظيفته والحاجات التي يجب إشباعها لديه في بيئة العمل، إذ قسم هيرزبيرج هذه الحاجات إلى قسمين، القسم الأول يتمثل في العوامل الصحية، والتي تجعل الفرد العامل يشعر بالرضا عن وظيفته، كالأجر الجيد، والاستقرار في العمل، المعنويات المرتفعة، العلاقات الجيدة، أسلوب ونمط الإدارة والرقابة، درجة الأمان في بيئة العمل، أما القسم الثاني فقد أسماها هيرزبيرج مجموعة الحوافز والتي

تولد دافعية الفرد العامل للعمل ، كأن يشعر بالتقدير والأهمية والمسؤولية والإنجاز، إذ إن هذه المحفزات تزيد من درجة رضا الفرد العامل عن عمله (دودين، 2014).

ثالثاً: نظرية الدرر (Alderfer's Theory)

ذكر شبلي (2016) أنها نظرية قام بها العالم الدرر، وتقوم على ثلاث حاجات رئيسة وهي: الانتماء، والوجود، والنمو، وأسس هذه النظرية بالاعتماد على نظرية ماسلو للحاجات، حيث قام بإعادة تصنيف الحاجات الخمس التي وضعها ماسلو، إذ رأى الدرر أن الحاجات لا تتبع تسلسلاً أو هرمياً، فالفرد قد يتم إشباع أكثر من حاجة لديه في الوقت ذاته دون تسلسل محدد لها، فقد يتم تحفيزه بجوانب التقدير والاحترام وتحقيق الذات على الرغم من وجود ضعف في إشباع حاجته الأساسية، ومن هذا المنطلق قام الدرر بتقسيم الحاجات إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

- حاجات البقاء أو الوجود: وهي الحاجات المرتبطة بالجوانب المادية والعضوية للأفراد، وحاجات الشعور بالسلامة والأمان، وتقابل في سلم ماسلو للحاجات (الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن).
- حاجات العلاقة أو الارتباط: وهي الحاجات التي تقوم بإشباع العلاقات الشخصية بين الأفراد، وتقابل في سلم ماسلو للحاجات (الحاجات الاجتماعية).
- حاجات النمو: وهي الحاجات المرتبطة بالذات والشعور بالإنجاز، والتي تحقق للفرد الاستمرارية في النمو النفسي والتطوير، وتقابل في سلم ماسلو للحاجات (حاجات التقدير والاحترام، وتحقيق الذات)، ويرى الدرر أن حاجات النمو تأتي في المستوى الأدنى وأنها تستثير سلوك الأفراد في حال عدم إشباعها، ففي حال لم يتم الاستجابة لهذه الحاجات، قد ينتقل الأفراد إلى مستوى التراجع والإحباط.

رابعاً: نظرية العدالة لآدمز (Adams's Theory)

أسست هذه النظرية في عام 1965 من قبل العالم آدمز، والتي تقوم على المقارنة بين ما يقدمه الفرد العامل لعمله وما يحصل عليه في المقابل من العمل، وما يقدمه الأفراد الآخرون وما يحصلون عليه، بذلك تتحدد درجة عدالة المؤسسة أو المنظمة، فكثير من الأحيان يجد الموظف أن زميله قد حصل على مكافئة أو ترقية على الرغم أنه بذل مجهوداً وإنجازاً أقل منه، أي أنه لم يتساوٍ الجهد المبذول مع المقابل، فعندها سيشعر بالظلم وعدم العدالة مما سيضعف حماسه ودافعيته ويشعره بالإحباط، فعدم شعور الفرد العامل بالعدالة هو أحد الوسائل المثبطة والمحبطة، لذلك يجب على المؤسسة أن تشعر الأفراد العاملين بالعدالة من خلال القرارات ، ونظم التقييم، والترقيات، والمكافآت، والإجازات، وفرص التدريب العادلة التي يتم تطبيقها بأمانة ودون محاباة، بحيث تقوم على أسس وقواعد محددة وواضحة ، وتطبق بدرجة عالية من الجدية، فتحقيق العدالة يعد أحد أهم ركائز التحفيز (الهواسي والبرزنجي، 2014).

خامساً: نظرية الحاجات المكتسبة للعالم ماكلاند (McClelland's Theory)

وذكر شيبلي (2016) أن العالم ماكلاند قام بنظرية أسماها نظرية الحاجات المكتسبة والتي تقوم على أن أسبقيات الحاجات لدى الأفراد تكون مختلفة، إذ إن كل فرد يميل إلى إشباع الحاجات التي تنقصه، وهذه الحاجات يكتسبها الأفراد من خلال تجاربهم التي يمرون بها في الحياة لذلك تسمى الحاجات المكتسبة، فهي لا تولد مع الأفراد، وحددها ماكلاند بثلاث حاجات كما يأتي:

الحاجة للإنجاز: وهي حاجة الفرد إلى إثبات قدرته على تحقيق الإنجاز والتفوق.

1. الحاجة للقوة أو السلطة: وتتمثل بحاجة الفرد للشعور بالقوة وحبه للسيطرة والتأثير في الآخرين.

2. الحاجة إلى الانتماء: وهي رغبة الفرد بتكوين العلاقات الاجتماعية والصدقات الشخصية مع الأشخاص الآخرين، وأن يكون جزءاً من المجموعة، وتجنب الخلافات والصراعات. ومما سبق يمكن أن يستفيد القادة من نظرية الحاجات المكتسبة بالعمل على إشباع هذه الحاجات لدى الأفراد في بيئة العمل بالشكل الذي يحسن من أدائهم ودافعيتهم، فيمكن إشباع الحاجة إلى الإنجاز من خلال تحفيز القائد للأفراد لتحقيق الإنجاز، أما الحاجة إلى القوة فيستطيع القائد إشباعها بتفويض الأفراد الصلاحيات والمهام القيادية التي تشعرهم بالسلطة والقوة والقدرة على التأثير بالآخرين، والحاجة إلى الانتماء تتحقق من خلال حرص القائد في بيئة العمل على تكوين العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي بروح الفريق الواحد.

صفات القائد التحفيزي

يجب أن يمتلك القائد التحفيزي صفات يستطيع من خلالها التأثير بالأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يجب أن يمتلك شعوراً داخلياً لتحفيز الأفراد، ويعامل كل فرد بطريقة مميزة، وإيجاد بيئة داعمة للتحفيز ووضع أهداف مرنة قابلة للتطبيق.

ذكرت لهلوب (2014) أن قائد المدرسة يقوم بدوره كمحفز من خلال تحفيز المعلمين وجميع أفراد المجتمع المدرسي، إذ يسهم ذلك بشكل كبير في تهيئة المناخ المدرسي الملائم، وهذا التحفيز قد يكون إيجابياً بتقديم الحوافز المعنوية والمادية، وتشجيع الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات وتقديم الدعم لهم وفتح الآفاق أمامهم للإبداع، وقد يكون سلبياً بفرض العقوبات، وحتى يكون القائد محفزاً وقادراً على حفز العاملين، يجب أن يمتلك عدداً من القدرات والصفات:

- يحسن الاستماع بحيث يكون منصتا جيدا للأفراد العاملين داخل المدرسة.
- يمتلك القدرة والمهارة على التخطيط.
- يتسم بالديمقراطية في إدارة المدرسة بحيث يشرك العاملين في اتخاذ القرارات.
- يشجع العاملين على العمل بفاعلية.
- يشجع الأفراد العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- يمتلك القدرة على تنسيق وتنظيم المهام.
- يقوم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين دون تمييز.
- أن يتصف بالالتزام والتعاون.
- يوازن بين مصلحة الأفراد ومصلحة المدرسة.
- يمتلك رؤية وأهدافاً مدرسية مستقبلية واضحة.

طرق وأساليب التحفيز

القائد هو العامل الرئيس والأهم في عملية تحفيز الأفراد العاملين على العمل بكفاءة وفاعلية، بالشكل الذي يزيد من مستوى إنتاجهم، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم الحالية، والعمل على إيجاد حاجات جديدة تتسم بالتجدد والاستمرارية مما يدفعهم للسعي لإشباع هذه الحاجات، وتهدف عملية التحفيز إلى تنشيط الأفراد العاملين والرفع من مستوى دافعيتهم بطرق إيجابية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وتتم عملية التحفيز من خلال استخدام الحوافز التي تعد بمثابة محركات خارجية للأفراد، حيث تقوم على إثارة دوافعهم، وإشباع حاجاتهم بمختلف أنواعها، وخاصة الحوافز التي ترتبط بالروح المعنوية كالاحترام والتقدير والشعور بالمكانة والعدالة، ووجود بيئة عمل ملائمة وقادة يقدمون الدعم والمساندة (العمرى وبطاح، 2018).

وأشار رضوان (2013 ب) أن طرق التحفيز التي يمارسها القادة من أجل تحفيز الأفراد العاملين تقسم إلى نوعين رئيسيين:

1. **التحفيز الإيجابي:** ويتم من خلال استخدام القائد للحوافز الإيجابية التي تنمي روح الإبداع

والابتكار والتجديد لدى الأفراد العاملين حيث تقسم إلى نوعين: الحوافز المعنوية وتتمثل بالاحترام والثناء والمدح والترقية وتقدير الجهود وإشراك الأفراد العاملين باتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، أما الحوافز المادية فتتمثل بالمكافآت والمنح والعلاوات والزيادات في الرواتب، وبعض المزايا كالتأمين الصحي.

2. **التحفيز السلبي:** ويتم من خلال استخدام القائد للحوافز السلبية التي تقوّم سلوك الأفراد

العاملين وتحد من ممارساتهم غير الإيجابية كعدم التزامهم بالعمل والواجبات والتعليمات، وتتمثل بحجب الترقيّة، وفرض العقوبات، ومنع العلاوات والزيادات والمكافآت.

فقائد المدرسة هو عنصر مهم في العملية التربوية ونجاح المؤسسة يعتمد على استخدام

القائد للحوافز التي يحفز العاملين سواء كانت حوافز مادية أو معنوية وخاصة استخدام الحوافز الإيجابية التي تخلق لدى العاملين روح التجديد والابتكار لضمان الدافعية نحو العمل.

شروط التحفيز الفعال

يرى الفقي(2011) أن مهارة التحفيز وتشجيع الأفراد تعتمد على وجود نظام واضح يقتنع

الجميع بموضوعيته، ومن خلال بُعد القائد عن التحفيز الشخصي، ولتطبيق التحفيز بطريقة سليمة وفعّالة لا بد من إتباع الشروط التالية:

1. متابعة أداء المرؤوسين لمعرفة ما إذا كان الأداء متميزاً أو سيئاً.

2. سرعة تحديد الحافز المناسب، فيجب أن يكون الحافز إيجابياً للأداء الجيد، وسلبياً للأداء السيء.

3. وضوح الربط بين الحافز والأداء لجميع الأفراد العاملين وليس فقط لمن يحصل على هذا الحافز.

4. جعل الحوافز جماعية، وذلك للتأكيد على العمل المشترك والتعاون الجماعي، فيتحفز عندها الأفراد العاملون للعمل بروح الفريق الواحد.

5. إشراك القائد للأفراد العاملين في تقييم الأداء والإنجاز في العمل، واختيار الحوافز المناسبة.

6. يجب أن يكون نوع الحافز ودرجته يتناسب مع مستوى الأداء.

7. يجب أن تتناسب الحوافز مع حاجات ورغبات الأفراد العاملين مما يؤثر في أدائهم بشكل أفضل.

فالتحفيز الفعال يحتاج إلى وجود حوافز تتناسب مع رغبات الأفراد مما يضمن دافعيتهم نحو العمل، وإشراك القائد للعاملين في صنع القرارات والتأكيد على العمل في فرق جماعية كل ذلك يضمن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

التحفيز الذاتي

إن تحقيق الأهداف العظيمة يعتمد بشكل كبير على درجة حماس الفرد الذي ينبع من داخله، فالتحفيز الذاتي يعد أحد متطلبات الذكاء العاطفي أو الذكاء الوجداني، فهو يجعل الأفراد العاملين أكثر إبداعاً وابتكاراً وإنتاجاً دون الحاجة إلى الإشراف والرقابة الإدارية المباشرة والدائمة، وعلى الرغم من أن في التحفيز الذاتي تعد الذات المصدر الأساسي للتحفيز، إلا أن هناك عدداً من

العوامل التي تعزز وتساعد في التحفيز الذاتي كالعائلة والأصدقاء والزملاء ومديري العمل والبيئة المحيطة، وتنتج طاقة التحفيز لدى الفرد عندما تتفاعل مصادر التحفيز المختلفة مع عواطف الإنسان، فعندها تتولد لديه مشاعر التفاؤل والحماس والثقة والإصرار والإقدام، وينشأ التحفيز الذاتي عندما يصبح الإنسان مفكراً إيجابياً يكوّن حوارات داخلية مشجعة، وصوراً ذهنية محفزة، كما يقوم بنقد ذاته بطريقة إيجابية بناءة، وينبعث التحفيز الذاتي تلقائياً عندما يتم إشباع الرغبات الإنسانية للفرد، وينشأ من هذه الرغبات ما يسمى القوى الحافزة والتي تمثل ظروف العمل التي تحفز الفرد، ومن هذه الرغبات: رغبة الملكية، رغبة السلطة، رغبة النشاط، رغبة الشعور بالتمكن، رغبة الإنجاز، ورغبة الاحترام (أبو النصر والنجار، 2019).

وعادةً ما يتم التحفيز الذاتي من خلال تكوّن الدوافع داخل الفرد، أما الحوافز فتأتي من المحيط الخارجي من خلال الأفراد الآخرين الذين يقدمون الحوافز بأشكالها سواء كانت معنوية كالدعم والاحترام والتقدير، أم مادية كالمكافآت المالية، فتحفيز الذات يشير إلى الدافعية الذاتية وقدرة الفرد على التحكم في انفعالاته ومشاعره وتوجيهها نحو تحقيق التفوق والإنجاز وتوظيف هذه الانفعالات والمشاعر لصنع أفضل وأمثل القرارات، ويرى علماء الذكاء الانفعالي التحفيز الذاتي هي حالة توتر داخلي واستثارة السلوك لتوليد الدافعية وبذل أقصى جهد من أجل تحقيق هدف معين، ويعد الأمل مكوناً أساسياً لتحفيز الذات فبوجوده لن يستسلم الفرد للقلق الغامر، ومثبطات الذات، والتحديات الصعبة، ويبقى على درجة عالية من المثابرة والحماس والسعي المستمر لتحقيق الإنجازات، فالأفراد الذين يمتلكون مستوى مرتفعاً من الأمل، يكونون أقل عرضة للشعور بالقلق والاكتئاب (البارودي، 2015).

ومما سبق يمكن القول : بأن التحفيز الذاتي هو شحن النفس بالمعنويات الإيجابية وإقناع الذات بأنها تمتلك من القوة والقدرات والعزيمة ما لا يمتلكها غيرها، والإيمان بها وعدم التشكيك فيها، فلا بد للفرد أن يحفز ذاته بصورة مستمرة دون توقف ، وأن لا يعتمد على الحوافز الخارجية ، بل ينبغي أن تتبع هذه المحفزات من داخله، وأن يعمل على استكشاف الوسائل التشجيعية والتحفيزية التي تبرمج عقله الباطن على النجاح ، وأن يتذكر دائماً الإنجازات والنجاحات التي حققها مسبقاً لتشكل له مصدراً للإلهام ودافعاً قوياً لتحقيق الإنجازات الأفضل.

التحفيز من منظور إسلامي

يقول الله سبحانه وتعالى في كتابه الحنيف: " إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" (سورة الكهف: 30)، إن المتأمل في كتاب الله عز وجل وسنة رسوله المصطفى، يدرك مدى اهتمام الإسلام بالتحفيز وتوليد الدافعية لدى المنتمين لهذا الدين العظيم، لبذل أقصى ما لديهم من القوة والعطاء، ليس فقط لأجل الواجب المترتب عليهم، وإنما لتحقيق المزيد من رضا الله عز وجل، فالإسلام منهج رباني يهدف إلى رفع الفرد المسلم إلى درجة الكمال في الطاعات من خلال حثه وتشجيعه على القيام بالمزيد من العبادات بأقصى طاقته لنيل رضا الله والمسارة نحو أعلى الجنان، فقد رفع الإسلام مكانة المسلمين الذين يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق رضوان الله عز وجل، إذ إن الأجر والثواب يشمل جميع المزايا التي يمنحها الله سبحانه وتعالى لعباده الصالحين، ويمنح الله الحوافز لعباده إما بصورتها الإيجابية التي تتمثل بالثواب أو بصورتها السلبية التي تتمثل بالعقاب (محمد والعصيمي وبرعي، 2017).

تعتبر النية الصادقة والصالحة المحفز الحقيقي الذي لا يساويه أي من المحفزات الأخرى، ومن أعظم المحفزات في الإسلام فعل الخير الذي أمرنا الله به وحثنا عليه لنيل حبه ورضاه،

والإيمان بالمبدأ والفكرة والقضية بعيداً عن التعلق بالأشخاص، وهناك العديد من الآيات القرآنية استخدمت الترغيب والتحفيز للقيام بالأعمال الصالحة، والترهيب لردع المؤمن من القيام بالأعمال السيئة (سويدان، 2018).

وللتحفيز في الإسلام أهمية عظيمة لأنه يعمل على تلبية رغبة الأفراد ورفع الروح المعنوية، وتنظيم وإعادة ترتيب احتياجات الأفراد والتحكم في سلوك العاملين، بما يضمن تحقيق المصلحة المشتركة بين العامل والعمل، وينمي قيم وعادات سلوكية يسعى الإسلام إلى وجودها بين الأفراد بما يحقق قيادة الأمة وتفوقها (محمد وآخرون، 2017).

مما سبق يتبين أن الإسلام اهتم بتكوين الدافعية لدى الأفراد للقيام بالواجبات الموكولة إليهم حيث منح الله الحوافز لعباده إما بصورتها الايجابية(الثواب) او بالصورة السلبية (العقاب) وهذا ما وضحه القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لتحفيز الأفراد للقيام بالأعمال الصالحة والابتعاد عن الأعمال السيئة.

مدير المدرسة كقائد تحفيزي للمعلمين

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يقوم من خلالها قائد المدرسة بتحفيز المعلمين سواء كانت مادية أو معنوية، ومنها أن يقوم بإعطاء الحرية للمعلمين فيحفزهم على الرقابة الذاتية لأدائهم مما يجعلهم يشعرون بالثقة بأنفسهم والشعور بالمسؤولية، ويحرص قائد المدرسة التحفيزي على تهيئة بيئة مدرسية مناسبة تساعد المعلم على القيام بمهنته في التدريس بشكل إيجابي، كما أنه يحرص على بناء علاقات إنسانية طيبة بينه وبين المعلمين وبين المعلمين أنفسهم، ومن طرق تحفيز المعلمين أيضاً أن يقوم قائد المدرسة بإشراك المعلمين في عملية صنع القرار واتخاذ القرارات المدرسية، فيجعلهم مستشارين بدلاً من أن يكونوا تابعين، كما يحفزهم باستمرار على التطور والنمو

المهني من خلال توفير فرص تدريبية تتيح لهم التقدم على الصعيدين المهني والشخصي) (الدغيمات، 2017).

وقائد المدرسة التحفيزي يحرص على القيام بالممارسات التحفيزية التي تؤثر بشكل إيجابي في نفوس المعلمين وتشكل أثراً كبيراً في رفع روحهم المعنوية لتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية، ويعتمد التحفيز والتأثير الفعال من قبل قائد المدرسة على مدى إدراكه للحاجات والرغبات التي يجب أن يقوم بإشباعها لدى المعلمين، فيقوم بإشعارهم بالتقدير والاحترام والاهتمام والثقة المتبادلة وتعزيز قيم التعاون، ومشاورتهم بما يخص أمور المدرسة بالاستماع إليهم والأخذ بآرائهم والاعتماد على أسلوب الإقناع البناء والبعد عن التسلط والديكتاتورية، ومراعاة ميولهم واستعداداتهم المختلفة، والاعتماد على الموضوعية والمصداقية في تقييمهم وإشعارهم بالعدالة وعدم الانحياز لأشخاص دون آخرين (لطي، 2016).

إن لنمط القيادة بالتحفيز الأثر الكبير على أداء المعلمين ورفع روحهم المعنوية، وذلك لأن نمط القيادة التحفيزية يقوم على توظيف الممارسات الإيجابية التي تشعر المعلمين بقيمتهم وأهميتهم وأنهم ليسوا مجرد تابعين لمدير المدرسة، وإنما هم جزء أساسي من عملية القيادة وإدارة المدرسة، فالروح المعنوية المرتفعة لدى المعلمين تشكل إحدى خطوات نجاح المدرسة وتقدمها، فمن خلال توافرها يزيد الولاء والانتماء وترتفع الإنتاجية والفاعلية لدى المعلمين فيمارسون مهنتهم التدريسية بكل حب مما يحسن جودة العملية التعليمية مما ينعكس إيجاباً على الطلبة، إذاً ممارسة قائد المدرسة للتحفيز سوف يعود بالنفع والإيجاب على المدرسة ككل، مما يمكنها من البقاء والاستمرار نحو التقدم والنجاح.

الروح المعنوية

ركز القرآن الكريم في كثير من الآيات القرآنية على رفع الروح المعنوية للأفراد لما لها من أثر كبير وراسخ في النفس الإنسانية، فقال تعالى: " وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ " (سورة آل عمران: 139) وغيرها الكثير من الآيات التي ترفع المعنويات وكانت سببا في تحقيق النصر بعد الهزيمة، لذلك يجب على القادة اتباع الأنماط القيادية الملائمة والمحفزة لرفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الكفاءة وتحقيق ما يصبون إليه.

وتلعب الروح المعنوية دورا مهما بالتأثير في سلوك الأفراد العاملين داخل المدرسة، مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي، ويعد نمط القيادة الذي يتبعه قائد المدرسة في إدارة مواردها المادية والبشرية العامل الرئيس في إيجاد الروح المعنوية للمرؤوسين من خلال توفير بيئة مدرسية غنية بالحوافز المعنوية والمادية، فعند توافر روح معنوية مرتفعة لدى الأفراد العاملين سينعكس ذلك إيجابيا على مستوى أدائهم وفاعليتهم تجاه المدرسة، أما الروح المعنوية المنخفضة فتفقدتهم الدافعية تجاه العمل وينخفض مستوى أدائهم للمهام ، إذ إنه توجد علاقة طردية بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الفاعلية والإنتاجية، لذلك لا بد من أن يحرص القائد على تحفيز العاملين بالطرق المختلفة التي تلبي احتياجاتهم والتي من شأنها أن ترفع من مستوى الروح المعنوية لديهم (الشрман وجبران، 2018) .

مفهوم الروح المعنوية

وقد عرف حنتول (2017: 92) الروح المعنوية بأنها "الاتجاه أو الروح المميزة بوجود الثقة وقوة الدافعية للاستمرار، مزاج أو روح يسودان الأفراد الذين تتكون منها جماعة ما، الثقة بالنفس

فيما يتعلق بدور المرء في الجماعة، الولاء للجماعة، الاستعداد للمجاهدة في سبيل تحقيق الأهداف الجماعية".

وعرف الحراحشة (2017: 51) الروح المعنوية بأنها " الجو العام الذي يسود المؤسسة التربوية، وقدرة الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية".

وتم تعريف الروح المعنوية لدى المعلمين ، على أنها "الرضا الوظيفي، والتوقعات، ومشاعر الرفاه لدى المعلمين في بيئة العمل. ثبت أن له تأثيرا مباشرا على الطالب الجيد، فهو أحد الركائز الأساسية في المدارس" (Ramachandran, 2017, 34).

ويعرف شيما وأسرار والحق (Cheema & Asrar-ul-Haq, 2017: 677) الروح المعنوية بأنها "مواقف الأفراد والجماعات تجاه عملهم وبيئتهم ومديريهم والأعمال، وهي سمة مرغوبة لدى الموظفين لأنها تعمل على تحسين الجهد الفردي، الأمر الذي يؤثر بدوره بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي".

ويعرف الصباحة وخصاونة (2018: 368) الروح المعنوية أنها "اتجاه نفسي عام يسيطر على الفرد ضمن إطار الجماعة التي ينتمي إليها، ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به".

ويعرف ميراج ريبا ودين (Miraj, Reba & Din, 2018: 28) الروح المعنوية بأنها المبادئ أو التعاليم أو الحالة العقلية والعاطفية للفرد أو المجموعة فيما يتعلق بالمهام المنوطة به أو الإحساس بالهدف المشترك فيما يتعلق بالمجموعة أو مستوى الرفاه النفسي الفردي.

وعرف صعلوك وسلامة وبركات (2018: 653) الروح المعنوية هي " التي تعبر وتشير إلى المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ونحو إدارة هذا العمل، وهي الإحساس المبهم لدى العاملين، وهي الإحساس الإيجابي الذي يدفع العاملين إلى العمل والنظرة المتفائلة والود نحو الجماعة، أو الإحساس السلبي والميل إلى النقد والتشاؤم".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول : إن الروح المعنوية هي الشعور الداخلي الذي يحمله الفرد تجاه بيئة العمل التي ينتمي إليها، والتي تؤثر وتتعاكس على ممارساته وانفعالاته وردود أفعاله.

أهمية الروح المعنوية

إن توافر الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين في المدرسة أمر في غاية الأهمية إذ تعمل على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية فيشعرون بالأمن الوظيفي والراحة النفسية ويتكيفون مع الظروف المتغيرة التي تواجههم بطريقة إيجابية ، وتعمل الروح المعنوية على تقليل الخلافات والصراع والنزاع بين الأفراد العاملين لتسود بينهم علاقة المودة والمحبة ، مما يدفعهم للتعاون والعمل معا بروح الفريق الواحد بما يحقق مصالحهم ويصب في خدمة المدرسة، وتوافر الروح المعنوية لدى المعلمين سوف يزيد من تقديرهم لذاتهم فيزداد عطاؤهم و إخلاصهم للعمل ، فتزيد إنتاجيتهم، مما ينمي لديهم روح الإبداع والابتكار في عملية التدريس ، كما تخلق الروح المعنوية بيئة مدرسية تتميز بالاحترام المتبادل والألفة والمحبة بين المعلمين أنفسهم وبينهم وبين مدير المدرسة وبالتالي يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي، وتزيد درجة رضاهم عن العمل ، و تقل حالة الشعور بالقلق والتوتر وعدم الراحة وتختفي المشاعر السلبية ، فيزداد انتمائهم وولائهم للمدرسة ويسعون بكل ما لديهم من طاقة لتحقيق أهدافها (الكيلاني ومقابلة، 2014) .

ويوضح دين و مالك وافزال (Din, Malik & Afzal, 2019) بأنه نظرًا لأن الروح المعنوية لها تأثير على إنتاجية المؤسسة التعليمية، فيغض النظر عن أن العوامل الأخرى التي تساهم في تحسين إنتاجية التعليم، فإن مفتاح استقرار وريحية المدرسة يكمن في تعزيز معنويات المعلمين وتحسينها، فعندما يحب المعلم عمله والبيئة المدرسية وحياته المهنية، فإن ذلك ينعكس بشكل مباشر على روحه المعنوية لتصبح مرتفعة، والذي يؤدي بدوره إلى مخرجات تعليمية مرتفعة، فالروح المعنوية هي العنصر الأساسي في العمليات التنظيمية، التي تساعد على رقي الممارسات التعليمية وتطويرها والنهوض بالعملية التعليمية إلى مستويات مرموقة.

كلما كانت الروح المعنوية لدى المعلمين مرتفعة، يؤثر ذلك بشكل مباشر على أداء الطلبة وتحصيلهم الدراسي، وتحسين سلوكياتهم وتصرفاتهم، إذ تؤثر الروح المعنوية المرتفعة للمعلمين على شعوره بعظم المسؤولية الملقاة على كاهله، وتحفيزه على أداء وظيفة بشكل أفضل، في حين يساهم انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين في انخفاض مستوى المخرجات التعليمية، وضعف الأداء الذي ينعكس بشكل واضح على تحصيل الطلبة وسلوكياتهم بشكل سلبي، كما يؤدي انخفاض الروح المعنوية إلى شعور المعلمين بضغوطات هائلة ويأس وتردد، يحول دون المبادرة لتطوير ممارسات لإعداد الدروس والأنشطة في الصف الدراسي، واستخدام الاستراتيجيات التعليمية التي تطور البنية التعليمية لدى الطلبة، ولذلك فإن تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين من الخطوات الأولى التي يجب أن يراعيها القائد المدرسي، ويلببها، بحيث يوجد بيئة تعليمية ومناخ مدرسي مناسب للتطوير والإنتاجية للكادر التدريسي كاملاً (Kingoia, 2015).

ويرى جوارنة وخصاونة وخصاونة وادعيس (2011) أن تطوير الروح المعنوية لدى المعلمين وتنميتها تولد لديه دافع العمل والإنجاز، وتحقيق الأهداف المنشودة في العملية التعليمية،

تدفع إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف العملية التعليمية، كما تساهم الروح المعنوية في دفع المعلم للتركيز بشكل أكبر في أدائه، وتحثه على القيام بالواجبات والأعمال الموكلة اليه بكفاءة عالية، ومواجهة جميع المشاكل والعقبات التي تواجهه في مسيرته المهنية، من أجل تحقيق جميع الأهداف المنشودة للمدرسة، وضمان جودة أدائها والارتقاء بمستوى مخرجاتها.

ويمكن تقسيم الروح المعنوية إلى اتجاهين مختلفين: مرتفع أو منخفض. تعتمد حالة الاتجاه فيما يتعلق بالمعنويات العالية أو المنخفضة على شعور المعلم وموقفه من بيئة عمله، وترتبط الروح المعنوية العالية مع الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والرغبة في بذل قصارى جهدهم والمبادرة والإبداع وبالتالي تعزيز أداء المدرسة، وعلى النقيض من الروح المعنوية العالية، تساهم الروح المعنوية المنخفضة في زيادة معدل التغيب والتأخير، فضلاً عن الأداء المنخفض، والإنتاجية المنخفضة، والدوران في معدلات الموظفين الذي يساهم بشكل رئيس في خفض سمعة المؤسسة التعليمية وضعف منتجاتها التعليمية بشكل واضح (Din, et.al.,2019).

في حين تعمل زيادة مستوى الروح المعنوية لدى المعلم في المدرسة على تحسن صحته النفسية والعاطفية والاجتماعية حيث يساعد زيادة مستوى الرضا الوظيفي للمعلم على تنمية الإبداع وتفجير الطاقات الكامنة لديه وتسخيرها لخدمة العملية التعليمية ويساعده على التخلص من جميع الأفكار الهدامة والسلبية واستبدالها بالأفكار الإيجابية والبناءة التي من شأنها الارتقاء بالمستوى التعليمي والثقافي والإبداعي للطلاب في المدرسة (Mendez, Carpenter, Pérez Caro,) (Portillos & Scott, 2019).

وتساهم الروح المعنوية العالية لدى المعلمين في تخفيض نسبة معدل ترك الخدمة بينهم، وتؤدي دوراً لا يستهان به في تحسين الخدمة التعليمية التي يقدمها هؤلاء المعلمون للطلبة بشكل

خاص وللمدرسة بشكل عام، كما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الالتزام، وتعزز المزيد من الوقت الذي تقضيه في العمل وفي مجال مهني معين (Royle, 2010).

نستنتج مما سبق، أن وجود عدد من المشاكل والضغوطات لدى المعلمين قد يؤدي إلى تقليل مستوى الروح المعنوية لديهم حيث تعمل المشاكل والضغوطات التي يواجهونها على تقليل قدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم الأمر الذي يضعف ثقته بنفسه وبقدراته التدريسية مما يؤدي إلى تدني مستوى الروح المعنوية لديهم.

خصائص الروح المعنوية

تتسم الروح المعنوية بعدد من الخصائص، فهي عبارة عن حالة عاطفية ونفسية لا تتحدد بعامل واحد وإنما تتأثر بعوامل متعددة ومتداخلة، ولا تتأثر بدرجة كبيرة بالحوافز المادية بقدر تأثرها ببيئة العمل المدرسية والظروف المحيطة وخاصة طبيعة العلاقة التي تربط قائد المدرسة بالمعلمين، والروح المعنوية حالة غير قابلة للملاحظة بشكل مباشر وبالتالي لا يمكن قياسها إلا من خلال النتائج والآثار المترتبة عليها إذ ترتفع وتخفض بناء على العوامل المؤثرة بها والظروف المحيطة، وهناك عدة معايير للروح المعنوية لدى المعلمين ، وهي التي من خلالها يمكن الحكم عليها بأنها مرتفعة أو منخفضة فتتحكم بسلوك المعلمين ويردود أفعالهم تجاه المواقف المختلفة فتشجع المعلمين وتحفزهم على العمل وتزداد إنتاجيتهم نحو العملية التعليمية إذا كانت مرتفعة وتضعف جهودهم وتخفض من إنتاجيتهم إذا كانت منخفضة (بركات، 2019).

وتتسم الروح المعنوية بالشمولية والمرونة، إذ تدفع المعلم للولاء لمدرسته، وبذل جهود إضافية للنهوض بها، وتطوير مرافقها، كما تمكن الروح المعنوية العالية المعلمين من التأقلم مع

الإجراءات الجديدة بما يتماشى مع التغييرات التي تطرأ على قواعد المدرسة والمناهج، كما تدفعهم إلى المشاركة في الأنشطة والاجتماعات المدرسية، ويبدلون قصارى جهدهم للاضطلاع بواجباتهم ومسؤولياتهم وتأديتها على أفضل وجه، ويفخرون بأن يكونوا جزءاً من مدارسهم ونظامهم التعليمي ككل؛ كما يؤدون واجباتهم لتحقيق أهداف المدرسة، والتي تلعب بنشاط دوراً في تطوير البيئة المدرسية وتحسينها (Lüleci & Çoruk, 2018).

ويعد الحماس من أهم خصائص الروح المعنوية، إذا بدأ المعلمون بالشعور بالحماس والتفاؤل في عملهم، واتجاه وظائفهم، وأن يكونوا ودودين مع بعضهم البعض، فإن ذلك يعد مؤشراً قوياً على تمتعهم بروح معنوية عالية، كما تتميز الروح المعنوية بكونها حالة عقلية أو موقف لدى الأفراد أو الجماعات التي تحدد استعدادهم للتعاون، وتتجلى الروح المعنوية الجيدة في حماس الموظف، والامتثال الطوعي للوائح والأوامر، والرغبة في التعاون مع الآخرين في تحقيق هدف المؤسسة التعليمية، ويتضح ضعف الروح المعنوية من عدم اليقين، والعصيان، والشعور بالإحباط وكره الوظيفة والزملاء (Venkatachalam & Sakunthala, 2016).

وتتميز الروح المعنوية العالية بالاهتمام والحماس للعمل، إلا أن المعنويات المنخفضة قد تتميز بعدم الرضا ومشاعر الإحباط، وقد يتسبب انخفاض الروح المعنوية للمعلم في انخفاض الإنتاجية، وعدم الاهتمام بتدريس الطلبة بشكل جيد، وانخفاض العلاقات الاجتماعية مع الزملاء، فضلاً عن الاكتئاب، وزيادة معدلات التغيب عن العمل، والإرهاق العام (Lüleci & Çoruk, 2018).

ويشير فينكاتاشلام وساكونثالا (Venkatachalam & Sakunthala, 2016) إلى أن

أهم الخصائص التي تتميز بها الروح المعنوية ما يأتي:

- تعد الروح المعنوية حالة ذهنية، تعكس الصحة العقلية لدى الأفراد.
 - تشكل الروح المعنوية مجموعة من المواقف والمشاعر والعواطف والسلوكيات التي تؤثر في الفرد بشكل مباشر.
 - تعد الروح المعنوية مصطلحا نسبيا، فقد تكون مرتفعة أو منخفضة حسب الظروف الخارجية التي يتعرض لها الفرد.
 - تؤثر الروح المعنوية في سلوك الإنسان وأدائه.
 - الروح المعنوية شعور نفسي.
 - الروح المعنوية غير ملموسة، ولا يمكن زيادتها مباشرة.
 - المعنويات ظاهرة معدية، فقد يتأثر الأفراد الذين يتميزون بروح معنوية منخفضة من نظائريهم الذين يتميزون بروح معنوية مرتفعة.
- ومما سبق يمكن ملاحظة أن معرفة خصائص الروح المعنوية تساعد قائد المدرسة على توفير المناخ المناسب الذي يعزز الروح المعنوية لدى المعلمين، ويمكنهم من أداء مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه، كما يستطيع القائد من خلال التعرف على خصائص الروح المعنوية أن يستخدم استراتيجيات جديدة تساعد في تحسين الروح المعنوية لدى المعلمين وتنميتها.

العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية لدى المعلمين

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على معنويات المعلم، وتشمل هذه العوامل بيئة مدرسية صحية، وتصور المعلمين للطلاب وتعلم الطلاب، والدعم الإداري والقيادة، وظروف العمل المواتية في مكان العمل، ويرتبط المناخ المدرسي الصحي بمعنويات المعلمين العالية حيث يوجد مناخ إيجابي يحث المعلمين على مواصلة أدائهم، وإنجاز أعمالهم بالشكل المثالي، فالمناخ الذي توجده

القيادة في المؤسسات التعليمية له تأثير كبير على تحفيز الموظفين وتحسين سلوكهم، فقد أثبتت العديد من الدراسات بأن الإجهاد عامل يمكن أن يؤثر على معنويات المعلمين بشكل سلبي، إذ يعد الإجهاد وضغوط العمل المسبب الرئيس في تشكيل حالة من عدم الاستقرار العاطفي والجسدي لدى المعلمين والذي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في الدافعية نحو العمل والمشاركة فيه بكل حماس كما يؤثر على ضعف الرضا الوظيفي الذي ينعكس بشكل مباشر على أداء المعلمين وإنجازهم لمهامهم اليومية (Eboka, 2017).

وورد حنتول (2017) مجموعة من العوامل التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، والتي تؤثر فيهم بطريقة إيجابية فينتج عنها روح معنوية مرتفعة، إذ إن الروح المعنوية تنتج من تفاعل هذه العوامل معا، وتتمثل بما يلي:

1. نمط الإدارة الذي يتبعه قائد المدرسة.
2. الممارسات والأساليب الإدارية السليمة التي يقوم بها قائد المدرسة.
3. درجة توافر وإشباع الاحتياجات والرغبات الشخصية للمعلمين.
4. وجود رؤية مستقبلية وأهداف تنظيمية للمدرسة.
5. توافر الحوافز المعنوية والمادية.
6. درجة الانتماء والولاء والعقلانية التي يحملها المعلمون تجاه المدرسة.
7. توافر الحاجات الفسيولوجية كالنقد والاحترام وتحقيق الذات والشعور بالأمان.
8. خفض مستوى التوتر والخلافات وتوفير بيئة مدرسية مريحة.

وقد يتأثر انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بالعوامل الخارجية مثل ضعف الإشراف الخارجي، والمشاكل الاجتماعية والتغيرات في السياسات والآليات التعليمية، وزيادة عبء العمل

الإداري، وتدهور الوضع الاجتماعي للمعلمين في نظر المجتمع، فالمعلم جزء لا يتجزأ من المجتمع، ويؤدي دوراً لا يستهان به في نهوض المجتمع وتطوره، ولذلك فإن عدم تقدير المسؤولين والقيادات العليا وأولياء الأمور للمعلم، تولد لديه شعور بعدم الامتثال لدوره العظيم، مما ينعكس بشكل مباشر على روحه المعنوية وأدائه وسلوكياته (Miraj, et.al.,2018).

ويوضح اخطر و شاه وغازي و خليل (Akhtar, Shah, Ghazi & Khalil, 2016) فيما يلي

أهم العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لدى المعلمين:

1- علاقة المعلم مع قائد المدرسة: إذ تعد العلاقة الطيبة بين قائد المدرسة والمعلمين عاملاً

مهما في تحسين روحهم المعنوية، إذ يجب أن يرتبط المعلم مع المدير بعلاقة تجعله يشعر

بالراحة والرفعة مما يؤدي إلى زيادة نشاطهما وفعاليتها.

2- الرضا عن التدريس: إن الرضا الوظيفي يشجع المعلمين على العمل بإخلاص وإطلاق

إبداعاتهم وأفكارهم لتحقيق الفائدة للمدرسة.

3- راتب المعلم: يعد مرتب المعلم من أهم العوامل التي تعزز الروح المعنوية لدى المعلمين

وتحفزهم لمواصلة العمل بكل حماس.

4- عبء التدريس: إن توزيع المسؤوليات على المعلمين كلاً وفق طاقته واستطاعته، وعدم

إرهاقهم بالمسؤوليات المتعددة تساهم في رفع روحهم المعنوية، وتدفعهم للإنجاز في أداء

مهامهم.

ويُستنتج مما سبق، أن عوامل تعزيز الروح المعنوية عديدة ومتنوعة، وقد تكون داخلية

وخارجية، وقد تساهم بعض هذه العوامل في خفض الروح المعنوية لدى المعلم، ولذلك يجب أن

يعي قائد المدرسة جيداً أهمية تعزيز الروح المعنوية بشكل إيجابي، واستخدام الممارسات والاستراتيجيات التي تبين للمعلم قيمته العالية وقدره العظيم في العملية التعليمية.

طرق تعزيز الروح المعنوية

يعد تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين من الركائز الأساسية في كل مدرسة، إذ يحتاج المعلمون إلى الدافع الدائم والدعم المستمر لزيادة أدائهم وتحسينه من أجل تحقيق نتائج تعليمية أفضل، كما يعد تحسين معنويات المعلمين أمراً مهماً لتعزيز إيجابية مواقفهم المهنية، فالروح المعنوية لدى المعلمين هي عامل مساعد لتعزيز السلوكيات الإيجابية والتعليمية لدى الطلبة، فإذا كان لدى المعلمين معنويات عالية فإن من شأن ذلك توفير بيئة تعليمية أفضل لتعزيز نجاح الطلاب وتحسين تحصيلهم الدراسي، فكلما زادت الروح المعنوية لدى المعلمين كلما أثر ذلك على رضاهم الوظيفي بشكل إيجابي، كشرط تنظيمي أساسي للحصول على نتائج تعليمية أفضل في المدارس (Lüleci & Çoruk, 2018).

ويرتبط تمكين المعلم واتخاذ القرارات ارتباطاً قوياً بالروح المعنوية لدى المعلم، إذ إن رفع مستوى الروح المعنوية لدى المعلم لا يعتمد فقط على جعل عملية التدريس أكثر فعالية للمعلمين، وإنما إشراك المعلم في رسم الخطط والاستراتيجيات التي تحسن من عملية التعلم لتصبح مواتية للطلبة، هذا يوفر مناخاً مفيداً لعملية التعلم، كما قد يساهم الاستماع إلى مخاوف المعلمين، وحل مشاكلهم، وإظهار التقدير والامتنان لجهودهم، والتواصل المفتوح في قطع شوط كبير في تحسين الروح المعنوية للمعلمين (Miraj, et.al.,2018).

ويذكر كورث (Kurth, 2016) أن عوامل تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين تكمن في السماح للمدرسين بالمساهمة في صنع القرار الذي يؤثر بشكل مباشر على المناهج الدراسية والتعليم والمناخ المدرسي، وإنشاء برنامج تحفيزية فعالة لإشعار المعلم بأهميته وتقييماً لجهوده التي يبذلها في سبيل تطوير العملية التعليمية، فضلاً عن تعزيز المناخ المدرسي الذي يعكس الشعور بالوحدة والفخر والتعاون وقبول الاختلافات والأمن، وتعزيز التواصل الإيجابي مع المعلمين من خلال الاستماع إلى مشاكلهم، وردود أفعالهم، وأهم المعوقات التي يواجهونها في المدرسة، وتعزيز الفرص لدى المعلمين لتحقيق نمو مهني هادف، وتوفير وقت جيد للتفاعل الجماعي، والتخطيط، والحوار التربوي، وصنع القرار، وحل المشكلات، كما أن تشجيع العلاقات الإنسانية الجيدة، داخل المدرسة وبين المجتمع المدرسي يعد من أهم عوامل تعزيز الروح المعنوية، فضلاً عن تشجيع ومكافأة المعلمين الموهوبين والذين يقدمون أفكاراً ابتكارية فيها نهوض للمدرسة والعملية التعليمية، وإيلاء الاهتمام للاحتياجات المعلمين المهنية مثل الراتب والمزايا والعلاوات، وإيلاء الاهتمام للاحتياجات الشخصية مثل إدارة الإجهاد، والصحة الجيدة، والتفاعل الاجتماعي.

ويعد التحفيز المادي والمعنوي من أهم طرق تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين، فإن تقدير المعلمين والاعتراف بجهودهم واحترامهم وإشعارهم بقيمتهم الكبيرة في المدرسة من أهم الأساليب التي تساهم في رفع رضاهم الوظيفي، وتحقيق الولاء للمدرسة، فكلما شعر المعلم بالتقدير والاحترام، كلما انعكس ذلك على أدائه بصورة إيجابية ومباشرة (Eboka, 2017).

ويشير راماشاندران (Ramachandran, 2017) إلى أهم الطرق التي يجب أن يتبعها

قائد المدرسة لتعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين، كالآتي:

1. يجب أن يشعر قائد المدرسة معلميه بقيمتهم، وأهمية عملهم في المجتمع، ويحترم قراراتهم وأفكارهم ويطبّقها، بحيث ينمي لدى المعلمين الإحساس بأن أفكارهم لها قيمة، وأن لهم إنجازات وبصمات تحسب في العملية التعليمية.

2. يجب على قائد المدرسة أن يصمم نشاطات ترفيهية للمعلمين، ويقدم احتفالات تشجيعية بالإنجازات التي قدمها المعلمون، ويقدم جوائز ومكافآت للمعلمين المبدعين، بحيث يساهم ذلك في دفع المعلمين الذين لم يحصلوا على جوائز إلى الإنجاز أكثر، وإلى التركيز على طرح أفكار جديدة، وممارسة استراتيجيات مستحدثة للحصول على الجوائز والتقدير.

3. منح إجازة للمعلمين لمتابعة المشاريع والخطط التي اقترحوها بحث تكون بمثابة مصدر للابتكار في المدرسة.

ومما سبق يمكن ملاحظة أنه من الأهمية البالغة استحداث طرق وممارسات جديدة لتنمية الروح المعنوية لدى المعلمين ، ويتم ذلك من خلال إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والممارسات المدرسية، والاعتراف بخبراتهم وكفاياتهم التي تساهم في تطوير المدرسة وتقديرها، والسماح للمعلمين بتطوير لوائح تنظيمية لتحسين انضباط الطلبة، ودعم سلطة المعلمين في تطبيق هذه اللوائح، وعلى الرغم من أن المعلمين يمكنهم اتخاذ خطوات بشكل فردي للحفاظ على رضاهم المهني وروحهم المعنوية المرتفعة، إلا أنه يجب على قائد المدرسة وقادة المجتمع المحلي أيضاً رعاية ودعم المعلم بكل ما أوتوا من قوة، لكي يظلوا ملهمين ومتحمسين في العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية ككل.

دور القائد التحفيزي في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين

تؤدي القيادة الإدارية للمدرسة دوراً حيوياً في تهيئة مناخ مدرسي مناسب يساهم في رفع معنويات المعلمين، إذ يوفر القائد التحفيزي الدعم والتشجيع العاطفيين عندما يرى جهود وإنجازات الموظفين، بحيث يهيئ بيئة عمل إيجابية ومحفزة ومرضية (Bovender, 2016).

إذ يسعى القائد التحفيزي إلى إلهام المعلمين لبذل قصارى جهدهم وتطوير مهاراتهم وترقية خبراتهم، من أجل الوصول إلى مستويات فكرية متقدمة، كما يحثهم على القيام بأكثر مما هو متوقع، ويوفر لهم بيئة غنية، تتسم بالتحفيز والتطوير، ويقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية التي تشعرهم بأهميتهم، وتقلهم في العملية التعليمية، كما يتميز القائد التحفيزي بقدرته على تطوير المعلمين وتشجيعهم فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم إلى جزء لا يتجزأ من مهمة المؤسسة التعليمية (أبو رمان، 2016).

كما يسعى القائد التحفيزي إلى تعزيز الروح لمعنوية لدى المعلمين من خلال تحقيق التعاون الكامل فيما بينهم حتى يتمكنوا من تقديم أداء أفضل وبصورة مثلى، إذ تساعد بيئة العمل الفعالة في أداء سليم ومستقر لدى المعلمين، وتدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم، وبذل جهود استثنائية لتحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها، وكل ذلك ينعكس على جودة المخرجات التعليمية بشكل إيجابي (Singano, 2015).

كما تساهم القيادة بالتحفيز في إشراك المعلمين في تحسين الممارسات التعليمية، وتحقيق أهداف مشتركة ذات مستوى أعلى، بحيث يتمكن كل من القادة والمعلمين من رفع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من التحفيز، كما يحرص القائد التحفيزي على الفخر بإنجازات المعلمين، والإيمان بقدراتهم، واحترام آرائهم بحيث يعزز لديهم الروح المعنوية وينميها، كما يحرص القائد على الالتزام بالدافع الملهم في سلوك القيادة، ويعبر عن رؤية واضحة وجذابة وملهمة للمعلمين، ويلتمس

القائد طرقاً جديدة ومبتكرة لتطوير أداء المعلمين، ودفعهم إلى استخدام حلول إبداعية لحل المشكلات، ويولي اهتماماً خاصاً بنموهم ودعمهم والاحتياجات التنموية (Eboka, 2016).

ويعد التحفيز الفكري من الممارسات التي تشجع المعلمين على الإبداع والابتكار، من خلال تعزيز مهارات التعرف على المشكلات التي تواجه المدرسة، وإعادة صياغة المشكلات وحلها بأساليب وطرق حديثة، حيث يقوم قائد المدرسة هنا بدور المدرب والمحفز، الذي يفجر لدى المعلمين روح المثابرة والإنجاز، ويقوم بدعمهم وحثهم على التحدي، وتقديم أفضل ما لديهم وبالتالي يؤسس علاقة قائمة على الاحترام والتقدير (عليّ وغايب، 2015).

كما يمتلك القائد التحفيزي الجاذبية المقنعة والتأثير الذي يُمكن أن يلهم التفاني في الآخرين، إذ يستطيع أن يجعل الآخرين يتفانون بالعمل لتحقيق رؤيته ورؤية المدرسة وكذلك يحثهم على الاعتماد على ذواتهم خلال العمل. فهو يهتم بالمعلمين وبأفكارهم ويستشيرهم بشؤون العمل. إذ تتسم شخصية القائد في هذا النوع من القيادة بالمقدرة على جذب المعلمين له ورفع الروح المعنوية لهم من خلال تميزه بالإنسانية واهتمامه الكبير في المعلمين، وهذا كفيل بأن يجعل التابعين يحبونه ، الأمر الذي يعزز روحهم المعنوية، ويدفعهم إلى تحسين أدائهم وبذل جهود متواصلة لتطوير مهاراتهم وخبراتهم (Mora, 2012).

ومما سبق يمكن استنتاج أن القائد التحفيزي يؤدي دوراً لا يستهان به في تحفيز وإلهام المعلمين من خلال جعل أعمالهم ذات معنى وقيمة، واعتماد طرق جديدة تشجعهم وتثير لديهم حب التحدي والحماس والتفاؤل، وتتيح لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف الكبيرة في المدرسة، مما يساهم ذلك في تعزيز روحهم المعنوية، بحيث ينمي لدى المعلم حب البيئة المدرسية، وبذل جهود استثنائية لتطوير العملية التعليمية والنهوض بها عالياً.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة على النحو الآتي:

أ) الدراسات المتعلقة بالقيادة بالتحفيز

أجرت القرعان (2014) دراسة هدفت تعرف 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 تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر)، كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر الحوافز وفاعلية المدرسة.

وأجرت 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 تقرت، 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 ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لكل من متغير الأقدمية، والجنس

في أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط، كما وأشارت النتائج عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين درجة العدالة في توزيع الحوافز وبين أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.

أجرى بوسير و نتاموشوبورا (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، إذ تكونت عينة الدراسة من المديرين المتمركزين في مقر خدمة الحياة البرية في كينيا في لانجاتا بمقاطعة نيروبي والبالغ عددهم (34) مديراً. واعتمدت الدراسة على البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال استبيان منظم 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 ملهماً ويعترف بأهمية التطوير الوظيفي من خلال الترقيات.

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) مدرساً و (20) مديراً من العاملين في إدارة المدارس في شعبة فاكو في المنطقة الجنوبية الغربية، وتم اعتماد الاستبيان لجميع 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 يوجواني (Ugoani, 2015) دراسة هدفت التحقيق في أنموذج مقترح لتطبيق القيادة التحفيزية كمؤشر للكفاءات اللازمة للقيادة الفعالة، أجريت الدراسة في نيجيريا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري البنوك في ولاية أمينية، وولاية آبيا، وبلغ عددهم (133) مديراً، 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 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) مدرء 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 ($\alpha \leq 0.05$) وفقاً لكل من متغير الجنس والرتبة الوظيفية ومكان العمل.

أجرى 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، إذ تكونت عينة الدراسة من المعلمين وطلبة المدارس الثانوية العامة والبالغ عددهم (30) معلما 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%).

وأجرى البليبيسي (2017) دراسة هدفت إلى تعرف 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 تعزى لكل من متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والتخصص.

وأجرى بيباث و نكابند (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، إذ تكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام في المناطق الأربع في ميومالانجا 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 مرؤوسيههم وإشراك أولياء الأمور في تحفيز أبنائهم نحو التعلم.

كما أجرى لوبيز وجروبيستروم (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 شيبيرد جونز وساليسبري-جلينون (Shepherd-Jones & Salisbury-Glennon, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين تحفيز المعلم وأساليب القيادة الرئيسية، أجريت الدراسة في ألاباما، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت 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.

وأجرت أبو عشيبة وحجازي (2019) دراسة هدفت إلى تعرف 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) مديراً ومديرة من مدارس منطقة النقب إذ تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية 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 أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس النقب.

ب) الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية

أجرى كينغاوينا (Kingoina, 2015) دراسة التعرف إلى تصورات المديرين نحو الروح المعنوية عند المعلمين واتجاههم نحو العمل التعليمي في المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة كيجوجي، أجريت الدراسة في كينيا، واستخدمت المنهج الوصفي، إذ استخدمت المقابلات

والاستبيانات لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (29) مديراً و(145) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن معنويات المعلمين نحو العمل التعليمي كانت منخفضة. وأن المعلمين لم يكن لديهم الحرص الكافي لإعداد الأداء التدريسي ومصادر التعلم وبالتالي أدى إلى الانخفاض في عملهم التعليمي.

أجرت أبو ريالة (2016) دراسة هدفت تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانتيين للدراسة مكونتين من (53) فقرة وتكونت عينة الدراسة من (775) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ، وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي عينة الدراسة بلغ درجة مرتفعة وبنسبة (79.01%) ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية تعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات الخدمة و المؤهل العلمي) وأوصت الدراسة بالارتقاء بالممارسات الإدارية لمدرء المدارس لما لها من تأثير واضح على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

وقامت علوان (2017) بدراسة هدفت تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظة غزة، وتكونت عينة الدراسة من (140) مديراً و(400) معلم ومعلمة، استخدمت استبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، كما وأظهرت النتائج أن جميع فقرات الروح المعنوية لدى معلمي عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم ، وأوصت

الدراسة بأهمية العمل للمحافظة على وجود مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية مما يزيد لديهم الدافع نحو العمل.

كما وأجرى المشهداني (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم، أجريت الدراسة في العراق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (382) معلماً ومعلمة في مدارس المرحلة المتوسطة ، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مديريات الكرخ الأولى والثانية، ومديريات الرصافة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي وأوصت الدراسة بأهمية عقد الدورات التدريبية من قبل وزارة التربية لتحسين ورفع مهارات ممارسات العلاقات الإنسانية لمديري المدارس في محافظة بغداد لرفع الروح المعنوية لدى المعلمين.

وقامت هديب (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء وادي السير وعلاقتها بالروح المعنوية عند المعلمين من وجهة نظرهم، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (224) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء وادي السير، إذ بلغ عدد المعلمين الذكور (106) معلماً، وعدد المعلمات الإناث (118) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء وادي السير قد جاءت بدرجة

مرتفعة، وأن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء وادي السير ومستوى الروح المعنوية عند المعلمين.

وقام ميراج وآخرون (Miraj, et.al.,2018) بدراسة هدفت إلى التحقيق في العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس العامة والخاصة مثل الراتب وظروف العمل والأمن الوظيفي وساعات العمل، كما كان الغرض من الدراسة هو الإشارة إلى العوامل التي تؤثر على الكفاءة المهنية ومستوى الالتزام فيما يتعلق بالروح المعنوية للمعلم. أجريت الدراسة في الباكستان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع بيانات الدراسة من ست مدارس ثانوية تم اختيارها عشوائياً في مقاطعة كي بي، ثلاث مدارس عامة وثلاث مدارس خاصة. وتكونت عينة الدراسة من (30) معلماً ومعلمة من هذه المدارس، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، والتي تضمنت 18 سؤالاً تتعلق بالروح المعنوية للمعلم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن (75%) من المعلمين لديهم روح معنوية مرتفعة جداً وأن (80%) من المعلمين راضون عن وظائفهم، في حين أن قضية راتب المعلمين كانت السبب الرئيسي لانخفاض الروح المعنوية، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين في كلا القطاعين لديهم نفس المستوى من المعنويات العالية.

أجرى البطوش (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين من

وجهة نظرهم، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (540) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن، إذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن قد جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين قد جاء متوسطاً، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لكل من متغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

كما أجرى بنستو وإبارا (Benstowe & Ibara, 2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الروح المعنوية لدى المعلمين ونتائج تعلم الطلبة في المدارس الثانوية العامة العليا في ولاية إيمو. أجريت الدراسة في نيجيريا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من (364) معلماً في المدارس الثانوية العامة في ولاية إيمو. تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطباقية في اختيار العينة. كانت أدوات جمع البيانات عبارة عن مجموعتين من الأدوات ذاتية التنظيم بعنوان "استبيان الروح المعنوية لدى المعلمين واستبيان نتائج تعلم الطلبة في المدارس الثانوية العامة العليا". وأظهرت النتائج أن بيئة العمل المواتية والمكافأة النقدية للمعلمين يعززان الروح المعنوية لديهم، فيحسنون بشكل ملحوظ من نتائج تعلم الطلبة، ولم يكن هناك فروق دالة

إحصائياً بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين تعزى لمتغير المكافآت النقدية والإسكان للمعلمين، إذ لم تكن محورية في تحسين نتائج تعلم الطلبة في المدارس الثانوية العامة في ولاية إيمو.

وقام كل من كونفيرسو وآخرون (Converso, et.al.,2019) بدراسة هدفت التحقيق في أثر المناخ التنظيمي على الروح المعنوية لدى المعلمين، أجريت الدراسة في إيطاليا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية في شمال إيطاليا والبالغ عددهم (325) مديراً، وتم الاعتماد على استبيان الصحة التنظيمية بالمدرسة (SOHQ)، الذي وضعه هارت وآخرون (2000)، واستبيان يقيس الروح المعنوية للمعلمين لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأن جميع العوامل المناخية التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالروح المعنوية لدى الطلبة، مما يدل أيضاً على وجود علاقة قوية مع جوانب السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

وقام رونسيغاليس وجيرلان (Roncesvalles & Gaerlan, 2020) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر القيادة الأصيلة على تعزيز الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، أجريت الدراسة في الفلبين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلبينية والبالغ عددهم (150) عضواً، وتم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة للعمداء تعزز بشكل إيجابي معنويات أعضاء هيئة التدريس، وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم في التعليم العالي. فضلاً عن ذلك، فإن الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزز بشكل إيجابي سلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العالي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة

ارتباطية إيجابية بين القيادة الأصيلة وبين رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس، وسلوك المواطنة التنظيمية لهم في التعليم العالي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تناولت الدراسات السابقة جوانب تحليلية مختلفة هدفت بعضها إلى الكشف عن القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس، كما كشفت بعض الدراسات الأخرى عن الروح المعنوية لدى المعلمين. وقد أجريت الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة ومتعددة، واستخدمت منهجيات وعينات وأدوات متنوعة.

وقد تنوعت الدراسات السابقة التي هدفت التعرف إلى الروح المعنوية وإلى التحفيز ، مثل دراسة كينغاوينا (Kingoina, 2015) التي هدفت إلى تعرف تصورات المديرين نحو الروح المعنوية عند المعلمين واتجاههم نحو العمل التعليمي في المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة كيجوجي، ودراسة المشهداني (2017) التي هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم، كما هدفت دراسة غبانج (Getange, 2016) إلى التحقيق في أثر الاستراتيجيات التحفيزية من قبل مديري المدارس في تحقيق إنتاجية المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيسي.

أما الدراسة الحالية فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

تراوحت عينات الدراسات السابقة ما بين (30) معلماً ومعلمة لدراسة ميراج وآخرون (Miraj,et.al 2018) و (775) معلماً ومعلمة لدراسة أبو ريالة (2016). أما الدراسة الحالية فقد تكونت عينتها من (327) معلماً ومعلمة.

كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث اختيار أداة الدراسة، فقد اختارت دراسة غبانج (Getange, 2016) الاستبانة والمقابلة، في حين كانت أداة الدراسة الحالية هي الاستبانة فقط.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري بتكوين فكرة أشمل وأعمق عن موضوع الدراسة، والاستعانة بعدد من المصادر والمراجع التي تساعد في إثراء الأدب النظري، وتحديد المتغيرات المناسبة، والاطلاع على الأدوات المستخدمة وكيفية تطوير أدوات الدراسة بناء عليها، والإفادة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهجية الدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، كما تتميز الدراسة الحالية في صياغة الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين إذ تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية - على حد علم الباحثة- التي ربطت بين متغيري الدراسة (القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين)، وقد تم الربط بين المتغيرين لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، والإسهام في صياغة مشكلة وتوصيات الدراسة.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة اللتين طورتهما الباحثة وآليات التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تضمن عرضاً لإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات كما يلي:

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمة مثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي 2020/2019 والبالغ عددهم 4775 معلماً ومعلمة، وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم 2019/2018 موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان وفق إحصائيات مركز الملكة رانيا العبدالله لسنة 2019.

جدول (1)

توزيع أفراد الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب اللواء والجنس (المجتمع كامل)

المحافظة	اللواء	الجنس	عدد المعلمين
العاصمة عمان	قصبه عمان	ذكور	443
		اناث	471
		المجموع	914
العاصمة عمان	الجامعة	ذكور	199
		اناث	322
		المجموع	521
العاصمة عمان	سحاب	ذكور	87
		اناث	85

172	المجموع		
257	ذكور	القوسمية	
451	اناث		
708	المجموع		
452	ذكور	ماركا	
592	اناث		
1044	المجموع		
189	ذكور	وادي السير	
257	اناث		
446	المجموع		
129	ذكور	ناعور	
164	اناث		
293	المجموع		
176	ذكور	الجيزة	
202	اناث		
378	المجموع		
133	ذكور	الموقر	
166	اناث		
299	المجموع		
2064	ذكور		
2710	اناث		
4775	المجموع الكلي		

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة على مرحلتين المرحلة الأولى اختيرت عينة عشوائية عنقودية من ثلاثة ألوية من الألوية التسعة التابعة لمحافظة العاصمة عمان، وكانت الألوية المختارة (لواء قصبية عمان، لواء الجامعة، لواء القويسمة) إذ بلغ عدد المعلمين والمعلمات (2143) معلماً ومعلمة بواقع (899) معلماً و (1244) معلمة، كما هو موضح بالجدول (2).

الجدول (2)

توزيع أفراد الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية على (لواء قصبة عمان، وقصبة لواء الجامعة، ولواء القوسية) حسب اللواء والجنس (العينة العنقودية)

عدد المعلمين	الجنس	اللواء	المحافظة
443	ذكور	قصبة عمان	العاصمة عمان
471	إناث		
914	المجموع		
199	ذكور	لواء الجامعة	
322	إناث		
521	المجموع		
257	ذكور	القوسية	
451	إناث		
708	المجموع		
899	ذكور		
1244	إناث		
2143	المجموع الكلي		

أما المرحلة الثانية فقد اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين والمعلمات في محافظة العاصمة عمان وبلغ حجم العينة الكلي (327) معلما ومعلمة بواقع (137) معلما و (190) معلمة وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejice and Morgan,1970).

جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين في محافظة العاصمة عمان حسب اللواء والجنس

عدد المعلمين	الجنس	اللواء	المحافظة
68	ذكور	قصبة عمان	العاصمة عمان
72	إناث		
140	المجموع		
30	ذكور	لواء الجامعة	
49	إناث		
79	المجموع		
39	ذكور	القوسية	

69	إناث		
108	المجموع		
327	المجموع الكلي		

تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة والبالغ عددها (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبعد استرجاع الاستبانات تم مراجعتها والتأكد من صلاحيتها ثم اعتمادها للتحليل الإحصائي، وتكون عينة الدراسة التي تم اعتمادها للتحليل الإحصائي (327) معلماً ومعلمة بواقع 137 معلماً و190 معلمة و الجدول (4) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
41.9	137	ذكر	الجنس
58.1	190	انثى	
87.8	287	بكالوريوس	المؤهل العلمي
12.2	40	ماجستير فاكتر	
18.7	61	خمس سنوات	الخبرة
24.5	80	خمس سنوات إلى عشر سنوات	
56.9	186	اكثر من عشر سنوات	
100.0	327	المجموع الكلي	

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على اداتين لجمع المعلومات اللازمة وهما:

أولاً: أداة القيادة بالتحفيز

طورت الباحثة أداتي الدراسة اعتماداً على الأدب النظري السابق المتعلق بالقيادة بالتحفيز

والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة بالتحفيز مثل دراسة القرعان (2014) البيلبيسي

(2017) وأبو عشيبة وحجازي (2019) حيث تكونت في صورته الأولية من ثلاثة أبعاد هي التحفيز المعنوي والمادي والتحفيز الإداري والتحفيز المهني وقد تكونت من (39) فقرة كما هو مبين في الملحق (1).

ثانياً: أداة الروح المعنوية

طورت الباحثة أدوات الدراسة اعتماداً على الأدب النظري السابق المتعلق بموضوع الروح المعنوية والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة أبو ريالة (2016) وعلوان (2017) وهديب (2018) حيث تكونت في صورتها الأولية من (28) فقرة كما يتضح في ذلك في الملحق (1).

صدق أدوات الدراسة:

تمت إجراءات الصدق لأداتي الدراسة وفق ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

للتأكد من صدق أدوات الدراسة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أساتذة الجامعات من المتخصصين في الإدارة والقيادة التربوية والمناهج في جامعة الشرق الأوسط وجامعة البلقاء التطبيقية والجامعة الأردنية، ملحق (2) وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه ومدى انتماء الفقرات والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر ، وتم إجراء ما يلزم مع الفقرات التي تم اقتراح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها فأصبحت أداة القيادة بالتحفيز في صورتها النهائية مكونة من (34) فقرة بعد حذف (5) فقرات ، أما أداة الروح المعنوية فأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (26) فقرة بعد حذف فقرتين، والملحق (3) يوضح أدوات الدراسة بصورتيهما النهائية.

وقد أعطي لكل فقرة وزن وفق سلم (ليكرت) الخماسي حيث أعطي البديل دائما (5) درجات والبديل غالبا (4) درجات والبديل أحيانا (3) درجات والبديل قليلا (2) درجتين والبديل نادرا (1) درجة واحدة.

ثانيا: الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

بعد التحقق من الصدق الظاهري للأداتين تم استخراج صدق الاتساق الداخلي لهما ومدى إسهام الفقرات المكونة للمجال على عينة استطلاعية مقدارها (30) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) على النحو الآتي:

أداة القيادة بالتحفيز:

قامت الباحثة بالتحقق من الصدق من خلال حساب قيم معاملات الارتباط لأداة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين على العينة الاستطلاعية، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) بين المجال والفقرات المنتمية له ويبين الجدول (5) نتائج ذلك:

الجدول (5)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه أداة القيادة بالتحفيز

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
التحفيز المعنوي والمادي	معامل الارتباط	**0.57	**0.80	**0.58	**0.63	**0.78	**0.68	**0.77	**0.60	**0.79	**0.67
	درجة الدلالة	0.001	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	الفقرة	11	12	13							
التحفيز الإداري	معامل الارتباط	**0.81	**0.84	**0.75							
	درجة الدلالة	0.000	0.000	0.000							
	الفقرة	14	15	16	17	18	19	20	21		
التحفيز المهني	معامل الارتباط	**0.70	**0.61	**0.70	**0.72	**0.80	**0.69	**0.55	**0.70		
	درجة الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000		
	الفقرة	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
التحفيز المهني	معامل الارتباط	**0.52	**0.80	**0.66	**0.70	**0.79	***0.47	**0.77	**0.50	**0.71	**0.75
	مستوى الدلالة	0.003	0.000	0.000	0.000	0.000	0.007	0.000	0.005	0.000	0.000
	الفقرة	32	33	34							
التحفيز المهني	معامل الارتباط	**0.82	**0.82	**0.84							
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000							

ويلاحظ من نتائج التحليل أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الأول كانت

مرتفعة تراوحت بين (0,57-0,84) ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يعزز

من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول (التحفيز المعنوي والمادي).

ويلاحظ أيضا أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الثاني كانت مرتفعة تتراوح بين (0,55-0,80) ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وهذا يعزز صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (التحفيز الإداري).

وأن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الثالث مرتفعة تتراوح بين (0,47-0,84) ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وهذا يعزز صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث (التحفيز المهني) .

وبيين جدول (6) قيم معاملات الارتباط بين المجالات الثلاثة لأداة القيادة بالتحفيز (الأداة

الكلية)

الجدول (6)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المجال الأول والثاني والثالث لأداة القيادة بالتحفيز

المجال	الأول	الثاني	الثالث	الأداة الكلية
التحفيز المعنوي والمادي	1	**0.79	**0.70	**0.93
التحفيز الإداري		1	**0.73	**0.89
التحفيز المهني			1	**0.90
الأداة الكلية				1

ويلاحظ من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات والأداة الكلية كانت

مرتفعة تتراوح بين (0,89-1) ودالة إحصائيا ($\alpha = 0,05$) وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لأداة القيادة بالتحفيز .

ب: أداة الروح المعنوية:

قامت الباحثة بالتحقق من الصدق من خلال حساب قيم معاملات الارتباط لأداة الروح

المعنوية على العينة الاستطلاعية وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation

Coefficient) وبيين جدول (7) نتائج ذلك:

الجدول (7)

قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وأداة الروح المعنوية

الأداة	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الروح المعنوية	معامل الارتباط	**0.55	**0.68	**0.82	**0.70	**0.58	**0.55	**0.81	**0.73	**0.70	**0.75
	مستوى الدلالة	0.001	0.000	0.000	0.000	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000
	الفقرة	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	معامل الارتباط	**0.80	**0.83	**0.69	**0.65	**0.68	**0.74	**0.42	**0.69	**0.67	**0.70
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.020	0.000	0.000	0.000
	الفقرة	21	22	23	24	25	26				
	معامل الارتباط	**0.69	**0.71	**0.66	**0.47	**0.86	**0.61				
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.008	0.000	0.000				

ويلاحظ من نتائج التحليل أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات كانت مرتفعة تتراوح بين

(0,86-0,42) ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وهذا يعزز من صدق الاتساق

الداخلي لفقرات أداة الروح المعنوية.

ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات كما هو موضح

في الجدول (8) وهي كالآتي :

1- طريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Crompach Alfa) على مجالات أداة القيادة بالتحفيز وأداة الروح المعنوية ، اذ يقىس مدى التناسق في استجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة والجدول (8) يوضح ذلك.

2- طريقة التجزئة النصفية

قامت الباحثة باستخدام التجزئة النصفية وذلك بحساب معاملات الثبات من خلال اختيار عينة مقدارها (30) من المعلمين من خارج عينة الدراسة حيث تراوحت معاملات الثبات لأداة القيادة بالتحفيز بين (0.80-0.88) ومعامل الثبات للدرجة الكلية لأداة القيادة بالتحفيز (0.84) وهي مرتفعة، وكان معامل الثبات لأداة الروح المعنوية (0.93) واعتبرت هذه القيم ملائمة ومقبولة لغايات هذه الدراسة والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

معامل ثبات أداتي الدراسة بطريقة التجزئة النصفية والاتساق الداخلي (كرومباخ الفا)

التجزئة النصفية	معامل ثبات كرومباخ الفا	الأداة
		استبانة القيادة بالتحفيز
0.88	0.90	التحفيز المعنوي والمادي
0.80	0.83	التحفيز الاداري
0.83	0.92	التحفيز المهني
0.84		الدرجة الكلية لأداة القيادة بالتحفيز
0.93	0.95	أداة الروح المعنوية

ويتضح من الجدول أن معامل الثبات لأداة القيادة بالتحفيز بطريقة الاتساق الداخلي تراوحت بين (0.83-0.92) ومدى معامل ثبات التجزئة النصفية للأداة الكلية بلغ (0.84) وهي مرتفعة، كما بلغ معامل الثبات لأداة الروح المعنوية بطريقة الاتساق الداخلي (0.95) وهي مرتفعة

ومدى معامل ثبات التجزئة النصفية للأداة (0.93) وهي مرتفعة وهذه المؤشرات الإحصائية تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية:

- المتغير المستقل (القيادة بالتحفيز)
- المتغيرات التابع (الروح المعنوية)
- المتغيرات الوسيطة وهي كالاتي:
 - الجنس، وهو فئتان: (ذكر-أنثى)
 - المؤهل العلمي، وهو فئتان: (بكالوريوس، ماجستير فأكثر)
 - الخبرة، وهي ثلاث فئات: (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

المعالجة الإحصائية

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

2. للإجابة عن السؤال الثالث استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب

قيمة معامل الارتباطين لمتغيري القيادة بالتحفيز للمديرين والروح المعنوية للمعلمين.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس استخدم الاختبار الثنائي (t-test) فيما يتعلق بالجنس والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) فيما يتعلق بسنوات الخبرة وإجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

4. تم تحديد درجة ممارسة القيادة بالتحفيز للمديرين ومستوى الروح المعنوية للمعلمين بتطبيق

المعادلة التالية:

طول الفئة = $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} =$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1-2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34-3.67)

والمستوى المرتفع من (3.68-5)

إجراءات الدراسة

تلخصت إجراءات الدراسة بما يأتي:

1. الحصول على البراءة البحثية لموضوع الدراسة من الجامعة الأردنية والملحق (7) يبين ذلك.

2. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

3. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.

4. تطوير أدوات الدراسة (الاستبانين).

5. التحقق من صدق وثبات الأدوات.

6. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية

والتعليم والملحق (4) يبين ذلك.

7. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم العاصمة عمان إلى المديريات التابعة لها الموضحة في الملحق (5).

8. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديريات التربية (لواء الجامعة، لواء قصبة عمان، لواء القويسمة) إلى مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها والموضحة في الملحق (6).

9. تطبيق أدواتي الدراسة على العينة.

10. تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)

11. رصد النتائج وعرضها ومناقشتها.

12. تقديم التوصيات والمقترحات بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة

الآتية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة

بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة القيادة بالتحفيز،

والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	التحفيز الإداري	3.92	0.76	1	مرتفعة
3	التحفيز المهني	3.87	0.89	2	مرتفعة
1	التحفيز المعنوي والمادي	3.86	0.83	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.88	0.77		مرتفعة

يظهر الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي للأداة ككل (3.88) وانحراف معياري (0.77) وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة

المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.86-3.92) وانحرافات معيارية ما بين (0.76-0.89) وجاء مجال التحفيز الإداري بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال التحفيز المهني بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.89)، وجاء مجال التحفيز المعنوي والمادي في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة القيادة بالتحفيز فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال التحفيز المعنوي والمادي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (التحفيز المعنوي والمادي) مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد	4.18	0.93	1	مرتفعة
10	يتعامل بإيجابية مع إقرار المعلمين بأخطائهم	4.09	1.03	2	مرتفعة
9	يقدر الجهود التي يقدمها المعلمون أثناء العمل	4.08	1.03	3	مرتفعة
7	يغرس في المعلمين روح الحماس المرتبطة بالثقة المعززة لاتجاهات إيجابية نحو العمل	4.06	0.90	4	مرتفعة
3	يمنح إجازة للمعلمين في حال كان لديهم أسباب مقنعة	4.06	1.16	4	مرتفعة
12	يحرص على تحقيق احتياجات المعلمين	4.00	1.04	6	مرتفعة
8	يفيد من وسائل التواصل الاجتماعي في تحفيز المعلمين	3.97	1.06	7	مرتفعة
11	يبسر إقامة علاقات اجتماعية بين المعلمين	3.91	1.02	8	مرتفعة
5	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم	3.89	1.12	9	مرتفعة

مرتفعة	10	1.13	3.84	ينصت إلى المعلمين عندما يريدون التحدث معه	13
مرتفعة	11	1.18	3.83	يوجه رسالة تقدير للمعلمين عرفانا بجهودهم	1
متوسطة	12	1.30	3.60	ينظم حفل نهاية العام لشكر المعلمين	2
متوسطة	13	1.57	2.73	يعزز إنجازات المعلمين عبر تقديم محفزات مادية لهم	4
مرتفعة		0.83	3.86	الدرجة الكلية	

يظهر الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (التحفيز المعنوي والمادي) كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرات بين المستويين المرتفع والمتوسط؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.73-4.18) بانحرافات معيارية ما بين (0.90-1.57) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنصّ على " يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) " يتعامل بإيجابية مع إقرار المعلمين بأخطائهم " بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) التي تنصّ على "ينظم حفل نهاية العام لشكر المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.30)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنصّ على " يعزز إنجازات المعلمين عبر تقديم محفزات مادية لهم " بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.57) وبدرجة متوسطة.

2- مجال التحفيز الإداري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (التحفيز الإداري) مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
19	يكلف المعلمين بأداء مهام قيادية	4.08	0.84	1	مرتفعة
21	يطلع المعلمين على التحديات الإدارية المعاشة لتحفيزهم على المشاركة الإيجابية للتعامل معها	3.97	0.97	2	مرتفعة
18	يفوض المعلمين لتمثيل المدرسة في (المؤتمرات والأنشطة التربوية)	3.93	0.900	3	مرتفعة
14	يحرص على مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرارات الإدارية	3.92	0.93	4	مرتفعة
17	يتعامل بإيجابية مع قرارات المعلمين	3.89	0.91	5	مرتفعة
16	يحرص على أن يوفر للمعلمين هامشا مناسباً من الحرية في تنفيذ مهام مسؤولياتهم	3.87	1.09	6	مرتفعة
15	يوفر للمعلمين مجالاً للاطلاع على المستجدات التربوية	3.85	1.02	7	مرتفعة
20	يفوض المعلمين بعضاً من مسؤولياته الإدارية التي تناسب مع قدراتهم التخصصية	3.85	1.06	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.92	0.76		مرتفعة

يظهر الجدول (11) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (التحفيز الإداري) كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92) والانحراف المعياري (0.76) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت

الفقرات جميعها مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85-4.08) وانحرافات معيارية ما بين (0.84-1.09) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنصّ على " يكلف المعلمين بأداء مهام قيادية " بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (21) " يطلع المعلمين على التحديات الإدارية المعاشة لتحفيزهم على المشاركة الإيجابية للتعامل معها " بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) التي تنصّ على "يوفر للمعلمين مجالا للاطلاع على المستجدات التربوية " ، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنصّ على " يفوض المعلمين بعضا من مسؤولياته الإدارية التي تناسب مع قدراتهم التخصصية " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة.

1- مجال التحفيز المهني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (التحفيز المهني) مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
22	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية	4.17	0.91	1	مرتفعة
27	يحفز المعلمين القيام بالأنشطة الصفية المدرسية	4.08	1.17	2	مرتفعة
23	يزود المعلمين تغذية راجعة عن أدائهم بالمدرسة	3.95	0.94	3	مرتفعة

مرتفعة	4	1.22	3.94	يحث المعلمين على تقديم أفكار تطويرية جديدة	31
مرتفعة	5	1.12	3.90	يشجع المعلمين الاطلاع على أساليب التدريس الحديثة	24
مرتفعة	6	1.10	3.89	يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة العلمية الموجهة	29
مرتفعة	7	1.17	3.84	يحضر حصص المعلمين الدراسية لحفزهم على تحسين أدائهم	25
مرتفعة	8	1.10	3.83	يوفر هامشا لتبادل الخبرات التربوية بين المعلمين (داخل المدرسة وخارجها)	32
مرتفعة	9	1.15	3.82	ينظم برامج تدريبية تحقق للمعلمين النمو المهني	26
مرتفعة	10	1.10	3.79	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا	30
مرتفعة	11	1.17	3.76	يوفر الوسائل الحديثة التي تطور عملية التعليم	28
مرتفعة	12	1.15	3.72	يوفر قاعدة بيانات واضحة لتعرف احتياجات المعلمين التدريسية	34
متوسطة	13	1.33	3.57	يشجع المعلمين على إجراء البحوث العلمية	33
مرتفعة		0.89	3.87	الدرجة الكلية	

يظهر الجدول (12) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (التحفيز المهني) كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت الفقرات بين المستويين المرتفع والمتوسط؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57-4.17) بانحرافات معيارية ما بين (0.91-1.33) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنصّ على " يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (1.90) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (27) " يحفز المعلمين القيام بالأنشطة الصفية المدرسية " بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (34) التي تنصّ على " يوفر قاعدة بيانات واضحة لتعرف احتياجات المعلمين التدريسية "، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة ،

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (33) التي تنصّ على " يشجع المعلمين على إجراء البحوث العلمية " بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.33) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد

مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من

وجهة نظرهم بشكل عام لأداة الروح المعنوية، والجدول (13) يوضح ذلك:

جدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
23	أحرص على الدقة في عملي	4.54	0.74	1	مرتفع
8	علاقتي مع زملائي قائمة على الاحترام المتبادل	4.43	0.72	2	مرتفع
24	ألتزم بساعات الدوام الرسمي	4.39	0.81	3	مرتفع
5	أقوم بواجباتي على أتم وجه حتى أكون شخصا فعالا في المدرسة	4.36	0.77	4	مرتفع
13	ألتزم بتعليمات المدرسة	4.32	0.96	5	مرتفع
25	أمتلك الحرية في التعبير عن رأيي	4.30	0.96	6	مرتفع
7	أستقر في بيئة العمل المدرسية بشكل سريع	4.28	0.80	7	مرتفع
14	تربطني علاقة إيجابية مع زملائي في المدرسة	4.27	0.97	8	مرتفع
20	أحترم آراء الطلبة بكل صدر رحب	4.27	0.78	8	مرتفع
26	يقدرني طلبتي للمجهود الذي أبذله في التدريس	4.23	1.01	10	مرتفع
12	تمنحني بيئة عملي المدرسية الثقة بنفسني المعززة للبعد الذاتي لدي	4.20	0.87	11	مرتفع
1	يقدرني مدير المدرسة على جهودي	4.19	1.02	12	مرتفع
6	أشعر بالانتماء للمدرسة	4.18	1.02	13	مرتفع

مرتفع	14	0.99	4.17	أتحمس لممارسة أعمالتي	9
مرتفع	14	0.99	4.17	أشارك مع زملائي في أداء المهام المدرسية	10
مرتفع	16	0.92	4.14	أشعر بالرضا عن مهنتي في التدريس	19
مرتفع	17	1.04	4.09	أرغب في الاستمرار في مهنتي كمعلم	22
مرتفع	18	0.93	4.08	أشارك مع زملائي في التعامل مع المشكلات المدرسية بهدف تجاوزها	21
مرتفع	19	1.11	4.03	ينتابني شعور بالسعادة أثناء ممارسة عملي	4
مرتفع	19	0.98	4.03	تتبعي البيئة المدرسية مهاراتي المهنية	11
مرتفع	21	1.05	3.93	هناك عدالة في تقويم أدائي المدرسي	15
مرتفع	22	1.01	3.87	ينتابني شعور بالراحة النفسية في بيئة العمل المدرسية	2
مرتفع	23	1.20	3.76	تمنحني المدرسة الفرصة لتحقيق التميز المعزز للأبداع	3
مرتفع	24	1.18	3.69	يقدرني أولياء الأمور للمجهود الذي أقوم به	18
متوسط	25	1.24	3.41	أشعر بأن المناخات الصفية مناخات إيجابية	16
متوسط	26	1.34	3.21	أعتقد بأن دخلي يتناسب مع المجهود الذي أبذله	17
مرتفع		0.66	4.10	المجموع الكلي لأداة الروح المعنوية	

يظهر الجدول (13) أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.10) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت الفقرات بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.21-4.54) بانحراف معياري بين (0.72-1.34) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي نص على "أحرص على الدقة في عملي" بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.74) بمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) التي تنص على "علاقتي مع زملائي قائمة على الاحترام المتبادل" بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.72) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على "أشعر بان المناخات الصفية مناخات إيجابية" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.24) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "أعتقد بان دخلي

يتناسب مع المجهود الذي بذله " بمتوسط حسابي(3.21) وانحراف معياري(1.34) وبمستوى متوسط .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز ومستوى الروح المعنوية للمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز ومستوى الروح المعنوية للمعلمين والجدول(14) يوضح ذلك.

جدول(14)

معامل ارتباط بيرسون(Pearson) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز ومستوى الروح المعنوية للمعلمين

الروح المعنوية		القيادة بالتحفيز		التحفيز المهني		التحفيز الإداري		التحفيز المعنوي والمادي		المجال
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	**0.617	0.00	**0.927	0.00	**0.714	0.00	**0.828		1	التحفيز المعنوي والمادي
0.000	**0.548	0.00	**0.897	0.00	**0.716		1	0.00	**0.828	التحفيز الإداري
0.000	**0.649	0.00	**0.910		1	0.00	**0.716	0.00	**0.714	التحفيز المهني
0.000	**0.674		1	0.00	**0.910	0.00	**0.897	0.00	**0.927	القيادة بالتحفيز
	1	0.00	**0.674	0.00	**0.649	0.00	**0.548	0.00	**0.617	الروح المعنوية

يبين الجدول (14) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز ومستوى الروح المعنوية للمعلمين بلغت (0.674) وبمستوى (0.00) وهي مرتفعة ودالة احصائيا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- تبعاً لمتغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وتم إجراء اختبار ت (t-test) لتحديد درجة توافر مجالات القيادة بالتحفيز تبعاً لمتغير الجنس (الذكور-الإناث) كما يظهر ذلك في الجدول (15).

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	متغير الجنس				المجالات
			الإناث (ن=190)		الذكور (ن=137)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.007	325	-2.70	0.82	3.97	0.83	3.72	التحفيز المعنوي والمادي
0.116	325	-1.57	0.76	3.97	0.76	3.84	التحفيز الإداري
0.00	325	-6.03	0.74	4.11	0.98	3.53	التحفيز المهني

0.00	325	-4.13	0.71	4.02	0.80	3.68	الأداة الكلية للقيادة بالتحفيز
------	-----	-------	------	------	------	------	--------------------------------

تشير النتائج في جدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (-4.13) وبمستوى دلالة (0.00) في الدرجة الكلية للقيادة بالتحفيز ولصالح الإناث ووجود فرق بين مجال التحفيز المعنوي والمادي ومجال التحفيز المهني أيضاً لصالح الإناث.

2- تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتم إجراء اختبار (t-test) لتحديد درجة توافر مجالات القيادة بالتحفيز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس-ماجستير فما أكثر)، كما يظهر ذلك في الجدول (16).

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	المؤهل العلمي				المجالات
			بكالوريوس (ن=287)		ماجستير فما أكثر (ن=40)		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
0.09	325	1.69	3.89	0.82	3.66	0.88	التحفيز المعنوي والمادي
0.21	325	1.27	3.94	0.76	3.78	0.80	التحفيز الإداري
0.18	325	1.35	3.89	0.90	3.69	0.83	التحفيز المهني

0.11	325	1.60	0.78	3.70	0.76	3.90	الأداة الكلية للقيادة بالتحفيز
------	-----	------	------	------	------	------	-----------------------------------

يلاحظ من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات القيادة بالتحفيز (التحفيز المعنوي والمادي، التحفيز الإداري، التحفيز المهني) حيث كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً.

3- تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وتم إجراء اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد درجة توافر مجالات القيادة بالتحفيز تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات)، كما يظهر ذلك في الجدول (17).

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة						المجالات
أكثر من 10 سنوات		5 سنوات إلى 10		أقل من 5 سنوات		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	

0.84	3.96	0.75	3.99	0.76	3.58	التحفيز المعنوي والمادي
0.97	3.70	0.83	3.86	0.80	3.44	التحفيز الإداري
0.87	3.90	0.74	3.92	0.76	3.60	التحفيز المهني
0.89	3.87	0.76	3.92	0.77	3.60	الأداة الكلية

يلاحظ من الجدول وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (18).

جدول (18)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.294	1.230	0.850	2	1.700	بين المجموعات	التحفيز المعنوي والمادي
		0.691	324	223.874	داخل المجموعات	
			326	225.573	المجموع	
0.577	0.551	0.320	2	0.641	بين المجموعات	التحفيز الإداري
		0.581	324	188.327	داخل المجموعات	
			326	188.968	المجموع	
0.145	1.940	1.544	2	3.087	بين المجموعات	التحفيز المهني
		0.796	324	257.767	داخل المجموعات	

			326	260.854	المجموع	
0.222	1.512	0.886	2	1.771	بين المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة بالتحفيز
		0.586	324	189.782	داخل المجموعات	
			326	191.554	المجموع	

يلاحظ من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية إذ بلغت (1.512) وبمستوى (0.222).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- تبعاً لمتغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس، وتم إجراء اختبارات (t-test) لتحديد درجة توافر مجالات القيادة بالتحفيز تبعاً لمتغير الجنس (الذكور-الإناث) كما يظهر ذلك في الجدول (19).

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	متغير الجنس				المجالات
			الإناث (ن=190)		الذكور (ن=137)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	325	-6.10	0.59	4.28	0.67	3.85	الروح المعنوية

تشير النتائج التي تظهر في جدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

2- تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي، كما يظهر ذلك في الجدول (20).

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-

test)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	المؤهل العلمي				المجالات
			ماجستير فما أكثر (ن=40)		بكالوريوس (ن=287)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.01	325	2.57	0.68	3.85	0.65	4.13	الروح المعنوية

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

3- تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يظهر في الجدول (21).

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة						المجالات
أكثر من عشر سنوات		5 سنوات إلى عشر سنوات		أقل من 5 سنوات		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.68	4.09	0.67	4.00	0.61	4.27	الروح المعنوية

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولمعرفة عائدة الفروق تم إجراء اختبار التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر ذلك في الجدول (22):

جدول (22)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأداة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	بين المجموعات	2.681	2	1.341	3.127	0.045
	داخل المجموعات	138.930	324	4.29		
	المجموع	141.612	326			

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولمعرفة عائدة الفروق تبعا لمتغير الخبرة تم إجراء اختبار مقارنات بعدية (LSD) والجدول (23) يبين ذلك

جدول (23)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الأداة	الخبرة	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الروح المعنوية	أقل من 5 سنوات	4.27	4.27	4.00	4.09	**0.046
	من 5 إلى 10 سنوات	4.00	4.00	-	0.37	0.37
	أكثر من 10 سنوات	4.09	4.09	**0.015	0.374	-

يلاحظ من الجدول (23) بعد عمل المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لأثر سنوات الخبرة

في مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعا لمتغير سنوات الخبرة أن هناك فرقا لصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة فيما يخص أسئلة الدراسة، كما وتضمن

توصيات الدراسة التي تم التوصل إليها وفقاً لهذه النتائج الموضحة فيما يأتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين؟"

أوضحت النتائج في الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، بمتوسط

حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.77) وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86-3.92)، والانحرافات المعيارية بين (0.76-0.89)،

وجاء في الرتبة الأولى مجال التحفيز الإداري بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.76)

وبدرجة مرتفعة ، وجاء في الرتبة الثانية مجال التحفيز المهني بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف

معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال التحفيز المادي والمعنوي بمتوسط

حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى درجة

الوعي العالية لدى مديري المدارس وإدراكهم لأهمية القيادة بالتحفيز لما لها من أثر كبير على أداء

المعلمين وتحسين دافعيتهم وفاعليتهم تجاه العمل وزيادة ولائهم وانتمائهم للمدرسة بالشكل الذي

ينعكس على العملية التعليمية والتربوية بشكل إيجابي، كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى الحرص الكبير من قبل مديري المدارس على توظيف التحفيز في ممارساتهم وفي نمط قيادتهم للمعلمين وتعزيزهم للحوافز المعنوية والمادية وتقديم الدعم والمساندة لهم وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم المهنية وإشباع حاجتهم ورغباتهم ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البلبيسي (2017) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لاستخدام مديري المدارس للحوافز، ومع دراسة أبو عشيبة وحجازي (2019) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة للإدارة بالتحفيز من قبل مديري المدارس ، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة شعوي (2014)، ودراسة القرعان (2014)، ودراسة بن عبد الرحيم وبن هاشيم (2016) التي أشارت نتائجها جميعاً إلى وجود درجة متوسطة للممارسة التحفيز من قبل مديري المدارس. وفيما يلي مناقشة كل مجال من المجالات على النحو الآتي:

أولاً: التحفيز المعنوي والمادي:

بالرجوع إلى الجدول (10) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال التحفيز المعنوي والمادي قد جاءت بين المستويين المرتفع والمتوسط؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.73-4.18) وانحراف معياري بين (0.90-1.57)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.83)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنصّ على "يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.93)، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على تعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين لبناء علاقات إنسانية طيبة وتهيئة بيئة مدرسية مناسبة يسودها التكاتف والاحترام المتبادل مما يترك أثراً إيجابياً في نفوس المعلمين ويدفعهم لتأدية أعمالهم بفاعلية وكفاءة عالية، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنصّ على " يعزز إنجازات المعلمين عبر تقديم محفزات مادية لهم " بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.57) وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة الموارد والمواد المادية التي تمتلكها المدرسة الحكومية وبالتالي يلجأ مدير المدرسة إلى الحوافز الإيجابية المعنوية التي تنمي روح الإبداع والابتكار والتجديد لدى الأفراد العاملين وتتمثل بالاحترام والثناء والمدح والترقية وتقدير الجهود وإشراك الأفراد العاملين باتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

ثانياً: التحفيز الإداري:

بالرجوع إلى الجدول (11) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال التحفيز الإداري من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان قد جاءت جميعها مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85-4.08)، والانحراف المعياري بين (0.84-1.09) ، وأن المتوسط العام للمجال قد بلغ (3.92) والانحراف المعياري (0.76)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنصّ على " يكلف المعلمين بأداء مهام قيادية " بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.84)، وقد يعزى ذلك إلى غياب المركزية لدى مديري المدارس في عملية القيادة وتولي المهام القيادية واتباعهم النمط الديمقراطي وتشجيع المعلمين على التوسع في مهامهم لتشمل مهمات قيادية وجعلهم يشعرون بأنهم محط مسؤولية وثقة مما يزيد مستوى إنتاجهم وفعاليتهم. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنصّ على " يفوض المعلمين بعضاً من مسؤولياته الإدارية التي تتناسب مع مقدراتهم التخصصية " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.06)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التزام مديري المدارس الحكومية بالمسؤوليات المناطة بهم، والتي تقع في دائرة مهامهم، وذلك حرصاً منهم على القيام بها بالشكل الصحيح وعلى أكمل وجه من خلال خبرتهم بالعملية الإدارية، كما قد لا يكون المعلمون مؤهلين بالدرجة الكافية التي تمكنهم من القيام بالمسؤوليات الإدارية كما يجب.

ثالثاً: التحفيز المهني:

بالرجوع إلى الجدول (12) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال التحفيز المهني من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان قد جاءت بين المستويين المرتفع والمتوسط ؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57-4.17)، والانحراف المعياري بين (0.91-1.33)، وأن المتوسط العام للمجال قد بلغ (3.87) والانحراف المعياري (0.89)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنصّ على "يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.91)، وقد يعزى ذلك إلى سعي مديري المدارس الحكومية للارتقاء بمستوى مدارسهم وزيادة جودة العملية التعليمية من خلال إعداد المعلمين ورفع كفاياتهم وتطوير مهاراتهم المهنية، إذ تزود الدورات التدريبية المعلمين بالمعارف والمهارات وتطلعهم كل ما هو جديد في المجال التربوي والتعليمي. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (33) التي تنصّ على " يشجع المعلمين على إجراء البحوث العلمية " بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.33)، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن مديري المدارس الحكومية يركزون بشكل أساسي على الدور الرئيسي للمعلمين الذي يتمثل بتدريس الطلبة وإكسابهم العلم والمعرفة وزيادة دافعيتهم للتعلم، فيقوم المديرين بتشجيع المعلمين على تطوير مهاراتهم المهنية وعلى الابتكار في طرق تدريسهم للطلبة بشكل يزيد جودة العملية التعليمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: "ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟"

أوضحت النتائج في الجدول (13) أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.66) وبمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية

بين (3.21-4.54) وتراوح الانحراف المعياري بين (0.72-1.34)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك بيئة مدرسية مريحة توفر للمعلمين الراحة النفسية ويشعرون فيها بالاستقرار والأمان الوظيفي وتخلو من الخلافات والتوترات، كما وقد يعزى ذلك إلى تمتع مديري المدارس بأساليب قيادية وممارسات سليمة بحيث يقدمون الدعم للمعلمين ويشعرونهم بالتقدير والاحترام ويحفزونهم ويشركونهم في عملية صنع القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو ريالة (2016)، ودراسة علوان (2017)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى مرتفع للروح المعنوية لدى المعلمين، فيما تختلف هذه النتيجة مع دراسة كينغاوبنا (Kingoina, 2015) التي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى منخفض للروح المعنوية لدى المعلمين، ودراسة هديب (2018)، ودراسة البطوش (2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى متوسط للروح المعنوية لدى المعلمين.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على "أحرص على الدقة في عملي" بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.74)، وقد يعزى ذلك إلى وجود درجة عالية من الانتماء والولاء لدى المعلمين للمدرسة وللعملية التعليمية مما يدفعهم إلى العمل بجد وتأدية مهامهم على أكمل وجه، كما قد يعزى ذلك إلى حصول المعلمين للثناء والتقدير من قبل المديرين عند القيام بعملهم بشكل مميز ودقيق. وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (8) التي تنص على "علاقتي مع زملائي قائمة على الاحترام المتبادل"، بمتوسط حسابي (4.43) وبدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.72)، وقد يعزى ذلك إلى أن تقدير المعلمين لجهودهم بعضهم البعض واحترامهم لإنجازات زملائهم وإشعارهم بقيمتهم الكبيرة في المدرسة من أهم الأساليب التي تساهم في رفع رضاهم الوظيفي، وتحقيق الولاء للمدرسة، فكلما شعر المعلم بالتقدير والاحترام، كلما انعكس ذلك على أدائه بصورة إيجابية ومباشرة وأوجد مناخا سليما لتطوير العملية التعليمية. وجاءت في الرتبة الثالثة الفقرة (24) التي تنص على "التزم بساعات الدوام الرسمي"، بمتوسط حسابي (4.39)

وبدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.81)؛ وقد تفسر هذه النتيجة بأن الروح المعنوية المرتفعة للمعلم تؤثر على شعوره بعظم المسؤولية الملقاة على كاهله، وتحفيزه على أداء وظيفته بشكل أفضل، والالتزام بقوانين المدرسة وتعليماتها لكونها البيئة التي تشبع احتياجاتهم النفسية والذاتية.

وجاءت في الرتبة ما قبل قبل الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على "يقدرني أولياء الأمور للمجهود الذي أقوم به"، بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة مرتفعة وانحراف معياري (1.18)؛ وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن إشعار المعلم بالتقدير واحترام جهوده والثناء عليها تساهم في زيادة عطائهم وإخلاصهم للعمل، فتزيد إنتاجيتهم، مما ينمي لديهم روح الإبداع والابتكار في عملية التدريس مما ينعكس إيجابياً على مستوى المدرسة ككل. وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على "اشعر بان المناخات الصفية مناخات إيجابية" بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.24) وقد يعزى ذلك إلى أن قائد المدرسة يسعى إلى توفير المناخ المناسب الذي يعزز الروح المعنوية لدى المعلمين، ويمكنهم من أداء مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه، كما يستطيع القائد من خلال التعرف على خصائص الروح المعنوية من استخدام استراتيجيات جديدة تساعد في تحسين الروح المعنوية لدى المعلمين وتمييزها. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "أعتقد بأن دخلي يتناسب مع المجهود الذي أبذله" بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.34)، وقد تعزى هذه النتيجة رغم حصولها على مستوى متوسط إلى قلة رضا المعلمين عن مقدار الدخل الذي يحصلون عليه، مقابل مهنتهم التي تتطلب الكثير من العمل بجد وبذل جهد كبير في عملية التدريس، إذ تعد مهنة التعليم من أسمى المهن التي يقدم فيها المعلم أقصى ما لديه من طاقات لإعداد جيل متعلم وفاعل في مجتمعه.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز ومستوى الروح المعنوية للمعلمين؟"

أظهر الجدول (14) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، حيث تبين وجود علاقات دالة إحصائية بين جميع درجات مجالات القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس ومجموع درجات الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان عند مستوى ($\alpha = 0.01$) وعلاقات دالة إحصائية بين جميع درجات الروح المعنوية للمعلمين ومجموع درجات القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان عند مستوى ($\alpha = 0.05$). كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مجموع درجات الروح المعنوية ومجموع درجات القيادة بالتحفيز بلغت قيمتها (0.64)، وكلها مرتفعة ودالة إحصائية، وقد يعزى ذلك إلى أن نمط القيادة التحفيزية يقوم على توظيف الممارسات الإيجابية التي تشعر المعلمين بقيمتهم وأهميتهم وأنهم ليسوا مجرد تابعين لمدير المدرسة، وإنما هم جزء أساسي من عملية القيادة وإدارة المدرسة والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم، وتهيئة بيئة مدرسية مناسبة تساعدهم على القيام بمهنتهم بشكل إيجابي، وتحفيزهم باستمرار على أن يطوروا أنفسهم مهنيًا، جميع هذه الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في نفوس المعلمين فتوافرها يزيد الولاء والانتماء لدى المعلمين ويزداد مستوى رضاهم عن العمل ويصبحون أكثر إنتاجية وفاعلية فيمارسون مهنتهم التدريسية بكل حب ويقدمون أفضل ما لديهم مما يحسن جودة العملية التعليمية، أي أنه كلما كان هناك قيادة

تحفيزية كلما ارتفعت الروح المعنوية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عشيبة وحجازي (2019)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس النقب في الأردن.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟"

أشارت النتائج التي أجابت عن هذا السؤال ما يلي:

1. تبعاً لمتغير الجنس: أشارت النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية ولصالح الإناث، وقد يعزى ذلك وجود مستوى عالي من الانضباط لدى المعلمات والتفاعل بينهن وبين المديرات أكثر منها في الذكور، مما يدفع المديرات إلى توظيف التحفيز في ممارساتهن الذي يلقى استجابة فاعلة من قبل المعلمات، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القرعان (2014)، ودراسة شعوبي (2014)، ودراسة البلبيسي (2017)، ودراسة أبو عشيبة وحجازي (2019)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

2. تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: أشارت النتائج في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن نمط القيادة بالتحفيز يعتمد بشكل أساسي على مهارة مدير المدرسة وقدرته على توظيف أساليب القيادة الفاعلة والحديثة وعلى درجة امتلاكه لصفات ومهارات القائد التحفيزي والتي

يمكن اكتسابها وتطويرها من خلال الدورات التدريبية التي تنمي من قدرات المديرين وكفاءتهم بغض النظر عن مؤهلهم العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القرعان (2014)، ودراسة أبو عشبية وحجازي (2019)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: أشارت النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة بالتحفيز لا يعتمد على سنوات خبرتهم وإنما يعتمد على مدى إدراكهم لأهمية التحفيز وعلى درجة كفاءتهم ومهارتهم في اتباع الممارسات التحفيزية ويرتبط ذلك بدرجة تطويرهم لأنفسهم مهنيًا في مجال القيادة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البليسي (2017)، ودراسة شعوبي (2014)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟"

أشارت النتائج التي أجابت عن هذا السؤال ما يلي:

1. تبعاً لمتغير الجنس: أشارت النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديرات المدارس على اتباع الأساليب والممارسات التي تؤثر بشكل إيجابي في نفوس

المعلمات وترفع روحهم المعنوية من خلال بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بينها وبين المعلمات وتحفيزهن معنوياً وتهيئة بيئة مدرسية يسودها الاحترام والتقدير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المشهداني (2017)، التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث لدرجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة البطوش (2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية.

2. **تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:** أشارت النتائج في الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة البكالوريوس. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين حملة درجة البكالوريوس لديهم درجة رضا أعلى عن الممارسات الإدارية التي يقوم بها مديريهم، وعما يقدمونه لهم من محفزات مختلفة وعن بيئة العمل المدرسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هديب (2018) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس لدرجة تفويض السلطة من قبل المديرين. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو ريالة (2016)، ودراسة المشهداني (2017) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. **تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:** أشارت النتائج في الجداول (22، 23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أقل

من (5) سنوات، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين الذين يمتلكون سنوات خبرة قليلة يمتلكون الدافع الأكبر للانخراط في العملية التعليمية واكتساب المزيد من الخبرة وإثبات ذاتهم وأنهم تحت التجربة خلال السنوات الأولى في عملهم قبل التثبيت في الخدمة وبالتالي يتفاعلون مع البيئة المدرسية بكل إيجابية ويحرصون على ترك انطباع مثالي عنهم، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو ريالة (2016)، ودراسة المشهداني (2017)، ودراسة هديب (2018)، ودراسة البطوش (2019)، والتي أشارت نتائجها جميعاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة من خلال تعزيز القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان والتعريف بها ومتطلباتها وتقديم الحوافز بأنواعها.
- الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة فيما يتعلق بمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان بتقديم الحوافز بأنواعها.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول القيادة بالتحفيز على المدارس الأساسية، أو المدارس الخاصة.
- تدريب مديري المدارس على كيفية توظيف التحفيز في نمط إدارتهم للمدرسة.
- ضرورة وضع آليات وطرق جديدة ومستحدثة تعمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، بالشكل الذي يحسن أداءهم وبالتالي النهوض بالعملية التعليمية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم

أبو النصر، مدحت والنجار، أحمد (2019). الكوتشنغ: التدريب بالمعاشة. ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو رمان، سامي (2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12 (3)، 729-713.

أبو ريالة، مها (2016). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة-، فلسطين.

أبو طاحون، امل (2012). القيادة التربوية الفاعلة. ط1، عمان: أمواج للنشر والتوزيع.

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، 27(3)، 361-344.

البارودي، منال (2015). البناء النفسي والوجداني للقائد الصغير. ط1، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بركات، كفى (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، دراسات، العلوم التربوية، 46(3)، 323-307.

بزيز، محمد وأبو الحاج، مجدي(2019). درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، دراسات، العلوم التربوية، 46(2)، 655-682.

البطوش، خالد (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

البلبيسي، محمود(2017). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

بن عبد الرحيم، محمد وبن هاشيم، عزميل(2016). دور الإدارة في تحفيز المدرسين في معاهد تحفيظ القرآن باليزيا، مجلة الحبر المفصلي يبني الأمة، 2 (1)، 107-123.

الجنابي، صاحب (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. عمان: دار اليازوري العلمية.

جوارنة، محمد وخصاونة، أمان، وخصاونة، سامر، وادعيس، أحمد (2011). درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات، دراسات، العلوم التربوية، 38(2)، 2237-2251.

الحراشنة، محمد (2017). السمات الشخصية لدى مديري المدارس التربوية والتعليم للواء قصبية محافظة المفرق في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، دراسات، العلوم التربوية، 44(3)، 47-63.

حنتول، أحمد(2017). مستوى الروح المعنوية في علاقتها ببعض المتغيرات لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(5)، 89-104.

الخفش، محمد (2014). الإدارة الحديثة. ط1، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

الدغيمات، حسين (2017). أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الاغوار الجنوبية، مجلة كلية التربية-جامعة بorseid، (22)، 97-119.

دودين، أحمد (2014). منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف - الإدارة. ط1، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

رايس، وفاء (2016). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق. ط1، عمان: دار اليازوري العلمية.

رضوان، محمود (2013 أ). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

رضوان، محمود (2013 ب). نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

زايد، فهد (2013). فن القيادة كيف تكون قائدا ناجحا. ط1، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

السويدان، طارق (2011). مهارات التأثير. ط1، الكويت: شركة الإبداع الفكري.

شبلي، مسلم (2016). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. البصرة، كتاب للنشر والتوزيع.

شحاته، شريف (2017). عبقرية التحفيز. ط1، الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.

الشرمان، محمد، وجبران، علي (2018). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(25)، 109-122.

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

الصباحة، خيرى وخصاونة، أمان(2018). دراسة مقارنة في تقييم مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية _جامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) ، 32(2)، 366_390.

صديق، زكرياء (2019). أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات أوريديو بالجنوب الغربي الجزائري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، 5(14)، 92-113.

صعلوك، صقر وسلامة كايد، وبركات، علي(2018). الروح المعنوية لمديري أقسام التربية والتعليم في السلطات المحلية العربية داخل الخط الأخضر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(5)، 649-666.

الظاهر، نعيم (2011). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. ط1، إربد: عالم الكتب الحديث.

عاشور، محمد والشقران، رامي (2015). دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 13(2)، 65-90.

علوان، أسماء (2017). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة-، فلسطين.

علّي، إسراء و غايب، عمار (2015) القيادة التحولية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، 90(21)، 949-982.

العمرى، اسلام و بطاح، أحمد(2018). التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم، دراسات، العلوم التربوية، 45(4)، 647-669.

الفاقي، إبراهيم (2011). قوة التحفيز. ط1، القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع.

القراري، عبد اللطيف (2016). الاستراتيجية النظرية والتطبيق في القيادة والأعمال ودورها في صعود الأمم والدول. بريطانيا: اكااديمية أكسفورد العليا.

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

الكيلاني، لبنى ومقابلة، عاطف (2014). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان، دراسات، العلوم التربوية، 41(1)، 46-60.

لطفى، هناء (2016). دور مدير المدرسة في تنمية المهارات لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية، (1)، 2-42.

لهلوب، ناريمان (2014). مهارات القيادة التربوية الحديثة. ط1، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

مارزانو، روبرت جاي و ووترز، تيموثي وماكلنتي، برايان أي (2009). القيادة المدرسية الناجحة، (ترجمة هلا الخطيب). ط1، السعودية: العبيكان.

محمد، محمد والعصيمي، خالد وبرعي، ناهد(2017). التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بكفر الشيخ، 2(1)، 14-58.

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 غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المصاروة، أسامة (2018). درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم، دراسات، العلوم التربوية، 45(4)، 15-30.

مصطفى، عزة (2010). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم: دليل عملي. ط1، عمان: المنهل.

الناطور، فايز (2011). التحفيز ومهارات تطوير الذات. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

النعمي، أحمد (2015). دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات.

هديب، شفاء (2018). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء وادي السير وعلاقتها بالروح المعنوية عند المعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، الأردن.

الهواسي، محمود والبرزنجي، حيدر(2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة. ط1، بغداد: دار الكتب والوثائق.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. **Journal of management policies and practices**, 2(2), 11-25.
- Akhtar, T., Shah, R. U., Ghazi, S. R., & Khalil, Y. K. (2016). Morale as Predictor of Secondary School Teachers' Performance: A Study of the Schools of Khyber Pakhtunkhwa. **Dialogue (Pakistan)**, 11(4).
- Barker, E. (2018). **Using Leadership and Motivational Theory to Support the Development of Leadership Competencies of the Ontario Leadership Framework**, (Master Thesis), Queen's University.
- Benstowe, L., & Ibara, E. (2019). Teachers Morale and Students Learning Outcomes in Public Senior Secondary Schools in Imo State, Nigeria. **International Journal of Scientific Research in Education**, JUNE, 12 (2), 252-265.
- 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 Wild Life Service (KWS). **International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship**, 1(3), 1-25.
- Bovender, W. P. (2016). **Knowing What to Do: School Focus, Teacher Morale, and Teacher Turnover**, (Doctoral dissertation), University of Maryland.
- Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in Base Soccer Players. **Behavioral Sciences**, 9(3), 29.

- Cheema, J. R., & Asrar-ul-Haq, M. (2017). Effects of staff participation, morale, and shortage on organisational performance: An international survey. **Issues in Educational Research**, 27(4), 677.
- Converso, D., Cortini, M., Guidetti, G., Molinengo, G., Sottimano, I., Viotti, S., & Loera, B. (2019). Organizational climate and teachers' morale: developing a specific tool for the school context. **Frontiers in Psychology**, 10, 2132.
- Din, M., Malik, H. D., & Afzal, S. (2019). Unraveling the Factors Affecting Morale of Teachers Working in Private Educational Institutions of Pakistan. **Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)**, 39(2), 473-482.
- Eboka, O. C. (2016). Principals Leadership Styles and Gender Influence on Teachers Morale in Public Secondary Schools. **Journal of Education and Practice**, 7(15), 25-32.
- Eboka, O. C. (2017). Influence of school climate on teachers morale in public secondary schools in delta state. **IOSR JRME**, 7, 19-24.
- Firza, Y. M., Musa, H., & Joko, A. (2019). The effect of leadership style, motivation and Discipline of work on the performance of employee of bank XYZ in the JATIWARINGIN area, **RJOAS**. 3(87), 188-195.
- 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**, 6(4), 33-38.
- Kingoina, J. O. (2015). Head Teachers Perception on Teachers Morale toward Instructional Work in Public Primary School in Kegogi Division Marani Kenya. **International Journal of Social Science and Humanities Research**, 3(4), 167-174.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.

- Kurth, P. (2016). **Teacher Expectations of Principal Leadership Related to Morale, Culture and Practice**, (Doctoral Dissertation), Baker University.
- 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.
- Lüleci, C., & Çoruk, A. (2018). The Relationship between Morale and Job Satisfaction of Teachers in Elementary and Secondary Schools. **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, 13(1), 54-70.
- Maningu, M. S. (2017). **The Effect of Teachers' Morale in Improving Academic Performance of Secondary Schools in Bukoba Municipal**. (Doctoral dissertation), The Open University of Tanzania).
- Mendez, S., Carpenter, D., Pérez Caro, J., Portillos, E., & Scott, M. (2019). **An Exploration of Racial Climate, Retention, and Job Satisfaction among Teachers of Color at K-12 Independent Schools in The United States**, (Doctoral dissertation), University of Colorado Colorado Springs. Kraemer Family Library.
- Miraj, S., Reba, A., & Din, J. U. (2018). A Comparative Study Regarding Teachers' Morale among Public and Private Schools at Secondary Level in Peshawar. **Bulletin of Education and Research**, 40(2), 27-40.
- Mora, C. (2012). Transformational leadership in education: concept analysis. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, 8(1), 184-192.
- Onjoro, V., Arogo, R. B., & Embeywa, H. E. (2015). Leadership Motivation and Mentoring Can Improve Efficiency of a Classroom Teacher and Workers in Institutions. **Journal of Education and Practice**, 6(15), 1-14.

- Ramachandran, S. (2017). A research study on school teachers' morale and job involvement in Tamilnadu. **IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)**, 19(9), 34-38.
- Roncesvalles, M. & Gaerlan, A. (2020). Authentic Leadership and Teacher Morale: Impact On Organizational Citizenship Behavior In Higher Education. **international journal of advanced research IJAR**, 8 (1), 304-314.
- Royle, M. T. (2010). An empirical investigation of the mediating role of organization-based self-esteem. **International Journal of Management and Marketing Research**, 3(2), 33-52.
- 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**, 28(2), 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**, 3(3), 730-737.
- Singano, A. (2015). **The role of leadership styles on teachers' working morale in primary schools in Kibaha Town Council**, (Doctoral dissertation), The Open University Of Tanzania.
- Timah, A. (2015). **Motivational strategies used by principals in the management of schools: The case of some selected secondary schools in the Fako 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)**, 6 (3), 585-602.
- Venkatachalam, A., & Sakunthala, P. (2016). Concept of Employee Morale. **European Journal of Training and Development**, 4(2), 18-31.

الملاحق

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي

يمثل إجابتك:

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. المؤهل العلمي:

○ بكالوريوس

○ دراسات عليا

3. سنوات الخدمة:

○ أقل من خمس سنوات

○ خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات

○ عشر سنوات فأكثر

ملاحظة :

القيادة بالتحفيز: نمط القيادة الواعية والحكيمة وكفاءة الممارسات القيادية للقائد من أجل التأثير

بالعاملين، لتحريك دوافعهم ورغباتهم، وحاجاتهم بغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم

أفضل ما لديهم، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز داخل المؤسسة.

الروح المعنوية: حالة الشعور العام لدى الأفراد التي تعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل

فكلما كانت درجة الرضا عن العمل مرتفعة كانت الروح المعنوية مرتفعة كما يشار إلى الروح

المعنوية على أنها الشعور الذي يجعل العامل مقبلاً على عمله بحماس وبعلاقة طيبة مع رؤسائه

ومندمجاً مع زملائه.

						يقدر قائد المدرسة الجهود التي يقدمها المعلمين اثناء العمل.	11
						يتقبل قائد المدرسة الاعتذار ممن أخطأ في عمله من المعلمين.	12
						يساعد قائد المدرسة على اقامة علاقات اجتماعية بين المعلمين.	13
						يحرص قائد المدرسة على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين.	14
						يصغي قائد المدرسة الى المعلمين عندما يريدون التحدث معه.	15
المجال الثاني: التحفيز الإداري							
						يقوم المدير باشتراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية.	16
						يعطي قائد المدرسة المعلمين فرصة الاطلاع على المستجدات التربوية.	17
						يمنح قائد المدرسة المعلمين الحرية في تنفيذ اعمالهم ومسؤولياتهم.	18
						يثق قائد المدرسة في قرارات المعلمين.	19
						يثق قائد المدرسة في قدرات المعلمين.	20
						يفوض قائد المدرسة المعلمين لتمثيل المدرسة في (المؤتمرات والانشطة التربوية).	21
						يكلف قائد المدرسة المعلمين بأداء مهام قيادية في المدرسة.	22
						يفوض قائد المدرسة المعلمين بعض من المسؤوليات الإدارية التي تتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم.	23

						يطلع قائد المدرسة المعلمين على المشكلات الإدارية للمشاركة في حلها	24
						يشارك قائد المدرسة المعلمين في صياغة الاهداف التربوية	25
المجال الثالث: التحفيز المهني							
						يشجع قائد المدرسة المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.	26
						يزود قائد المدرسة المعلمين تغذية راجعة عن ادائهم في المدرسة.	27
						يشجع قائد المدرسة المعلمين الاطلاع على أساليب التدريس الحديثة.	28
						يحضر قائد المدرسة حصص المعلمين الدراسية ويشجعهم على تحسين أدائهم باستمرار.	29
						يشجع قائد المدرسة المعلمين على المشاركة في البرامج التي تنمي مهاراتهم المهنية.	30
						ينظم قائد المدرسة برامج تدريبية تحقق للمعلمين النمو المهني.	31
						يحفز قائد المدرسة المعلمين القيام بالأنشطة الصفية والمدرسية.	32
						يوفر قائد المدرسة الوسائل الحديثة التي تطور عملية التعليم.	33
						يشجع قائد المدرسة المعلمين على المشاركة في الانشطة العلمية اللاصفية.	34
						يشجع قائد المدرسة المعلمين الالتحاق بالدراسات العليا.	35

							يحث قائد المدرسة المعلمين على تقديم أفكار تطويرية جديدة.	36
							يتيح قائد المدرسة للمعلمين تبادل الخبرات مع المعلمين الاخرين داخل وخارج المدرسة.	37
							يشجع قائد المدرسة المعلمين على إجراء البحوث العلمية.	38
							يوفر قائد المدرسة قاعدة بيانات واضحة لتحديد احتياجات المعلمين التدريبية.	39

							ألتزم بتعليمات المدرسة .	13
							تربطني علاقة جيدة مع زملائي في المدرسة.	14
							أشعر بالعدالة في تقييم أدائي المدرسي .	15
							أشعر بالاشتياق للمدرسة عندما أنتغيب عنها .	16
							أشعر بأن البيئة الصفية بيئة صحية .	17
							أعتقد بأن دخلي يتناسب مع المجهود الذي أبذله .	18
							أشعر بالاحترام والتقدير من قبل أولياء الأمور .	19
							أشعر بالرضا عن مهنتي في التدريس.	20
							أقبل آراء الطلبة بكل صدر رحب .	21
							أشارك مع زملائي في حل المشكلات المدرسية.	22
							أرغب بالاستمرار في مهنتي كمعلم .	23
							أحرص على الدقة في عملي.	24
							ألتزم بساعات الدوام الرسمية.	25
							أحصل على الدعم المعنوي الذي أستحقه.	26
							أمتلك الحرية في التعبير عن أفكاري	27
							أشعر بتقدير طلابي للمجهود الذي أبذله في التدريس.	28

ملحق (2)

أسماء المحكمين

الجامعة	الرتبة الأكاديمية	التخصص	المحكم	الرقم
الجامعة الأردنية	أستاذ	الإدارة التربوية	أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل	1
الجامعة الأردنية	أستاذ	التخطيط التربوي	أ.د. أنمار مصطفى الكيلاني	2
الجامعة الأردنية	أستاذ	أصول التربية	أ.د. محمد الزبون	3
الجامعة الأردنية	أستاذ	مناهج و طرق تدريس	أ.د. عبد الرحمن الهاشمي	4
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	أصول التربية	د. عبد السلام العوامرة	5
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	د. صالح أحمد عباينة	6
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ	الإدارة التربوية	أ.د. عمر محمد الخرابشة	7
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	الإدارة التربوية	أ.د. أحمد فتحي أبو كريم	8
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	د. أمجد محمود درادكة	9
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	د. أسامة عادل حسونة	10

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

4. الجنس:

- ذكر
- أنثى

5. المؤهل العلمي:

- بكالوريوس
- ماجستير فما أكثر

6. سنوات الخدمة:

- أقل من خمس سنوات
- خمس سنوات إلى عشر سنوات
- أكثر من عشر سنوات

القسم الثاني: استبانة القيادة بالتحفيز

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
المجال الأول: التحفيز المعنوي والمادي لدى مديري المدارس						
1	يوجه رسالة تقدير للمعلمين عرفاناً بجهودهم.					
2	ينظم حفل نهاية العام لشكر المعلمين.					
3	يمنح إجازة للمعلمين في حال كان لديهم أسباب مقنعة.					
4	يعزز إنجازات المعلمين عبر تقديم محفزات مادية لهم					
5	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.					
6	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.					
7	يغرس في المعلمين روح الحماس المرتبطة بالثقة المعززة لاتجاهات إيجابية نحو العمل.					
8	يُفيد من وسائل التواصل الاجتماعي في تحفيز المعلمين.					
9	يقدر الجهود التي يقدمها المعلمين أثناء العمل.					
10	يتعامل بإيجابية مع إقرار المعلمين بأخطائهم					
11	يُيسر إقامة علاقات اجتماعية إيجابية بين المعلمين.					
12	يحرص على تحقيق احتياجات المعلمين.					
13	يُنصت إلى المعلمين عندما يريدون التحدث معه.					
المجال الثاني: التحفيز الإداري لدى مديري المدارس						
14	يحرص على مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرارات الإدارية.					
15	يوفر للمعلمين مجالاً للاطلاع على المستجدات التربوية.					
16	يحرص على أن يوفر للمعلمين هامشاً مناسباً من الحرية في تنفيذ مهام مسؤولياتهم					
17	يتعامل بإيجابية مع قرارات المعلمين.					
18	يفوض المعلمين لتمثيل المدرسة في (المؤتمرات والأنشطة التربوية).					
19	يكلف المعلمين بأداء مهام قيادية في المدرسة.					
20	يفوض المعلمين بعضاً من مسؤولياته الإدارية التي تتناسب مع قدرتهم التخصصية.					
21	يُطلع المعلمين على التحديات الإدارية المعاشة لتحفيزهم على المشاركة الإيجابية للتعامل معها					
المجال الثالث: التحفيز المهني لدى مديري المدارس						
22	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
23	يزود المعلمين تغذية راجعة عن أدائهم في المدرسة.					
24	يشجع المعلمين الاطلاع على أساليب التدريس الحديثة.					
25	يحضر حصص المعلمين الدراسية لحفزهم على تحسين أدائهم.					
26	ينظم برامج تدريبية تحقق للمعلمين النمو المهني.					
27	يحفز المعلمين القيام بالأنشطة الصفية المدرسية.					
28	يوفر الوسائل الحديثة التي تطور عملية التعليم.					
29	يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة العلمية الموجهة.					
30	يشجع المعلمين الالتحاق بالدراسات العليا.					
31	يحث المعلمين على تقديم أفكار تطويرية جديدة.					
32	يوفر هامشاً لتبادل الخبرات التربوية بين المعلمين (داخل المدرسة وخارجها).					
33	يشجع المعلمين على إجراء البحوث العلمية.					
34	يوفر قاعدة بيانات واضحة لتعرف احتياجات المعلمين التدريبية.					

القسم الثالث: استبانة الروح المعنوية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
1	يقدرني مدير المدرسة على جهودي.					
2	ينتابني شعور بالراحة النفسية في بيئة العمل المدرسية.					
3	تمنحني المدرسة الفرصة لتحقيق التميز المعزز للإبداع.					
4	تنتابني السعادة أثناء ممارسة عملي.					
5	أقوم بواجباتي على أتم وجه حتى أكون شخص فعال في المدرسة.					
6	انتمي للمدرسة.					
7	استقر في بيئة العمل المدرسية بشكل سريع.					
8	علاقتي مع زملائي قائمة على الاحترام المتبادل.					
9	أتحمس لممارسة أعمالي.					
10	أشارك مع زملائي في أداء المهام المدرسية.					
11	تُثمي البيئة المدرسية مهاراتي المهنية .					
12	تمنحني بيئة عملي المدرسية الثقة بنفسي المعززة للبعد الذاتي لدي.					
13	ألتزم بتعليمات المدرسة.					
14	تربطني علاقة إيجابية مع زملائي في المدرسة.					
15	هناك عدالة في تقويم أدائي المدرسي.					
16	المُنَاحات الصفية المتواجدة بالمدرسة مناخات إيجابية					
17	دخلني يتناسب مع المجهود الذي أبذله .					
18	يقدرني أولياء الأمور للمجهود الذي أقوم به.					
19	راضٍ عن مهنتي في التدريس.					
20	احترم آراء الطلبة بكل صدر رحب .					
21	أشارك مع زملائي في التعامل مع المشكلات المدرسية بهدف تجاوزها.					
22	أرغب بالاستمرار في مهنتي كمعلم .					
23	أحرص على الدقة في عملي.					
24	ألتزم بساعات الدوام الرسمية.					
25	أمتلك الحرية في التعبير عن رأيي.					
26	يقدرني طلبتي للمجهود الذي أبذله في التدريس.					

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/23/1122
التاريخ: 18/02/2020

معالي الدكتور تيسير النعيمي الأكرم
وزير التربية والتعليم
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الباحثة رانية آدم (محمد خليل) أبو سنينة تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد أن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة
17.2.2020
أ.د. محمد محمود الحيلة
President's Office
MIDDLE EAST UNIVERSITY

المملكة الأردنية الهاشمية
ديوان وزارة التربية والتعليم
الرقم:
٢٠ شباط ٢٠٢٠
إلى مدير إدارة البحث التربوي

STARS
RAPSAL SYSTEM


Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم (لواء الجامعة، لواء
قصة عمان، لواء القويسمة)



وزارة التربية والتعليم



الرقم — ١٠١٩٢١١٠/٣
التاريخ — ٢٦ جمادى الثاني ١٤٤١
الموافق — ٢٠٢٠/٠٢/٢٠

الأتسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
 السيد مدير التربية والتعليم للواء قصة عمان/ محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة/ محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسمة/ محافظة العاصمة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة رانية آدم (محمد خليل) أبو سنية تقوم بإجراء دراسة عنوانها " القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم/ مديريتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم



د. يوسف سليمان أبو الشخير
مدير البحث والتطوير التربوي


نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات: (٤) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٠٦٠١١٨١ ٦ ٠٦٢٢ + فاكس: ٠٦٦٦٠١٩ ٦ ٠٦٢٢ + ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من مديريات التربية والتعليم (لواء الجامعة، لواء قصبة عمان، لواء القويسمة) إلى مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها


 وزارة التربية والتعليم
 مديرية التربية والتعليم / محافظة العاصمة

الرقم: ١٣/٧
 التاريخ: ٢٠٢٠/٢/٢٠
 الموافق: ٢٠٢٠/٢/٢٠

مديري المدارس (الحكومية الثانوية) ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

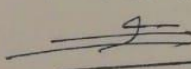
أرفق طيبا كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٠١٩٢/١٠/٣ تاريخ ٢٠٢٠/٢/٢٠م المتضمن (البحث التربوي) ، راجيا الاطلاع والتفقد بضمونه و تسهيل مهمة الطالبة وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة ، و شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي ، وعلى أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة وسير الدراسة .

و اقبلوا الاحترام ،،،


مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية
 نسخة / رئيس قسم الإشراف التربوي
 نسخة / عضو الإشراف
 نسخة / الديوان
 المرفقات :
 كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٠١٩٢/١٠/٣ تاريخ ٢٠٢٠/٢/٢٠م
 و مرفقاته ، عدد الصفحات (٦)

د.ع ٢/٢٠


 مدير الشؤون التعليمية والفنية
 مها صالح حداد

<http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN7/index.htm> الموقع الإلكتروني ، المدينة الرياضية ، فاكس: ٤٦٣٧٨٤٤ ، هاتف : ٤٦٤٦٣٠٤





وزارة التربية والتعليم

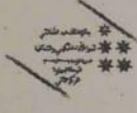
مديرية التربية والتعليم للنواء قضية عمان

مديرو المدارس ومديراتها

الرقم ٢١٤٣ / ١٣ / ٧ / ١٤

التاريخ ٢٠٢٠ / ٢ / ٢٦

الموافق ٢٠٢٠ / ٢ / ٢٦



الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 10192/10/3 تاريخ 2020/2/20.

تقوم الطالبة رانية آدم (محمد خليل) أبوسنينة بإجراء دراسة بعنوان:

" القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ويحتاج ذلك إلى تطبيق اداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة للمديرية.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
عالم

- نسخة : مدير الشؤون التعليمية والفنية .

- نسخة : ز. ق. التدريب والإشراف التربوي .

- نسخة : عضو قسم الإشراف .

- المرفقات: (4 صفحات).

عبدالله العبد
٢٠٢٠ / ٢ / ٢٦

ملحق (7)

البراءة البحثية



المكتبة
JU Library



THE UNIVERSITY OF JORDAN

الرقم: 24/2019/98
التاريخ: 14/10/2019م.

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة رانية آدم " محمد خليل" ابو سنييه / جامعة الشرق الأوسط.
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي : (درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين) يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ هذه الإفادة 2019/10/14 ، علماً أن قاعدة البيانات تحتوي العناوين التالية وهي الاقرب للعنوان المطلوب (أساليب التحفيز الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجهراء وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم) (درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في مديريات التربية و التعليم في عمان للحوافز و علاقتها بمستوى الاداء الوظيفي لدى المعلمين)

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة
د.نشروان طه



مكتبة الجامعة الأردنية
The Library of The University of Jordan

هاتف- ٥٣٥٥٠٠٠ / ٥٣٥٥٠٩٩ (٦-٩٦٢) فاكس- ٥٣٠٠٨٠٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6)5300805 Amman11942 Jordan
E-mail: library@ju.edu.jo

CS: am5canner