



## درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين

جملا صالح جروان إسماعيل

البريد الإلكتروني: Jamlaababneh@yahoo.com

### المخلص

تعمل الدراسة الحالية على معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون لمهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وعملت الباحثة على اتباع النهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان، وتمثل مجتمع البحث بكافة المعلمات والمعلمين العاملين في المدارس الأساسية في محافظة عجلون في الاردن، وعملت الباحثة على توزيع الاستبيان الكترونيا الى 115 معلم ومعلمة من ثماني مدارس حكومية اساسية في عجلون، ولقد جرى اختيارهم عن طريقة الاسلوب القصدي، وتم استرجاع 103 استمارة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاسترداد 89.56%، وتم توظيف برنامج SPSS، وتبين ان درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعد مرتفعة، ولقد تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بإتاحة فرصاً للمعلمين لاداء ارائهم وتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة تعد مرتفعة، وتبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين باشتراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار و تفويض الصلاحيات للمعلمين تعد مرتفعة، وتبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بمساعدة المعلمين في حل المشكلات تعد مرتفعة، وتبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بإرسال رسائل شكر للمعلمين المتميزين، وشكر المعلمين امام زملاءهم والثناء تعد مرتفعة. ولكن، تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بتقديم جوائز مادية للمعلمين المتميزين تعد منخفضة، ولقد تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بتنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين،تعد منخفضة، ودرجة قيام المدرء بإقامة حفلات لتكريم للمعلمين المتميزين تعد منخفضة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز ، المدارس الاساسية، محافظة عجلون، مدارء المدارس، المعلمين.



# The Extent of Practicing the Skill of Motivating Teachers by the Basic School Principals in Ajloun from the Teachers' Perspective

Jamla Saleh Jarwan Ismail

Email: Jamlaababneh@yahoo.com

## ABSTRACT

This research investigated the extent of practicing the skill of motivating teachers by the basic school principals in Ajloun from the teachers' perspective. The researcher adopted a descriptive analytical approach. A survey was designed. The population of this research involves all the female and male teachers working at the basic schools located in Ajloun, Jordan. The survey forms were passed online to 115 female and male teachers who were chosen from 8 basic schools in Ajloun. Those teachers were chosen purposively. 103 forms were retrieved. They were deemed valid for analysis. The response rate is 89.56%. SPSS software was used. The researcher found that the extent of practicing the skill of motivating teachers by the basic school principals in Ajloun from the teachers' perspective is high. She found that the degree to which the targeted principals provide teachers with feedback and opportunities to express their views is high. The degree to which the targeted principals engage teachers in the decision making process and delegate powers to teachers is high. The degree to which the targeted principals assist teachers in solving problems is high. The degree to which the targeted principals send thank you letters for distinguished teachers and thank teachers in front of their colleagues is high. However, the degree to which the targeted principals provide distinguished teachers with awards is low. The degree to which the targeted principals arrange journeys for teachers is low. The degree to which the targeted principals arrange parties for honouring distinguished teachers is low.

**Keywords:** motivating, basic schools, Ajloun, school principals, teachers.



## 1. المقدمة:

هنالك العديد من التحديات التي تواجه المعلمي، والتي تصعب عليهم أداء مهامهم وتنتشر الشعور بالإحباط واليأس. من الأمثلة على التحديات التي يواجهها المعلم والمتصلة بهويته ومكانته: عدم الشعور بالرضا عن الراتب، وعدم الشعور بالرضا عن ممارسة مهنة التدريس، والتصورات السلبية الشائعة في المجتمع تجاه مهنة التدريس، وقلة احترام بعض افراد المجتمع لهذه المهنة، كما ان هنالك تحديات يواجهها المعلم ومتصلة بالطلبة، مثل: صعوبة التصدي لمشكلات الطلبة السلوكية، ومواجهة صعوبة في انشاء علاقات إيجابية مع الطلبة، وعدم قدرة المعلم على تزويد الدعم النفسي والعاطفي للطلبة، وعدم قدرة المعلم على اخذ الفروقات الفردية ما بين الطلبة بعين الاعتبار (Amin, 2018)

كما ان هنالك تحديات يواجهها المعلم ذات صلة بزملائه، حيث لا يقوم بعض الزملاء بتوفير الدعم الكافي للمعلم، ولا يقوم بعض الزملاء بالتصرف بطريقة ودية مع المعلم، ويفشل بعض المعلمين في انشاء علاقات إيجابية مع زملائهم المعلمين، ويمتنع بعض الزملاء عن مشاركة المعلومات مع المعلم. كما ان هنالك تحديات يواجهها المعلم ذات صلة بالاشراف، حيث لا يحرص المدراء والمشرفون دائماً على تزويد المعلم بتغذية راجعة دائماً، ولا يقوم بعض المدراء والمشرفون بالتعاطف مع المعلم، كما ان بعض المدراء والمشرفون لا يولون الاهتمام للمشاكل التي تواجه المعلم، وبعض المدراء والمشرفون لا يولون الاهتمام لعملية انشاء بيئة عمل محفزة للمعلم، ويقوم المدراء والمشرفون أحيانا بانتقاد المعلم بشكل لاذع، ويمتنع بعضهم عن التواصل مع المعلم بشأن قضايا متصلة بتنمية المعلم مهنيًا (Amin, 2018).

ان قيام المعلم بمواجهة هذه التحديات بدون الحصول على الدعم والتحفيز الكافي سيعمل بالتأكيد على استنزاف طاقاته (الحوار، 2012)، وهذا سيؤدي الى تدهور في النظام التعليمي، وذلك لأن المعلم كما أشارت الحوار (2012) يعد ركيزة من ركائز نجاح عملية التعلم والتعليم، حيث يسهم المعلم في تطوير المجتمع والنهوض به (الحوار، 2012). لذلك، في ظل هذه التحديات التي يواجهها المعلم، فإن الباحثة في الدراسة الحالية ترى بأنه يتوجب على القادة التربويين (المدراء والمشرفون)، حيث يعمل تحفيز المعلمين كما اشارت فطاطفة (2018) على تحسين اداءهم، وزيادة حس الانتماء لديهم وزيادة انضباطهم في مواعيد الدوام، ويسهم التحفيز في تنمية روح الابداع لدى المعلمين وتشجيعهم على الانخراط في المنافسة البناءة، ويعمل التحفيز على تشجيع المعلمين على تطوير انفسهم مهنيًا، ويعمل التحفيز على جعل المعلمين يشعرون بأنهم مهمين وان ارائهم أيضا مهمة، يعمل التحفيز على وزيادة مقدار تميز المعلم، ودقته في العمل (فطاطفة، 2019).

تشير عملية التحفيز الى عملية استخدام مؤثرات خارجية من اجل تشجيع الفرد على اظهار أداء افضل وإنجاز المهام بكفاءة اكبر، وقد تكون الحوافز مادية او معنوية. ان الحوافز المادية تشمل المكافآت وزيادة الرواتب. أما الحوافز المعنوية، فإنها تشمل زيادة السلطات او الحصول على رتبة اعلى او لقب افضل او مكتب افضل (كامل، 2004، 130)، وقد تشمل الحوافز المعنوية: خطابات ورسائل الشكر والثناء وكلمات التقدير (الزهراني، 2017)، ومنح شهادات تقدير، واعطار ترقية وتنظيم رحلات ترفيهية، وتفويض صلاحيات اكبر، والاشراك في عملية اتخاذ القرار، والاشراك في وضع الخطط المستقبلية، وذكر الأداء المتميز في التقرير السنوي ( فطاطفة، 2019)، ويمكن تعريف عملية التحفيز على انها عملية تقديم عائد للموظف نتيجة تميز ادائه واداءه المهام المكلف بها بكفاءة (بوحوش والذنيبات، 2000).

يلعب التحفيز دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية للمعلمين، واشباع احتياجات المعلمين، كالاتياجات النفسية (مثل الشعور بالتقدير)، ويلعب التحفيز دوراً مهماً في رفع أداء المعلم (محمد، 2018)، ويسهم التحفيز في قيام المعلم بتغيير سلوكه من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية (بوحوش والذنيبات، 2000)، ولقد أشار أبو حميد (2020) الى ان التحفيز يعمل على زيادة التقدير الداخلي للمعلمين وزيادة انتاجيتهم ومستوى اداءهم ومستوى ابداهم، وزيادة حس انتماء وارتباط المعلم للمدرسة التي يعمل بها، وأشار الباحث الأخير الى ان التحفيز يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة رضاهم عن الإدارة، وتطوير اليات العمل، وزيادة الطاقة الإنتاجية للمعلمين، وتحسين سلوك المعلم، وزيادة دافعية المعلم للعمل، كما ان التحفيز يسهم في تقليل معدل غياب المعلم عن الدوام (أبو حميد، 2020)



هنالك العديد من طرق واليات التحفيز التي يستطيع القادة التربويين اتباعها من اجل رفع الروح المعنوية للمعلمين، على سبيل المثال، يتوجب على القائد التربوي ان يقوم بتشجيع المعلم على المبادرة والابتكار، وان يقوم بالاشادة بابتكارات المعلم بالجوانب والمجالات التي تفوق بها المعلم، وان يعمل القائد التربوي على نشر جو نفسي ايجابي ومرح عند زيارة المعلم الصف، ويتوجب على القائد التربوي ان يأخذ الظروف الشخصية للمعلم بعين الاعتبار، وان يعمل على تلبية احتياجاته، وان يعمل على تحسين ظروف عمل المعلم، ويجب ان يعمل القائد التربوي على الاهتمام براء المعلمين في تقييم الطلبة، ويحترم أفكار المعلمين في حل المشكلات الصفية (محمد، 2018)

هنالك العديد من طرق واليات التحفيز التي يستطيع القادة التربويين اتباعها من اجل اشباع احتياجات المعلمين، على سبيل المثال، يتوجب على القائد التربوي ان يعمل على اخراط المعلم في عملية اتخاذ القرار واشعار المعلم بأهمية مشاركته في هذه العملية، ويتوجب على القائد التربوي ان يعمل على تكوين صداقات قوية مع المعلمين واعطائهم ترفقات لتحسين مدخلهم، وان يخلق جو من التنافس ما بين المعلمين، ويتوجب على القائد التربوي إعطاء المعلم فرصاً لابداء ارائه، وان يبين للمعلم نقاط ضعفه بشكل لبق وغير مباشر، وان يعمل القائد التربوي على حل النزاعات في مكان عمل المعلمين، وخلق جو من التعاون ما بين المعلمين (محمد، 2018)

هنالك العديد من طرق واليات التحفيز التي يستطيع القادة التربويين اتباعها من اجل تحسين أداء المعلمين، على سبيل المثال، يتوجب على القائد التربوي ان يعمل على تشجيع المعلمين على البحث في القضايا التربوية، وتشجيع المعلم على التخطيط للدروس جيداً وتشجيع المعلم على استعمال الوسائل التعليمية، وان يشجع المعلم على استخدام أساليب التقييم الذاتي، وان يعقد لقاءات فردية مع المعلمين بعد الزيارة الصفية، وان يكون عادلاً مع جميع المعلمين، وان يشجع المعلمين على انشاء علاقات جيدة مع الطلبة (محمد، 2018).

يجدر التنويه الى ان العديد من الباحثين قد أشاروا الى أهمية قيام القادة التربويين بتحفيز المعلم واثار ذلك، حيث اشارت الزهراني (2017) الى ان تحفيز المعلم مادياً ومعنوياً سيسهم في رفع ادائه وانتاجيته وزيادة احتمالية قيام المدرسة بتحقيق الاهداف التعليمية المرجوة والوصول الى المخرجات المرادة، كما يعمل تحفيز المعلم على تمكين المدرسة من تحقيق الخطط وزيادة اتماء وولاء المعلم للمدرسة التي يعمل بها، كما يعمل تحفيز المعلم على زيادة دافعيته للعمل وتحقيق طموحات المؤسسة التي يعمل بها، كما ان تحفيز المعلم ينعكس ايجاباً على تحصيل الطلبة وشعور المعلم بقيامه بتحقيق ذاته، وشعوره بالتميز. كما ان العمل على تحفيز المعلمين يتطلب امتلاك مهارات التحفيز وتوظيف اساليب واليات التحفيز، مع العمل على اخذ جنس المعلم وعمره ومستواه التعليمي والمعيشي بعين الاعتبار (الزهراني، 2017).

في ظل اهمية قيام القادة التربويين بتحفيز المعلم، تترى الباحثة بأنه من الضرورة اجراء دراسات في المدن الاردنية حول هذا الموضوع لزيادة الوعي لدى القادة التربويين في هذه المدن حول هذا الشأن، ومعرفة مدى قيام المدرء بتحفيز المعلمين، وترى الباحثة بأن عمل دراسات حول التحفيز سيسهم في تطوير مهارات المدرء في تحفيز المعلمين مما سينعكس ايجاباً على أداء المعلمين وتحصيل الطلبة. لذلك، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الاتي: (ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟)

## 2. مشكلة الدراسة

يلعب تحفيز المعلمين دوراً هاماً في رفع مستوى أداءهم وزيادة رغبتهم بالعمل، وتقوية الصلات الاجتماعية ما بينهم، كما يعمل تحفيز المعلمين على خلق جو من المناقشة الشريفة، وتمكين المعلمين من تحقيق ذاتهم (الزهراني، 2017). ويعمل تحفيز المعلمين على تشجيعهم على الالتزام بالقوانين والانظمة وتشجيعهم على اقامة الانشطة التربوية الهادفة، والعمل على تحقيق اهداف الادارة المدرسية، والعمل على التواصل مع اولياء الامور لغاية العمل على حل المشكلات التي يعاني منها الطلبة، ويعمل تحفيز المعلمين على جعل المعلمين ملتزمين بمواعيد عملهم، وتشجيعهم على تعزيز العادات والسلوكيات لدى الطلبة، وتشجيعهم على الاشتراك في الندوات، وتعزيز دافعية الطلبة على اكتساب المعلومات والتعلم، وتبادل خبراتهم ومعارفهم مع المعلمين، واقامة علاقات ودية مع الزملاء (أبو عشيبة وحجازي، 2018).

في ظل ما ورد ذكره، فإن العديد من الباحثون أشاروا الى ان تحفيز بعد امراً هاماً، وذلك لأنه له اثاراً ايجابية على أداء المعلمين وأداء الطلبة واداء المدرسة ومناخ العمل والنظام التعليمي في الدولة. لذلك، ترى الباحثة بأنه



يتوجب تسليط الضوء على تحفيز المعلمين. لذلك، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الآتي: (ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟)

### 3. هدف الدراسة

تهدف الدراسة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين

### 4. سؤال الدراسة

تهدف الدراسة هذه للإجابة على ما يلي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

### 5. أهمية الدراسة

تعد الدراسة الحالية هامة، لأنها الدراسة الأولى التي تهدف لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتعد الدراسة الحالية هامة، لأنها تعمل على نشر الوعي ما بين صفوف القادة التربويين (المدرء والمشرفين في المدارس) حول أهمية تحفيز المعلمين وانعكاس ذلك على المعلمين والطلبة والمدرسة والنظام التعليمي، وتعد الدراسة الحالية لأنها تسهم في تزويد العاملين في وزارة التربية والتعليم والقادة التربويين في المدارس بالمعارف والأساليب التي يمكن توظيفها من أجل تحفيز المعلمين.

### 6. حدود الدراسة

-الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني من العام الاكاديمي 2020 - 2021  
-الحدود المكانية: تعمل الدراسة الحالية على استهداف المدارس الأساسية في محافظة عجلون، في الاردن  
-الحدود البشرية: عملت الباحثة على اختيار عينة مكونة من عددٍ من معلمي المدارس الأساسية في عجلون

### 7. محددات الدراسة

لا يمكن تعميم نتائج الدراسة، وذلك لأن النتائج تختلف باختلاف الأداة ودرجة ثباتها وصدقها وباختلاف خصائص العينة

### 8. تعريفات الدراسة الإجرائية والنظرية

التحفيز (تعريف نظري): تشير عملية التحفيز الى عملية استخدام مؤثرات خارجية من اجل تشجيع الفرد على اظهار أداء افضل وإنجاز المهام بكفاءة اكبر، وقد تكون الحوافز مادية او معنوية، وتشمل الحوافز المادية المكافآت وزيادة الرواتب. أما الحوافز المعنوية، فإنها تشمل زيادة السلطات او الحصول على رتبة اعلى او لقب افضل او مكتب افضل (كامل، 2004، 130)، وقد تشمل الحوافز المعنوية: خطابات الشكر والثناء وكلمات التقدير (الزهراني، 2017).

-المدارس الأساسية (تعريف نظري): المدارس التي تحتوي على الصفوف من الصف الأول حتى الصف العاشر  
-التحفيز (تعريف إجرائي): يشير هذا المصطلح الى توظيف مؤثرات خارجية من قبل مدرء مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون من اجل تشجيع المعلمين في هذه المدارس على تحسين ادائهم والعمل بكفاءة.

محافظة عجلون (تعريف نظري): هي احدى المحافظات الواقعة في اقليم الشمال في الاردن

### 9. الاطار النظري

#### 9.1. أهمية التحفيز وتأثيراته

تبعاً لـ (Ofoegbu, 2004)، ان العمل على تحفيز المعلمين يسهم في تقليل مقدار شعور المعلمين بالتوتر، ويسهم أيضاً في تحسين فعالية المعلمين في إدارة الغرفة الصفية، ويسهم تحفيز المعلمين في تحسين أداء المدرسة الإجمالي، وزيادة رغبة المعلمين في التعلم وتطوير انفسهم مهنيًا (Ofoegbu, 2004). تبعاً لـ Belle (2007)، إن العمل على تحفيز المعلمين سيسهم في زيادة مدى انتمائهم للمدرسة التي يعملون بها، وسيسهم في تحسين اتجاهاتهم نحو مهنة التدريس التي يمارسونها، ويسهم تحفيز المعلمين في زيادة مدى التزامهم في السعي من اجل تحقيق رؤية الإدارة المدرسية، ويعمل تحفيز المعلمين على زيادة مقدار شعورهم بالامن الوظيفي، ويعمل تحفيز المعلمين على زيادة دافعيتهم للعمل (Belle, 2007)

إضافة لذلك، ان تحفيز المعلمين ينعكس ايجاباً على دافعيتهم لظهار الابداع والتميز في مكان العمل، ويعمل تحفيز المعلمين على رفع الروح المعنوية للمعلمين وبث الامل في نفوسهم، ويعمل تحفيز المعلمين على زيادة مستوى رضاهم الوظيفي، وزيادة احتمالية تحقيق اهداف الإدارة المدرسية ورسالتها، ويسهم تحفيز المعلمين في



تحسين النظام التعليمي في الدولة، وتمكين المعلمين من خلق مناخ صفي ملائم، وجعل المعلمين متحمسين لمسؤولية المخرجات التعليمية التي حققوها، وينعكس تحفيز المعلمين على الأداء الأكاديمي للطلبة (Belle, 2007). أشار العبدالله، و رحمن (2012) الى ان تحفيزي العاملين ينعكس إيجابا على تفكيرهم الابتكاري (العبدالله، و رحمن، 2012).

أشار Han et al. (2016) الى ان تحفيز المعلمين ينعكس إيجابا على أداء المعلمين، ويسهم تحفيز المعلمين في تحفيز الطلبة، وتحسين مخرجات التعلم وتشجيع الطلبة على التعلم، ويسهم تحفيز المعلمين في زيادة قدرة الطلبة على التعلم بشكل مستقل من خلال الاعتماد على انفسهم، وينعكس تحفيز المعلمين إيجابا على الطلبة في الجوانب المعرفية، ويسهم تحفيز المعلمين في تحقيق إصلاحات داخل المدرسة (Han et al., 2016). لقد أشار الزهراني (2017) الى ان تحفيز المعلمين يشجع المعلمين على التميز في العمل، ويزيد من رغبتهم بالعمل ويرفع من كفاءة اداءهم، ويجعلهم يشعرون بأنهم قد حققوا ذاتهم، ويعمل تحفيز المعلمين على خلق جو من المنافسة الشريفة في البيئة المدرسية، وزيادة شعور المعلمين بالانتماء للمدرسة التي يعملون فيها، ويسهم تحفيز المعلمين على إيجاد علاقات اجتماعية إيجابية في مكان العمل، وتقوية الصلات الاجتماعية ما بينهم (الزهراني، 2017).

تبعاً للباحثان نسيم، والحبيب (2018)، ان تحفيز العاملين يسهم في زيادة انضباطهم في مكان العمل، وويعمل تحفيز العاملين على زيادة مستوى شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي، وزيادة مقدار الجهد المبذول من العاملين، وزيادة درجة شعور العاملين بالراحة النفسية (نسيم والحبيب، 2018)، ولقد أشار محمد (2018) الى ان تحفيز المعلمين يعمل على رفع روحهم المعنوية، واشباع احتياجاتهم بما في ذلك الاحتياجات النفسية (كحاجتهم للشعور بالاحترام والتقدير) (محمد، 2018)

9.2. طرق واليات التحفيز:

تبعاً لـ Belle (2007)، هنالك العديد من الطرق لتحفيز المعلمين. من الأمثلة على هذه الطرق: القيام بتزويد المعلمين بالموارد والمواد التعليمية اللازمة، كالكاتب وخدمات الانترنت، والأجهزة التكنولوجية، وتشمل طرق تحفيزهم: القيام بإيصال مقدار معقول ومنطقي من الاعمال الورقية والمهام الادارية لكل معلم، والامتناع عن ايكال حجم كبير من المسؤوليات والأعباء للمعلم يفوق قدرتهم على الاحتمال، وتشمل طرق التحفيز: الامتناع عن جعل الصفوف مزدحمة بالطلاب، وتزويد المعلمين بغرف واسعة وفضيحة مخصصة لهم وقت الاستراحة، ويجب ان يحرص المدراء على معاملة جميع المعلمين بشكل عادل وسواسية بغض النظر عن الجنس او العرق او الخلفية الاقتصادية او الاجتماعية، ويجب ان يعمل المدراء على تمكين المعلمين من خلال تفويض السلطات لهم واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والاهتمام بآراءهم، حيث يعمل تمكين المعلمين على تحفيزهم وزيادة ولائهم، وزيادة حرصهم على تحقيق اهداف الإدارة المدرسية (Belle, 2007)

ان طرق تحفيز المعلمين تشمل تقديم الدعم للمعلمين وتزويدهم بالتغذية الراجعة التي تمكنهم من تحسين اداءهم، وتشمل الثناء على جهودهم وتميزهم وحسن أدائهم، وتشمل طرق تحفيز المعلمين: تشجيعهم على التميز والاعتراف لهم بأهمية اداءهم في تحقيق اهداف المدرسة، وتشمل طرق تحفيز المعلمين توفير مناخ ملائم للعمل، ويجب ان يعمل هذا المناخ على زيادة التفاعل ما بين المعلمين والإدارة، ويجب العمل على تحسين تحسين التفاعل ما بين المعلمين والإدارة، وتشمل طرق التحفيز: وجود مدير على استعداد عالٍ للاستماع للمعلمين ومناقشة القضايا معهم، ويتوجب ان يعمل المدير على اشراك المعلمين في عملية حل المشكلات التي تواجههم، وذلك لأنه يجب تقديم حلول لمشاكلهم تعمل على الاخذ بوجهات نظرهم (Belle, 2007)

ان طرق تحفيز المعلمين تشمل اظهار الاحترام للمعلمين واحترام كرامتهم، وإظهار الثقة بهم، وتشمل طرق تحفيز المعلمين: العمل على اتباع أسلوب القيادة الديمقراطي من قبل مدراء المدارس، حيث يعمل قيام المدراء باتباع أسلوب قيادي ديكتاتوري على بث اليأس والتشاؤم ما بين صفوف المعلمين، وتشمل طرق تحفيز المعلمين: قيام مدراء المدارس بتفويض المعلمين بسلطة اتخاذ اجراء تأديبي بحق الطلبة ذوي السلوك المزعج او التخريبي، حيث قيام مدراء المدارس بتفويض هذه السلطة الى المعلمين سيمكن المعلمين من إدارة الصف بنجاح وفعالية، مما سينعكس إيجابا على دافعيتهم للعمل، وتشمل طرق تحفيز المعلمين: قيام مدراء المدارس بتعزيز التعاون ما بين المعلمين وزملائهم، وإعطاء المعلمين فرص تشكيل اللجان المدرسية، وتزويد المعلمين بفرص للتقدم و التنمية المهنية (Belle, 2007). لقد أشار Han et al. (2016) الى انه يمكن تحفيز المعلمين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب التدريس والمواد الأكاديمية وإجراءات تأديب الطلبة، ويمكن تحفيز المعلمين من خلال توفير مناخ ملائم للعمل، لأن قيام مدراء المدارس بتوفير مناخ إيجابي يحتوي على الموارد



التي يحتاجها المعلمين للعمل سيسهل على المعلمين أداء معامهم، وسيجعل المعلمين مقبلين على أداء مهامهم وبذل الجهود (Han et al., 2016)

تبعاً لـ إبراهيم وشوقي (2017)، يمكن تحفيز العاملين من خلال انشاء علاقة جيدة ما بين المدراء والمشرفين من جهة و العاملين من جهة أخرى. ان تحفيز المعلمين يشمل زيادة اجر العاملين، وذلك لأن الحوافز المادية تشكل جزءاً هاماً من الحوافز، حيث لا يمكن فصل الحوافز المعنوية عن المادية، وتشمل طرق تحفيز تقديم ترقية للمعلمين وتقديم فرص للنمو المهني والتدريب للعاملين، وضمان عمل العاملين ضمن مجموعة عمل متعاونة ومتفهمة ومقدمة للدعم، وتشمل طرق تحفيز المعلمين: التأكد من رضى العاملين عن اجرهم، وذلك لأن عدم رضا العاملين عن اجرهم سيؤدي الى قيام العاملين بالتصغير (إبراهيم وشوقي، 2017).

لقد أشارت الزهراني (2017) الى ان يمكن تحفيز المعلمين عبر الثناء اللفظي، وتقديم الجوائز الأدبية (مثل: المنشورات والكتب)، والعمل على تقديم الهدايا العينية (مثل الساعات)، ووضع أسماء المعلمين المتميزين على لوحة الشرف الخاصة بالمعلمين المتميزين، وعمل حفلات التكريم، وتقديم الدروع، وارسال خطابات ورسائل شكر، وتقديم شهادات التقدير (الزهراني، 2017). تبعاً لـ إبراهيم وشوقي (2017)، يمكن تحفيز العاملين من خلال تزويدهم بالمكافآت، وتوفير ظروف عمل مريحة، وأشار الباحثان الاخيران الى ان تقسيم العمل تبعاً للتخصصات يسهم في تحفيز العاملين، وأشار الباحثان الاخيران الى انه يمكن تحفيز العاملين من خلال إيجاد بيئة عمل إيجابية، وإيجاد علاقات اجتماعية جيدة وإيجابية في بيئة العمل، والعمل على إشباع احتياجات العامل، وأشار الباحثان الاخيران الى ان البيئة الاقتصادية والقانونية والسياسية والثقافية والاجتماعية تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات. على سبيل المثال، كلما كان الاستقرار السياسي والاقتصادي اكبر، كلما كان أداء العاملون افضل (إبراهيم وشوقي، 2017).

تبعاً لـ بن حميدة (2018)، يمكن تحفيز المعلمين عبر تشجيعهم على القيام بمبادرات والخروج بابتكارات جديدة، والتصرف بودية عند زيارتهم في الصف والامتناع عن مقاطعتهم اثناء شرح الدرس للطلبة، ويمكن تحفيزهم المعلمين عبر تفهم ظروفهم الشخصية والاجتماعية واحتياجاتهم، والعمل على استيفاء احتياجاتهم، كما يمكن تحفيزهم عبر التواصل معهم بشكل يتسم بالودية والإنسانية والاحترام، وإظهار الاهتمام لاراءهم في تشخيص وتقييم الطلبة، ويمكن تحفيزهم عبر ذكر جوانب تفوقهم في تقرير التقييم، واحترام أفكارهم الهادفة لحل المشكلات الصفية والعمل على ابداء اهتمام بالإنجازات العلمية التي قدموها، ويمكن تحفيزهم عبر العمل على تكوين صداقات معهم، وتشجيعهم على حضور الندوات، وتعريفهم بنقاط ضعفهم بشكل غير مباشر تجنباً لاجراجهم، والامتناع عن اظهار أي ملاحظة سلبية لهم اثناء شرح الدرس، لأن القيام بذلك سيؤثر سلباً على اداءهم وصورتهم امام الاخرين، وثقتهم بنفسهم، وايمانهم بقدراتهم، ويمكن تحفيز المعلمين عبر مساعدتهم في حل نزاعاتهم مع أي فردٍ من الإدارة المدرسية، والعمل على تقييمهم بشكل موضوعي، ويمكن تحفيز المعلمين عبر تشجيعهم على استعمال الوسائل التعليمية وأساليب التعلم النشط، والتخطيط بكفاءة للدروس (بن حميدة، 2018).

تبعاً لـ أبو حميد (2020)، يمكن تحفيز العاملين من خلال تزويدهم بالتغذية الراجعة باستمرار، وذلك من اجل تمكينهم من معرفة جوانب القصور في أدائهم. ان ذلك سيمكن العاملين من معرفة المهارات التي يتوجب عليهم تطويرها والمعارف التي يتوجب عليهم اكتسابها من اجل تحسين أدائهم، كما ان تزويد العاملين بالتغذية الراجعة سيمكنهم من معرفة الأخطاء التي ارتكبوها، وسيمكنهم من تصحيحها وتجنبها مستقبلاً. ولكن، يتوجب تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب وباستخدام الأسلوب المناسب من اجل ان تعمل التغذية الراجعة على تحسين أداء العاملين وتحفيزهم، حيث قيام المدراء بتزويد العاملين بالتغذية الراجعة من خلال الأسلوب اللفظي سيعمل على بث الإحباط في نفوسهم وسيعمل على تثبيط عزيمتهم على بذل الجهود لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المنشودة ولقد أشار الباحث الأخير الى انه يمكن تحفيز العاملين من خلال تشجيعهم على تعديل سلوكهم، من خلال تعزيزهم من اجل القيام بالسلوكيات المرغوبة، وتشجيعهم على الامتناع عن ممارسة السلوكيات غير المرغوبة (أبو حميد، 2020).

تبعاً لـ أبو حميد (2020)، يمكن تحفيز العاملين من خلال اشراكهم في عملية وضع الأهداف والخطط، واشراكهم في عملية تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، وأشار الباحث الأخير الى انه يمكن تحفيز العاملين من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ومسؤولياتهم بدلاً من فرض القرارات عليهم، حيث سيعمل ذلك على تمكين الإدارة من اخذ مطالب ووجهات نظر العاملين بعين الاعتبار عند اصدار القرارات النهائية، ولقد أشار الباحث الأخير الى انه يمكن تحفيز العاملين من خلال اشعارهم بأهميتهم في مكان



العمل ، وأشعارهم بأهمية الأدوار والوظائف التي يقومون بها اخل المؤسسة ، وأشار الباحث الأخير الى ان طرق تحفيز العاملين تشمل تحسين ظروف عملهم وإتاحة الفرص لهم للتطور المهني، وأشار الباحث الأخير الى انه يمكن تحفيز العاملين من خلال توزيع المهام على العاملين تبعاً لقدراتهم وحجم العبء الملقى على كاهل كل منهم (أبو حميد، 2020).

### 10. الدراسات التطبيقية

هدفت الباحثة الخوار (2012) الى معرفة دور مديرات المدارس في تحفيز معلمات الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر هؤلاء المعلمات، وهدفت الدراسة الى معرفة العلاقة ما بين هذا الدور واتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس، وتكونت العينة من 160 معلمة، وتم استخدام استبانة، وتم توظيف برنامج SPSS لتحليل البيانات، وتبين وجود علاقة إيجابية ما بين دور المديرات في تحفيز المعلمات واتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس، وتبين ان المديرات يحرصن على إتاحة الفرص للمعلمات لابداء ارائهم، وتعمل المديرات على معاملة المعلمات على انهم خبيرات في تخصصاتهم، وتعمل المديرات على بناء علاقات اجتماعية جيدة مع المعلمات وحضور المناسبات الخاصة بهم، وتعمل المعلمات على تزويد المعلمات بفرص لتطوير قدراتهن، وتعمل المديرات على اخذ ظروف المعلمات بعين الاعتبار عند توزيع المهام، وتقويم المعلمين بموضوعية، وتحرص المديرات على تزويد المعلمات بالتغذية الراجعة واشراك المعلمات في عملية اتخاذ القرار، وتفويضهم الصلاحيات، ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم ومناقشتهم بالقضايا.

هدفت دراسة النعيمي (2015) لمعرفة دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين في الامارات، وتكونت العينة من 258 معلم، والذين جرى اختيارهم من أربعة مدارس الحلقة الثانية للبنين في العين، وتم توظيف استبيان يسلط الضوء على مجال (التحفيز المعنوي والمادي) ومجال (التحفيز الإداري والاجتماعي)، وتم اعتماد النهج الكمي والنوعي لتحليل البيانات المجموعة. فيما يتعلق (بالتحفيز المعنوي والمادي)، تبين ان درجة قيام المدراء بالتناء على اداء المعلمين امام الطلبة والزملاء تعد متوسطة، ودرجة قيام المدراء بإرسال رسائل شكر للمعلمين تعد منخفضة، ودرجة قيام المدراء بتشجيع المعلمين على ابداء ارائهم تعد متوسطة، ودرجة قيام المدراء بتقديم جوائز مادية للمعلمين تعد منخفضة جداً، ودرجة قيام المدراء بمساعدة المعلمين في حل المشكلات تعد منخفضة، ودرجة قيام المدراء بتشجيع المعلمين على استخدام طرق حديثة للتدريس تعد متوسطة (النعيمي، 2015).

فيما يتعلق بمجال (التحفيز الإداري والاجتماعي)، تبين ان درجة مراعاة المدراء للظروف الاجتماعية تعد متوسطة، ودرجة قيام المدراء بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين تعد منخفضة، ودرجة قيام المدراء بتقييم أداء المعلمين بشكل موضوعي تعد متوسطة، ودرجة تزويد المعلمين بتغذية راجعة من المدراء تعد منخفضة، ودرجة قيام المدراء بتشجيع المعلمين على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية تعد متوسطة، ودرجة قيام المدراء بأشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعد منخفضة، ودرجة قيام المدراء بتشجيع المعلمين على تمثيل المدرسة في المؤتمرات والأنشطة المجتمعية تعد متوسطة (النعيمي، 2015).

هدفت دراسة أبو عشيبة وحجازي (2018) لمعرفة درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب، وهدف الباحثان أيضاً الى معرفة علاقة درجة استخدام الإدارة بالتحفيز بالاداء الوظيفي في هذه المدارس من وجهة نظر المدراء، وتكونت العينة من 85 مدير ومديرة مدرسة، وتم استخدام استبانة مكونة من مقياسين (مقياس الأداء الوظيفي، ومقياس درجة ممارسة الإدارة بالتحفيز) وتبين ان درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب تعد مرتفعة في المجالات مجتمعة، وتبين ان درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مجال (التقدير والاحترام) ومجال (العدالة في توزيع الحوافز والمنح) ومجال (الترقيات) يعد مرتفعاً، وتبين ان الاداء الوظيفي للمعلمين في هذه المدارس مرتفع، وتبين وجود علاقة إيجابية دالة ما بين ممارسة الإدارة بالتحفيز وأداء المعلمين من جهة أخرى، وتبين ان الإدارة تعمل على تقديم الحوافز بشكل يتناسب مع الجهد المبذول، وتبين ان الإدارة تعمل على تقديم الحوافز ببناء على معايير واسبس وضوابط، وتبين ان الإدارة تستخدم نظام الحوافز من اجل تحفيز المعلمين، وتبين ان الترقيات تمنح بناء على الأداء الوظيفي، وبناء على معايير إدارية واضحة، وبناء على المثابرة، وتبين ان المدراء يعملون على تحسين البيات الترقية بشكل يتلائم مع المدرسين، وتبين ان الإدارة تتعاون مع المعلم بشكل يمكنه من تحسين اداءه، وتبين ان هنالك علاقات تقدير واحترام ما بين المعلم والإدارة، وتبين ان الإدارة تعمل على تقدير جهود المعلمين، كما ان الإدارة تعمل على منح المكافآت بشكل عادل (ابو عشيبة وحجازي، 2018)





هدفت دراسة فطافطة (2018) الى معرفة مدى قيام مدرء المدارس في محافظة الخليل بتوظيف أساليب تحفيز المعلمين، وهدفت الدراسة لمعرفة اثر هذه الأساليب على أداء المعلمين، وتم استخدام استبانة مكونة من 45 فقرة، وتكونت العينة من 158 مدير ومديرة مدرسة، و 460 معلم ومعلمة، والذين جرى اختيارهم عبر الأسلوب الطبقى العشوائي، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. تبين ان درجة قيام مدرء المدارس في محافظة الخليل بتوظيف أساليب تحفيز المعلمين تعد متوسطة، وتبين ان درجة قيام المدرء بتفويض الصلاحيات للمعلمين تعد متوسطة، ودرجة قيام المدرء بإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات التربوية تعد متوسطة، ودرجة قيام المدرء بتقديم رسائل شكر للمعلمين المتميزين تعد متوسطة، ودرجة قيام المدرء بمنح شهادات تقدير للمعلم المتميز تعد متوسطة، ودرجة تنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين تعد متوسطة، ودرجة منح فرص ترقية للمعلمين من قبل المدرء تعد متوسطة، وتبين ان درجة اشراك المعلمين من قبل المدرء في وضع الخطط المستقبلية تعد متوسطة

هدفت دراسة المحرج (2020) الى تسليط الضوء على واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للمعلمين معهم (ويشمل ذلك المعلمين والاداريين والمرشدين)، وتكونت العينة من م (236) معلماً، و (36) إدارياً، و (13) مرشداً طلابياً، وتم توظيف النهج الوصفي المسحي، وتم استخدام استبيان، وتبين ان مدرء المدارس يحرصون على إقامة حفلات تكريم للمعلمين، ويحرصون على اشراك المعلمين في البرامج التدريبية، ويشركون المعلمين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط، وتفويض الصلاحيات للمعلمين، ويحرصون على تقديم دروع وشهادات ورسائل شكر للمعلمين، ويبيدي المدرء اهتمام براء المعلمين ومقترحاتهم، ويعمل المدرء على تشجيع المعلمين على القيام بمبادرات، ويعتبر المدرء قدوة حسنة فيما يتعلق بمقدار اخلاصهم للعمل، ويعمل المدرء على شكر المعلمين اثناء عقد الاجتماعات واللقاءات

### 11. المنهجية

#### 11.1. النهج

تم توظيف النهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا النهج الأنسب لدراسة ووصف اتجاهات المبحوثين

#### 11.2. المجتمع

يتمثل مجتمع الدراسة بكافة المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الأساسية في محافظة عجلون، في الاردن

#### 11.3. العينة

عملت الباحثة على توزيع الاستبيان الكترونياً على 115 معلم ومعلمة من ثماني مدارس حكومية اساسية في عجلون، ولقد جرى اختيارهم عن طريقة الاسلوب القصدي، وتم استرجاع 103 استمارة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاسترداد 89.56%، وتم عرض بيانات المبحوثين في الجدول رقم (1)

#### الجدول (1): توزيع المبحوثين تبعاً للجنس والمؤهل الاكاديمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	40	38.834
	اناث	63	61.165
المؤهل الاكاديمي	بكالوريوس	93	90.2912
	ماجستير	6	5.825
	دبلوم عالي	4	3.8834
	دكتوراه	0	0

#### 11.4. الأداة

عملت الباحثة على تصميم استبيان، واعتماد مقياس ليكرت الخماسي، ويتكون الاستبيان من جزأين وصفحة الغلاف. تعمل صفحة الغلاف على تزويد المبحوثين بمعلومات حول اسم الباحثة وهدفها من اجراء الدراسة، كما تعمل صفحة الغلاف على تأكيد مدى سرية البيانات التي سيتم جمعها. يعمل الجزء الأول أيضاً جمع البيانات حول جنس المبحوثين ومؤهلهم الاكاديمي، ويعمل الجزء الثاني على بيان درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين، ولقد تم تصميم الجزء المذكور اخيراً بناء على المراجع الاتية: الخوار (2012)، والمحرج (2020)، والنعمي (2015)، وفطافطة (2018)

#### 11.5. ثبات الاداة



تم قياس الثبات من خلال احتساب معامل كرونباخ الفا، ولقد بلغ معامل كرونباخ الفا 0.85، وتشير هذه القيمة الى ان الاستبانة تزويد القارئ ببيانات موثوقة، وذلك لأن هذه القيمة اعلى من 0.70 تبعاً للباحثين Salehi & Farhang (2019).

صدق الأداة

لقد تم عرض النسخة الأولية من الاستبيان على اثنان من الخبراء المختصين في مجال القيادة والإدارة التربوية، ويعمل هؤلاء الخبراء كأعضاء هيئة تدريسية في جامعة حكومية في الأردن، ويحملان درجة دكتوراه في هذا التخصص، وطلب من الخبراء تقييم الأداة فيما يتعلق باللغة ومدى الصلة بهدف البحث، والوضوح، وأشار الخبير الى ان الأداة خالية تماما من الأخطاء اللغوية وعباراتها واضحة وسهلة الفهم، وجميع عباراتها ذات صلة بهدف البحث ما عدا بند واحد، حيث أوصى الخبيران بحذف هذا البند لعدم صلته بهدف البحث

11.6. أدوات تحليل البيانات:

تم توظيف برنامج (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، وتم استخدام أساليب التحليل الوصفي، وتتمثل هذه الأساليب بالمتوسطات و التكرارات والنسب والانحرافات المعيارية

11.7. معايير التحليل

من اجل تصنيف المتوسطات، تم اعتماد المعايير المذكورة ادناه، وتعد هذه المعايير معايير إحصائية

الجدول (2): المعايير التي تم توظيفها لتصنيف المتوسطات

المدى	المستوى	الاتجاه
2.33 او اقل	منخفض	سليبي
3.66- 2.34	متوسط	حيادي
3.67 او اكثر	مرتفع	إيجابي

\*المصدر: Aljbour (2020)

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي المكون من الفئات والنقاط المدرجة ادناه

الجدول (3): فئات ونقاط مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس فئات

الفئة	النقاط
اوافق بشدة	5
أوافق	4
حيادي	3
لا أوافق	2
لا اوافق بشدة	1

\* المصدر: Aljbour (2020)

12. النتائج والمناقشة المتعلقة بسؤال الدراسة

سؤال الدراسة: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

تم احتساب الانحرافات المعيارية بالإضافة الى المتوسطات من اجل معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المبحوثين، وتم عرض هذه القيم في الجدول التالي:

الجدول (4): درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة

نظر المبحوثين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الاتجاه
1.	ان مديري/مديرتي في المدرسة يعمل/تعمل على اتاحة الفرص لي لابداء رأيي	4.84	0.27	مرتفع	إيجابي



إيجابي	مرتفع	0.34	4.95	تزويدي بالتغذية الراجعة دائما	2.
إيجابي	مرتفع	0.25	4.67	اشراكي في عملية اتخاذ القرار	3.
إيجابي	مرتفع	0.69	4.79	تفويض عدداً من الصلاحيات لي	4.
سلبي	منخفض	0.17	2.24	تقديم جوائز مادية للمعلمين المتميزين	5.
إيجابي	مرتفع	0.29	4.80	مساعدة المعلمين في حل المشكلات	6.
إيجابي	مرتفع	0.38	4.71	ارسال رسائل شكر للمعلمين المتميزين	7.
حيادي	متوسط	0.45	3.61	تقييمي بشكل موضوعي	8.
سلبي	منخفض	0.53	2.19	تنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين	9.
سلبي	منخفض	0.82	2.13	اقامة حفلات تكريم للمعلمين	10.
إيجابي	مرتفع	0.44	4.69	تشجيعي على القيام بمبادرات	11.
إيجابي	مرتفع	0.76	4.53	شكر المعلمين المتميزين امام زملائهم والثناء عليهم	12.
إيجابي	مرتفع	0.35	4.46	تشجيعي على الالتحاق ببرامج التدريب المهني	13.
إيجابي	مرتفع	0.44	4.04	القيمة الاجمالية	

\*المصدر: تم اعداد الاستبانة من قبل الباحثة بناء على المراجع الاتية: الخوار (2012)، والمرحج (2020)، والنعيمي (2015)، وطفافة (2018)

لقد تبين ان درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر الباحثين تعد مرتفعة، وذلك لأن قيمة المتوسط الاجمالي قد بلغت 4.04، وتشير هذه النتيجة الى ان مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون يدركون اهمية تحفيز المعلمين وتشير النتيجة الى ان هؤلاء المدراء يمتلكون مهارات ممتازة في تحفيز المعلمين، وتختلف النتيجة هذه مع نتيجة طفافة (2018)، حيث اشار طفافة (2018) الى ان درجة قيام مدراء المدارس في محافظة الخليل بتوظيف أساليب تحفيز المعلمين تعد متوسطة. لقد تبين ان درجة قيام المدراء المستهدفين بإتاحة فرصاً للمعلمين لاداء ارائهم تعد مرتفعة وذلك لأن متوسط العبارة 1 بلغ 4.84، وتتفق النتيجة الأخيرة مع نتائج دراسة الخوار (2012)، وتشير النتيجة الأخيرة الى ان المدراء المستهدفين يحرصون على الاستماع لآراء المعلمين ومقترحاتهم، وهذا يشير الى ان المدراء المستهدفين يحرصون على اتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

تبين ان درجة قيام المدراء المستهدفين بتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة تعد مرتفعة، وذلك لأن متوسط العبارة 2 بلغ 4.95، وتختلف النتيجة الأخيرة مع نتائج النعيمي (2015)، وتشير النتيجة الأخيرة الى ان المدراء المستهدفين يعملون على تحفيز المعلمين على تحسين أدائهم من خلال تعريفهم بنقاط ضعفهم وقوتهم، وتبين ان درجة قيام المدراء المستهدفين باشتراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار تعد مرتفعة، وذلك لأن متوسط العبارة 3 بلغ 4.67، وتتفق النتيجة الأخيرة مع نتائج دراسة الخوار (2012)، وتشير النتيجة الأخيرة الى ان المدراء المستهدفين يحرصون على اتخاذ القرارات بشكل يتسق مع آراء واهتمامات واحتياجات المعلمين، وذلك بدلا من فرض القرارات عليهم، لأن ذلك يسهم في تحفيز المعلمين.

لقد تبين ان درجة قيام المدراء المستهدفين بتفويض الصلاحيات للمعلمين تعد مرتفعة، لأن متوسط العبارة 4 بلغ 4.79، وتختلف النتيجة الأخيرة مع نتائج طفافة (2018)، وتشير النتيجة الأخيرة الى ان المدراء المستهدفين يحرصون على تمكين المعلمين في بيئة العمل من اجل تحفيزهم، ولقد تبين ان درجة قيام المدراء المستهدفين بتقديم جوائز مادية للمعلمين المتميزين تعد منخفضة، وذلك لأن متوسط العبارة 5 بلغ 4.24، وتختلف النتيجة الأخيرة مع نتائج النعيمي (2015)، وتشير النتيجة الأخيرة الى ان المدراء المستهدفين لا يدركون أهمية توفير الجوائز المادية للمعلم، حيث يتوجب ان يتم تحفيز المعلمين ماديا ومعنويا، ولقد تبين ان درجة قيام المدراء المستهدفين بمساعدة المعلمين في حل المشكلات تعد مرتفعة، لأن متوسط العبارة 6 بلغ 4.80، وتختلف النتيجة الأخيرة مع نتائج النعيمي (2015)، وتشير النتيجة هذه الى حرص المدراء المستهدفين على توفير مناخ ملائم للعمل يخلو من المشكلات، وتشير النتيجة الى ان المدراء المستهدفين يحرصون على إزالة العوائق التي تعيق المعلم عن التدريس بفعالية، لأنهم يدركون ان مشكلات المعلم تنعكس سلبا على أداء الطلبة.

تبين ان درجة قيام المدراء المستهدفين بإرسال رسائل شكر للمعلمين المتميزين تعد مرتفعة، لأن متوسط العبارة 7 بلغ 4.71، و تختلف النتيجة هذه مع نتيجة طفافة (2018)، وتشير النتيجة الأخيرة الى ان المدراء



يحرصون على الثناء على المعلمين والاعتراف بتميزهم، وأهمية جهودهم، ويعمل ذلك على رفع الروح المعنوية للمعلمين، ولقد تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بتقييم المعلمين بشكل موضوعي تعد متوسطة، وذلك لأن متوسط العبارة 8 بلغ 3.61، وتتفق النتيجة الأخيرة مع نتائج دراسة الخوار (2012)، وقد تعزى النتيجة الأخيرة الى عدم امتلاك المدرء المستهدفين بمعرفة كافية حول معايير واسس التقييم الموضوعي، وعدم امتلاكهم لمعرفة كافية حول أساليب التقييم الحديثة.

لقد تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بتنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين تعد منخفضة، لأن متوسط العبارة 9 بلغ 2.19، وتختلف النتيجة هذه مع نتيجة فطافطة (2018)، وتشير النتيجة الأخيرة الى عدم إيلاء المدرء المستهدفين الاهتمام للترفيه عن المعلمين، وعدم ادراكهم لأهمية تنظيم النشاطات والرحلات الترفيهية للمعلمين، حيث يعمل الترفيه عن المعلمين على تحفيز المعلمين على بذل مقدارا اكبر من الجهود في مكان العمل، وتبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين باقامة حفلات لتكريم المعلمين المتميزين تعد منخفضة، لأن متوسط العبارة 10 بلغ 2.13، وتختلف النتيجة الأخيرة مع نتيجة المحرج (2020).

تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بتشجيع المعلمين على القيام بمبادرات تعد مرتفعة، لأن متوسط العبارة 11 بلغ 4.69، وتتفق النتيجة الأخيرة مع نتيجة المحرج (2020)، وتشير النتيجة الأخيرة الى ان المدرء المستهدفين يحرصون على تشجيع المعلمين على اطلاق مبادرات تسهم في تقدم المجتمع وخدمة ابناءه، وتقوية الروابط الاجتماعية ما بين أبناء المجتمع الواحد، وتبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بشكر المعلمين امام زملاءهم والثناء عليهم تعد مرتفعة، لأن متوسط العبارة 12 بلغ 4.53، وتختلف النتيجة الأخيرة مع نتيجة النعي (2015)، وهذا يشير الى وعي المدرء بأهمية اشعار المعلمين بالتقدير امام زملائهم لخلق جو منافسة ايجابي، وتبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بتشجيع المعلمين على الالتحاق ببرامج التدريب المهني تعد مرتفعة، لأن متوسط العبارة 13 بلغ 4.46، وهذا يشير الى ادراك المدرء المستهدفين ان تشجيع المعلمين على الالتحاق بهذه البرامج سيسهم في تطورهم مهنياً، وسينعكس ذلك ايجاباً على تحقيق اهداف ورؤى الادارة المدرسية

### 13. الخلاصة

لقد تبين ان درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المبحوثين تعد مرتفعة، وهذا يشير الى ان مدرء المدارس الأساسية في عجلون يدركون اهمية تحفيز المعلمين وانعكاسات تحفيزهم ذلك على الطلبة، ولقد تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بإتاحة فرصاً للمعلمين لاداء ارائهم وتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة تعد مرتفعة، وتبين تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين باشتراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار و تفويض الصلاحيات للمعلمين تعد مرتفعة، وتبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بمساعدة المعلمين في حل المشكلات تعد مرتفعة. لقد تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بإرسال رسائل شكر للمعلمين المتميزين، وشكر المعلمين امام زملاءهم والثناء تعد مرتفعة، وتبين تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بتشجيع المعلمين على القيام بمبادرات، وتشجيع المعلمين على الالتحاق ببرامج التدريب المهني تعد مرتفعة.

ولكن، لقد تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بتقييم المعلمين بشكل موضوعي تعد متوسطة. ولقد تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بتقديم جوائز مادية للمعلمين المتميزين تعد منخفضة، ولقد تبين ان درجة قيام المدرء المستهدفين بتنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين تعد منخفضة، ودرجة قيام المدرء باقامة حفلات لتكريم للمعلمين المتميزين تعد منخفضة. في ضوء هذه النتائج، فإنه يتوجب نشر الوعي ما بين مدرء المدارس الأساسية في عجلون حول معايير واسس التقييم الموضوعي السليم.

### 14. التوصيات: توصي الباحثة بما يلي:

- وضع خطط من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية لتحفيز المعلمين، والعمل على تطوير هذه الخطط بشكل مستمر.

- ان تعمل وزارة التربية والتعليم الأردنية على تزويد القادة التربويين في المدارس (مديري المدارس والمشرفين) بدورات تمعل على توعيتهم بأهمية تحفيز المعلمين، وتزويد بالمهارات التي تمكنهم من تحفيز المعلمين، وتزويدهم بالمعارف حول أساليب تحفيز المعلمين

- عقد دورات للتنمية المهنية للمعلمين من قبل وزارة التربية والتعليم من اجل تطويرهم مهنياً. ان ذلك سيسهم في تحفيزهم



15. **مقترحات للباحثين:** توصي الباحثة بما يلي:  
 - اجراء دراسات حول مدى قيام القادة التربويين في الجامعات الأردنية بتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية  
 - اجراء دراسات حول مدى قيام المشرفين في المدارس الحكومية الأردنية بتحفيز المعلمين  
 شكر وتقدير:  
 تود الباحثة شكر وزارة التربية والتعليم في الأردن، لتقديرها الدعم الدائم للمعلمين، ولاهتمامها بالطلبة بكافة المراحل الدراسية.

### المراجع

1. بن حميدة، عبد الله (2018). واقع التحفيز لدى المشرف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة محمد بوضياف المسيلة، 7(14). 464-492
2. إبراهيم، بلقاييد، وشوقي، بوري (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد 17. ص. 255-270
3. بوحوش، عمار والذنيبات، محمد محمود (2000). مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث العلمية. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
4. أبو حميد، محمد (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 21.
5. الخوار، اسماء (2012). واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى كما تراه المعلمات وعلاقة باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس في منطقة عجمان التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير منشورة. الامارات. جامعة الامارات العربية المتحدة.
6. الزهراني، حليلة (2017). اثر الحوافز المادية والمعنوية في اداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 1(1). 167-181
7. العبدالله، هادي، ورحمن، ايمان (2012). أثر نموذج تحفيز التفكير في تنمية التفكير الابتكاري لدى طالبات الصف الثاني المتوسط في مادة الفيزياء. مجلة القادسية في الاداب والعلوم التربوية، 11(3-4)
8. أبو عشيبة، إيناس، وحجازي، عبد الكريم (2018). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 27(3). 344-361
9. فطافطة، مجولين (2019). أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل. فلسطين. جامعة القدس
10. كامل، محمد المغربي (2004) السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. طبعة رقم 3، عمان، الأردن، دار الفكر
11. المحرج، عبد الكريم (2020). واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. العدد 54.
12. <https://www.imamjournals.org/index.php/jshs/article/view/456>
13. محمد، بوزيدي (2018). فاعلية استخدام إستراتيجية التحفيز في عملية الإشراف التربوي. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية 2(2). <https://www.democraticac.de/?p=55264>
14. نسيمية، قلال، والحبيب، قوار (2018). أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. رسالة ماجستير منشورة. الجزائر. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
15. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=120153>
16. النعيمي، احمد (2015). دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين. رسالة ماجستير منشورة. الامارات. جامعة الامارات العربية المتحدة.
17. Aljbour, H. (2020). The Extent of Practicing Ethical Leadership by Public Secondary School Principals in Amman. The Journal of Education and Practice. 11(15). 57-63, DOI: 10.7176/JEP/11-15-07.
18. Amin, M. (2018). Challenges Faced by Novice EFL Teachers. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*. 5(1). 149-166



19. Belle, L. (2007). The role of secondary school principals in motivating teachers in the Flacq district of Mauritius. Published MA thesis. South Africa. University of South Africa
20. Han, J.; Yin, H.; and Boylan, M. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. Cogent Education, 3(1) <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1217819>
21. Ofoegbu, F. (2004). Teacher motivation: A factor for classroom effectiveness and school improvement in Nigeria. College student journal, 38(1), 81–88.
22. Salehi, M., & Farhang, A. (2019). On the adequacy of the experimental approach to construct validation: the case of advertising literacy. Heliyon, 5(5) <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01686>

### الملحق

#### استمارة الاستبيان

انا الباحثة جملا صالح جروان إسماعيل. إنني اعلم على جمع البيانات عبر الاستبيان الحالي من اجل اجراء دراسة بعنوان (درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين). اي تهدف الدراسة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون لمهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين. لذلك، ارجو التعاون معي والعمل على ملء هذه الاستبانة، وسيتم التعامل مع البيانات المجموعة بكل سرية من اجل اغراض البحث العلمي فقط

الجزء الاول

- س.1- هل انت  ذكر  ام  انثى؟
- س.2- ما هي الدرجة التي تمتلكها  بكالوريوس  ماجستير  دبلوم عالي  دكتوراه؟

الجزء الثاني: ارجو العمل على ملأ الجدول أدناه تبعا لارائك وتجربتك في مكان عملك

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	حيادي	لا أوافق	لا بشدة أوافق
	ان مديري/مديرتي في المدرسة يعمل/تعمل على					
1.	اتاحة الفرص لي لابداء رايي					
2.	تزويدي بالتغذية الراجعة دائماً					
3.	اشراكي في عملية اتخاذ القرار					
4.	تفويض عدداً من الصلاحيات لي					
5.	تقديم جوائز مادية للمعلمين المتميزين					
6.	مساعدة المعلمين في حل المشكلات					
7.	ارسال رسائل شكر للمعلمين المتميزين					
8.	تقييمي بشكل موضوعي					
9.	تنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين					
10.	اقامة حفلات تكريم للمعلمين					
11.	تشجيعي على القيام بمبادرات					
12.	شكر المعلمين المتميزين امام زملائهم والثناء عليهم					
13.	تشجيعي على الالتحاق ببرامج التدريب المهني					