

United Arab Emirates University  
Scholarworks@UAEU

---

Theses

Electronic Theses and Dissertations

---

4-2015

# The school principal role in motivating second cycle teachers in Al Ain city

Ahmed Misbah Khalifa Al Nuaimi

Follow this and additional works at: [https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all\\_theses](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses)

Part of the [Education Commons](#)

---

## Recommended Citation

Khalifa Al Nuaimi, Ahmed Misbah, "The school principal role in motivating second cycle teachers in Al Ain city" (2015). *Theses*. 178.  
[https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all\\_theses/178](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/178)

This Thesis is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [fadl.musa@uaeu.ac.ae](mailto:fadl.musa@uaeu.ac.ae).

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

قسم أصول التربية

دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين

أحمد مصبح خليفة النعيمي

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في التربية (القيادة التربوية)

إشراف د. شيخة الطنجي

إبريل 2015

## الإقرار

أنا، الطالب أحمد مصبح خليفة النعيمي الموقع أدناه، طالب دراسات عليا في جامعة الإمارات العربية المتحدة ومقدم الأطروحة الجامعية بعنوان " دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين " أقر رسميا بأن هذه الأطروحة هو العمل البحثي الأصلي الذي قمت بإعداده تحت إشراف الدكتورة. شيخة عبيد الطنيجي، الأستاذ المشارك في كلية التربية. وأقر أيضا بأن هذه الأطروحة لم تقدم من قبل لنيل درجة علمية مماثلة من أي جامعة أخرى، علما بأن كل المصادر العلمية التي استعنت بها في هذا البحث قد تم توثيقها والاستشهاد بها بالطريقة المتفق عليها.

توقيع الطالب: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

حقوق النشر © 2015 أحمد مصبح خليفة النعيمي

حقوق النشر محفوظة

## إجازة الأطروحة

أجيزت رسالة الماجستير من قبل أعضاء لجنة المناقشة أدناه:

(1) المشرف (رئيس اللجنة)- الدكتورة : شيخة عبيد الطنجي

الدرجة- أستاذ مشارك

قسم أصول التربية

كلية التربية

التوقيع: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

(2) عضو- الدكتور: على سعيد ابراهيم

الدرجة- أستاذ مشارك

قسم أصول التربية

كلية التربية

التوقيع: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

(3) عضو- الدكتور: محمد صادق شعبان

قسم المناهج وطرق التدريس

الدرجة- أستاذ مشارك

كلية التربية

التوقيع: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

اعتمدت الاطروحة من قبل:

(1) عميد كلية التربية بالإناة: الدكتور/ جمال النعمي

التوقيع: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

(2) عميد كلية الدراسات العليا: الدكتور/ ناجي وكيم

التوقيع: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

النسخة \_\_\_\_\_ من \_\_\_\_\_

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين، من خلال الاجابة على الاسئلة البحثية التالية : ما درجة ممارسة مديري مدارس مدينة العين للدور التحفيزي من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين؟ وماهي مقترحات المعلمين لتفعيل دور مدير المدرسة التحفيزي للمعلمين ؟ وبناءً على ذلك تم استخدام المنهج المختلط ( الكمي – النوعي )، الذي اعتمد على الاستبانة مع سؤال مفتوح و شملت عينة البحث على 258 معلماً في 4 مدارس بنين في الحلقة الثانية بمدينة العين، ووجدت الدراسة أن الممارسات التحفيزية في الجانب المعنوي والإداري والإجتماعي التي يقوم بها مديري المدارس تتراوح بين المتوسطة والقليلة ما عدا التحفيز المادي الذي كان ضمن القليلة جداً، كما أكد المعلمون على ضرورة تعزيز التحفيز بشتى أنواعه، وتضمين الأساليب التحفيزية برامج التنمية المهنية المقدمة للمدراء، وإعطاء المديرين الصلاحيات والاستقلالية بشكل أكبر وضرورة الاختيار المهني والتربوي الجيد للمديرين القادرين على استثمار إمكانات المعلمين وتحفيزهم.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الحلقة الثانية، مدير المدرسة، الإمارات العربية المتحدة.

## العنوان والملخص باللغة الإنجليزية

### **Abstract**

#### **The school principal role in motivating second cycle teachers in Al Ain city**

This study aims to identify the role of school principals in motivating teachers in the second cycle schools in Al Ain City, through answering the following research questions: To what extent do school principals in Al Ain City schools assume the role of teacher motivation from the viewpoint of second cycle teachers in Al Ain schools? And what are the teachers' proposals for activating the role of school principals in teacher recommendations/suggestions? A mixed (quantitative – qualitative) approach was used, which adopted a questionnaire and open questions. The research sample included 258 teachers in 4 boy schools in the second cycle in Al Ain. The study revealed that the motivational practices of school principals in the moral, administrative and social aspects, ranged from average to weak while financial motivation was very weak. Moreover, teachers stressed the need for enhancing all forms of motivation through making motivation methods such as professional development programs for school principals, giving school principals more powers and independence, and good vocational and educational choice of school principals who are able to invest the potential of teachers and motivate them.

Key words: Motivation, Second cycle, Principal, United Arab Emirates



## شُكر وتَقدير

الحَمْدُ لله والصَّلَاة والسَّلَام على رسول الله ؛ أتوجه بجزيل الشكر والتقدير والإمتنان والعرفان لكل من ساهم معي لإخراج هذه الدراسة بالشكل الذي هي عليه الآن. أخص بالذكر الدكتورة شيخة الطنجي التي لم تدخر جهداً في النصح والمساعدة والعون في مراجعة هذه الرسالة والإشراف عليها، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع الأستاذة الكرام في كلية التربية الذين ساهموا في تحكيم أداة البحث وتقديم الاقتراحات و الآراء لتطوير هذا العمل وهما الدكتور علي سعيد ابراهيم والدكتور محمد صادق شعبان.

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كلِّ من سَاهم معي في هذا العمل بالجهد والتَّعْزِيز. كما أهدى هذا العمل إلى كلِّ مرّبي ومعلم في الميدان يضيء الطريق للآخرين. إلى أمي وأبي وزوجتي وأبنائي الذين شاطروني العمل وكان تحفيزهم سبب لإكمالها.

## قائمة المحتويات

ii	الإقرار .....
iv	إجازة الأطروحة .....
vi	الملخص .....
vii	العنوان والملخص باللغة الإنجليزية .....
viii	شكر وتقدير .....
ix	إهداء .....
x	قائمة المحتويات .....
xiii	فهرس الجداول .....
xiv	فهرس الملاحق .....
1	الفصل الأول – لمحة عامة وأهميَّة الدِّراسة .....
1	المقدمة .....
2	المدير كمحفز للمعلمين .....
4	مشكلة الدراسة .....
5	هدف الدراسة .....
5	أسئلة الدراسة .....
5	أهمية الدراسة .....
5	حدود الدراسة .....
6	مصطلحات الدراسة .....
6	خطة الدراسة .....
7	الفصل الثاني - الإطار النَّظري والدراسات السَّابقة .....
7	مقدمة .....
7	الإطار النظري .....
8	المحور الأول : نظريات التحفيز .....
8	أولاً: نظرية وضع الهدف Setting Theory Goal .....

9.....	ثانياً: نظرية ماسلو للحاجات Maslow's hierarchy of Needs
10.....	ثالثاً: نظرية العاملين لهيرزبيرغ Herzbergs Tow – Factor Theory
11.....	رابعاً: نظرية الحاجة إلى الإنجاز لماكليلاند McClelland's Achievement Motivation Theory
11.....	خامساً: نظرية التوقع Expectancy's Theory
12.....	المحور الثاني: دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين
15.....	أولاً: شروط نجاح التحفيز
16.....	ثانياً: أساليب وطرق التحفيز
17.....	ثالثاً: نتائج محققة من تحفيز المدير للمعلم
18.....	رابعاً: احتياجات المعلمين المحفزين
18.....	خامساً: معوقات التحفيز
19.....	الدراسات السابقة
27.....	الفصل الثالث - الطريقة والإجراءات
27.....	مقدمة
27.....	منهج الدراسة:
27.....	مجتمع الدراسة
28.....	عينة الدراسة
28.....	أداة الدراسة
29.....	معياري تفسير نتائج المتوسط الحسابي
29.....	صدق الأداة
29.....	الصدق الظاهري للأداة (Instrument Validity):
29.....	ثبات الأداة
30.....	إجراءات تطبيق أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية
30.....	التحليل الوصفي للعينة المختارة
31.....	أداة التحليل
33.....	الفصل الرابع - عرض النتائج
33.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
36.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
42.....	الفصل الخامس - مناقشة النتائج والتوصيات

42.....	مقدمة
42.....	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
47.....	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
51.....	الخاتمة
51.....	التوصيات
52.....	آفاق لدراسات مقترحة
54.....	قائمة المراجع
54.....	المراجع العربية
58.....	المراجع الأجنبية
61.....	قائمة الملاحق

### فهرس الجداول

- جدول رقم (1): العدد الكلي للعيينة والمدارس الأربع المشاركة والاستبانات المستلمة ..... 28
- جدول رقم (2): معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة . ..... 30
- جدول رقم (3): جدول تفسيري لمقياس Likert ..... 31
- جدول رقم (4): ممارسات مدير المدرسة في التحفيز المادي والمعنوي للمعلمين..... 33
- جدول رقم (5): ممارسات مدير المدرسة في التحفيز الإداري والاجتماعي للمعلمين ..... 35
- جدول رقم (6): عدد المستجيبين بالمقترحات التطويرية للسؤال الثاني ..... 37

## فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة.....69
- ملحق رقم (2): رسالة جامعة الإمارات العربية المتحدة لمجلس أبوظبي للتعليم.....72
- ملحق رقم (3): رسالة مجلس أبوظبي للتعليم.....73
- ملحق رقم (4): هيئة محكمين أداة البحث.....74

## الفصل الأول – لمحة عامة وأهمية الدراسة

### المقدمة

إن مدير المدرسة هو حلقة الاتصال بين عناصر العملية التعليمية، فهو المحور البناء والفاعل والقائد، ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاح المدير في طريقة إدارته مع المعلمين وتحفيزهم لبذل الكثير من الجهد ومن هنا ينصب دوره في تحفيز المعلمين لتحقيق أهداف العملية التعليمية (البدرى، 2005).

فمدير المدرسة عنصر فعال في العملية التعليمية، وبمقدار ما يتمتع به من صفات يكون تأثيره على العاملين معه وعلى الطلاب في المدرسة، ليس من حيث قدرتهم على التفكير فقط، بل من حيث تحفيزهم وتغيير سلوكهم، وتحسن اتجاهاتهم، وتطور نموهم النفسي والاجتماعي، ورفي مهاراتهم المختلفة وكل ذلك له أثر على التحصيل الدراسي.

يشير الباحث Abdo (2001) أن قوة الأمة تعتمد على تميز النظام التعليمي، وقوة هذا النظام تعتمد على مهارات ومؤهلات المعلمين المحفزين، ومع تضافر جهود كل من نظام التعليم والمعلم والمتعلم، يستطيع المعلمون أن يصلوا إلى أعلى درجات التميز في مدرستهم، وكما يذكر الباحث Steyn (1996) فإن وجود المعلم المحفز يكون في صالح عملية تعليمية متميزة، يسعى هذا المعلم دائماً للوصول إلى أفضل الطرق التعليمية، لأداء واجباته ومهامه في المدرسة على الوجه الأكمل.

والمعلمون الذين تم تحفيزهم، يكونون أكثر قدرة على خلق أجواء مناسبة داخل الصف، وتكون لديهم سيطرة أكثر عقلانية على أنشطتهم وأدائهم، ويقبلون المسؤولية على أدائهم، لأنهم يعلمون أن جهودهم سوف تؤخذ بعين الاعتبار (Sergiovanni & Starrat, 1993).

علاوة على أن الباحثان Kloep & Tarifa (1994) يذكران أن هؤلاء المعلمين يعلنون أهدافهم التعليمية بشكل واضح، بل ويعلقونها على جدران المدرسة أو لوحة الإعلانات، ويذكرونها أمام أولياء الأمور، حيث تكون عندهم نسبة الشفافية والوضوح مرتفعة.



والمعلمون المحفزون يقومون بالإضافة إلى أعبائهم التدريسية، بتحمل عناء حل المشكلات الطلابية والتزام الطلاب وسلوكياتهم، وعلى ذلك فإن المعلمين الذين يشعرون بالاحترام والتقدير والثقة بأنفسهم، يكونون قادرين على تحسين طرقهم في الوصول إلى عقول كل المتعلمين، وبالتالي خلق مناخ مناسب للطلاب (Lethoko, Heysek & Maree, 2001).

وقد أورد الباحث Styen (2002) ثلاثة مكونات لتحفيز المعلمين وهي:

أولاً: حفز السلوك البشري.

ثانياً: توجيه السلوك عن طريق إيجاد هدف يسعى لتحقيقه.

ثالثاً: مراجعة ودعم السلوك.

هذا بالإضافة إلى أن المعلمين دائماً في حاجة إلى المدير الذي يدفع بقدراتهم نحو أعلى مستوى، ضمن جو تسوده المودة والاحترام، وهي تؤدي لوجود روح العمل المتفاني بين المعلمين، يكون المدير مرجع لهم في سائر الأوقات، وليس عند الحاجة فقط (الزعبي، 1997) فالحوافز توظف الدافعية والرغبة في العمل لدى الفرد، وتساعد الحوافز العاملين إلى العمل بكل ما يملكون، لتحقيق الأهداف، وتطرد الإحباط، وتجعل للعمل كفاءة (يونس، 2000).

#### المدير كمحفز للمعلمين

التصرف الإداري لمدير المدرسة، قد يؤثر على أداء المعلمين فيما يتعلق بتحفيزهم والأهداف المتوقعة منهم، وكيفية قيادة المدير لمدرسته تؤثر على مواقف المعلمين (Barmby, 2006).

وبناءً على رأي الباحث Ukeje (1991) فإن الحافز له دور كبير في أداء المعلم، ويستطيع المدير تحفيز معلميه على بلوغ التميز، من خلال الطرق التي سلكها من سبقه في القيادة التعليمية المسؤولة، ويضيف الباحث Whitaker (1997) أن مسؤولية التأثير على المعلمين ومواقفهم تأتي على المديرين من خلال قيادتهم للمدرسة، ولتحقيق الرسالة التي تتبناها المدرسة بطرق وأشكال مختلفة.

والمدارس هي مراكز التعلم، وتحتاج للاحترافية في العمل والحماس والرغبة من قبل المعلمين داخل صفوفهم الدراسية، وهذا لأن المعلمين هم المسؤولون مسؤولية مباشرة أكثر من غيرهم لمساعدة الطلاب على تحقيق اهدافهم، والمعلمين هم مصدر التحفيز لطلابهم، وهم من يرسمون حدود غرفة الصف من خلال الأنشطة التي يخططون لها، والعلاقات التي تنشأ بينهم وبين طلابهم، ومع ذلك فالمعلمين يحتاجون إلى الدعم والحافز من مديريهم، والذي ينتقل بدوره أثره على طلابهم (Crwther, Kaagan, Ferguson & Hann, 2002)، وفي الحقيقة فالمعلمين محتاجين إلى أن يسمعوا بشكل دائم بانهم ذو اهمية، وهم من يصنعون التغيير في العملية التعليمية في المدرسة (McLean, 2004).

ويضيف الباحث Heynes (2000) أن مدير المدرسة عليه دور في تطوير وتحفيز الكادر التدريسي، لأنه يربط بين فعالية وكفاءة المدرسة وفعالية وكفاءة المعلمين من خلال التطور الحاصل للمعلم، حسب احتياجاتهم، لأن تأثير المدرسة وجودة مخرجاتها يعتمد على جودة والتزام واداء المعلمين (Heynes, 2000) وهذا ما يؤكد برنامج ( إرتقاء) وهو برنامج لتقييم المدارس في إمارة أبوظبي، حيث أن التميز في أي محور من محاوره، لن يكون له أثر كبير إذا لم يواكبه تميز محور جودة التعليم، وبالتالي التأثير على تقييم المدرسة بشكل عام.

ولقد جاءت رؤية مجلس أبو ظبي للتعليم والتي تهدف إلى توفير نظام تعليمي ذي مستوى عالي، يدفع جميع الطلبة إلى استغلال إمكاناتهم وقدراتهم بما يجعلهم مؤهلين للتنافس على المستوى العالمي، كما تهدف رسالة المجلس إلى تخريج طلبة ذي مستوى عالمي يمتلكون وعياً تراثياً وثقافياً راسخاً، ومؤهلون لمواجهة التحديات العالمية (مجلس أبوظبي للتعليم، 2014) وهذا يكون بوجود معلمين مؤهلين لتلك المهمة، يديرهم مدير قائد محفز وداعم لهم.

ويبذل مجلس أبو ظبي للتعليم جهداً كبيراً لتحسين مهارات القيادة والتعليم والتعلم للعاملين بالمدرسة لضمان حصول الطلبة على أفضل فرص النجاح في المستقبل، من خلال معلمين ذوي

قدرات عالية، وهنا يأتي دور المدير في المهام المنوط به، ومنها تحفيز معلميهم ومساندتهم في عملهم نحو التغييرات المتسارعة التي يشهدها الميدان التربوي في إمارة أبوظبي.

### مشكلة الدراسة

جاءت نتائج استبيان المعلمين عن مجلس أبو ظبي للتعليم العام الدراسي 2011-2012 أن 43.2% فقط من المعلمين المشاركين في الاستبيان قد وافقوا على اشتراكهم في عملية صناعة القرارات على مستوى المدرسة، وقد أبدى المعلمون درجات رضا منخفضة في إجاباتهم على سؤال مدى توفر الفرص غير الرسمية وتوفير الفرص من التحفيز لهم للتأثير على ما يحدث في المدرسة، وكذلك أظهرت نسبة 60% من المعلمين المشاركين في الاستبيان رضاهم بالموافقة على دعم المدير لهم وتقديم المساندة الكافية وهو من التحفيز، كما جاءت نسبة 63.2% من المعلمين على أن مدير المدرسة يهتم براحتهم، وهذه نسب لا تطمح لها إمارة أبوظبي أو حتى الدولة ككل، وهي تطمح لتكون ضمن أفضل خمس حكومات على مستوى العالم بحلول عام 2021.

و دور مدير المدرسة في تحفيز وتحسين دافعية المعلمين من الأدوار المهمة في الارتقاء بالعملية التعليمية، ولقد وجدت الخوار (2012)، أن المديرات تعطي إهتماماً أقل لأدوار مرتبطة بتحفيز المعلمات مع أن هذه الأدوار التحفيزية هامة و فاعله و مؤثرة في العملية التعليمية، في دراستها التي كانت على الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية.

ولقد لاحظ الباحث من خلال عمله في مجال التدريس وجود تفاوت في درجة تحفيز المديرين تجاه معلميهم، وكذلك كثرة شكاوي الكثير من المعلمين من قلة التحفيز المقدم لهم، وعدم مراعاة بعض المديرين المعلمين في ذلك، وقد لاحظ الباحث نوعين أيضاً من المدراء : النوع الأول مدراء يهتمون بالمعلمين من جانب تخفيف الأعباء ويسعون لزيادة حافزية المعلمين

ودافعيتهم للعمل وبذل الكثير من الجهد والعطاء ويعطونهم صلاحيات واسعة للعمل، ويسعون لراحتهم وعدم الضغط عليهم، والنوع الثاني على عكس ذلك.

### هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسات مديري مدارس الحلقة الثانية ذكور في تحفيز المعلمين.

### أسئلة الدراسة

- 1 - ما درجة ممارسة مديري مدارس مدينة العين للدور التحفيزي من وجهة نظر المعلمين؟
- 2 - ما هي مقترحات معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين لتفعيل دور مدير المدرسة التحفيزي للمعلمين؟

### أهمية الدراسة

- 1- تلقي الدراسة الضوء على أحد الأدوار الهامة لمدير المدرسة، وهو دور التحفيز بممارساته المتنوعة تجاه المعلمين في المدرسة، في الحلقة الثانية ذكور في مدارس مدينة العين.
- 2- إثراء للأدبيات التربوية في مجال القيادة التربوية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وخاصة فيما يتعلق بالدور التحفيزي لمدرء المدارس.

### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية
- دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين.
- الحدود البشرية
- مديري المدارس والمعلمين بمدارس العين الحكومية الحلقة الثانية التابعة لمجلس أبوظبي للتعليم.
- الحدود الزمانية

طبق هذا البحث في العام الدراسي 2014-2015

## • الحدود المكانية

مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمدارس العين الحكومية

## مصطلحات الدراسة

التحفيز: مؤثر خارجي يشجع الفرد أو الشخص لتقديم أفضل ما عنده، وتقوم الإدارة بتحفيز الفرد من خلال القدرات والمهارات التي يمتلكها، ويتم استغلالها بالشكل المناسب، ويتم استثمار طاقات هذا الفرد لصالح العمل، واستكشاف كذلك الطاقات غير الموظفة (الطجم، السواط، 2000).  
وفي الدراسة الحالية سنتناول التحفيز بأربع أشكال، التحفيز المادي والتحفيز المعنوي والتحفيز الاجتماعي والتحفيز الإداري.

مدارس الحلقة الثانية: هي مدارس متوسطة المرحلة حيث تتوزع صفوف هذه المرحلة على أربعة صفوف، تبدأ من السادس، وتنتهي بالصف التاسع، وتأتي هذه المرحلة مباشرة بعد الحلقة الأولى وقبل الحلقة الثالثة (ADEC, 2014).

## خطة الدراسة

تتكون هذه الدراسة البحثية من خمسة فصول:

يتناول هذا الفصل الأول لمحة تعريفية عن دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين وكذلك هدف و مشكلة و أهمية الدراسة و حدودها، بالإضافة إلى أسئلة الدراسة وخطتها. ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري المتعلق بنظريات الدافعية و الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من جميع محاوره، أما الفصل الثالث فيتناول هذا الفصل منهاج الدراسة وإجراءاتها والعينة والأداة التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات ومدى صدق وثبات الأداة ويتناول الفصل الرابع عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أما الفصل الخامس يتناول مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.

## الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة

### مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدب التربوي المتعلق بنظريات التحفيز التي تسهم في تحسين أداء المعلمين. ويحاول الباحث من خلال هذا الفصل تغطية الأدب النظري لموضوع الدراسة وهو دور القيادة المدرسية في تحفيز المعلمين وكذلك إستعراض ومناقشة لمجموعة من الدراسات العربية و الأجنبية التي اهتمت وسلطت الضوء على دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

### الإطار النظري

إن المدير يعني بالعلاقات الإنسانية والتفاعلات المختلفة فهو القدوة والمنظم للمناخ التعليمي والاجتماعي والنفسي، ويقع على عاتقه حل المشاكل التي تواجه معلميه وطلبتيه، لذلك فهو موجه، وهذه المهام تجعل له دوراً رئيساً في تهيئة بيئة مدرسية صافية وصحية مناسبة، لذلك فالمدير هو الذي تتوفر فيه القدرة على إدارة المدرسة وتنظيمها بهدف تحقيق وتحسين النتائج التعليمية المرغوب فيها والراقي بها (قطامي، 2002). وتلك من المحفزات المعنوية والادارية والاجتماعية التي يحتاجها المعلم ليتميز ويحقق جودة في الأداء.

وفي هذا الإطار النظري سوف أتناول محورين: المحور الأول يعرض نظريات التحفيز، حيث سيتم تناول بعض من النظريات التي تطرقت للتحفيز كعنصر مهم في هذه الدراسة. كما سيتم في المحور الثاني، مناقشة سمات المدير المحفز وكذلك شروط نجاح التحفيز ومعوقات التحفيز وطرق تحفيز المعلمين حسب أدائهم ودور المدير في ذلك وأثر الدور التحفيزي للمدير على أداء المعلمين.

## المحور الأول : نظريات التحفيز

إن إلقاء الضوء على ممارسات عملية التحفيز نحو الأداء المتميز للمعلمين من قبل المديرين داخل النسيج الإجتماعي المدرسي، يتطلب بعداً فلسفياً يفسر هذه الممارسات، ولذا إن هناك مجموعة من النظريات المرتبطة بالتحفيز تشكل الإطار النظري والفلسفي والنفسي و الفكري و تشكل الحاضنة الفكرية لممارسات التحفيز في الميدان. وسيقوم الباحث باستعراض مجموعة من نظريات التحفيز نظراً لارتباطها الوثيق بالعمل التحفيزي التربوي. وهذه النظريات الادارية والنفسية والتربوية تعتبر الوعاء الفكري والمعين الفلسفي الذي يقدم الإطار الميداني لحاجات المعلمين المعنوية والمادية والاجتماعية. إن معرفة نظريات التحفيز، من الأمور الضرورية في الميدان التربوي، فهي تساعد على رفع معنويات المعلمين الذين يتلقون التحفيز المناسب من مديرهم، وفق نظام واستراتيجيات علمية.

ولقد تم انتقاء هذه النظريات كونها تغطي الجوانب المعنوية و المادية والادارية و الاجتماعية للتحفيز و التي هدفت الدارسة و أسئلة البحث للإجابة عليها، علاوة على أن هذه النظريات توضح مهارات وطرق وأساليب متنوعة من التحفيز ، يستطيع المدير أن يوظفها عند تعامله مع معلميه ، وتحفيزهم نحو الأداء المتميز .

### أولاً: نظرية وضع الهدف Setting Theory Goal

ومن رواد هذه النظرية العالم Edwin Locke، وهو يتطرق إلى أن وجود أهداف لتحديد مسارات السلوك، ووجود الهدف هو بحد ذاته دافع للفرد من أجل تحقيقها، ووجود أهداف، هي من يحدد مسارات السلوك للأفراد، وتتحقق جدوى الأهداف عندما تكون محددة وقابلة للقياس، وذات نفع وفائدة للفرد عدا فائدتها للمدرسة أو المؤسسة التي يعمل فيها هذا الفرد، ويكون واضح الجهد الذي سيبذل لتحقيق هذه الأهداف (ماهر، 1993).

ويستطيع المدير أن يطبق هذه النظرية، بوضع الأهداف الخاصة بأداء العمل، حيث يتم التفاوض بين المدير ومعلميه على مجموعة من الأهداف لتحقيقها، مرتبطة بالعمل بالمدرسة، ويوضح المدير للمعلمين الفائدة المرجوة من هذه الأهداف، ليقنعهم بها، ويتم العمل على تحقيقها، ويكون المدير كمشرف ومتابع للعمل، ويقدم التغذية الراجعة على مستوى الإنجاز في العمل، وهذه الطريقة يمكن أن تساهم في إشباع حاجات الأفراد، وذلك عندما يحاولون مقارنة الأهداف المتفق عليها بالإنجاز المحقق، ويتضمن الإدارة بالأهداف نظاماً للحوافز، بمعنى أنه كلما تم تحقيق الأهداف المتفق عليها، حصل المعلمون على حوافز بمقدار الأداء والإنجاز المحقق.

### ثانياً: نظرية ماسلو للحاجات Maslow's hierarchy of Needs

حيث قام Maslow بترتيب حاجات الإنسان حسب الأولويات، ويلاحظ كذلك أنه رتبها على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، وتدرج هذه الحاجات إلى حاجات الأمن ثم الاجتماعية ثم الحاجة إلى التقدير وأخيراً في قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات، وبالنسبة للحاجات الفسيولوجية، فهي عبارة عن الحاجات الأساسية للإنسان مثل الطعام والشراب والنوم، وتأتي الحاجة إلى الأمن في المرتبة الثانية حيث تؤدي هذه الحاجة إلى الاستقرار النفسي والحماية من المخاطر، وتأتي بعد ذلك الحاجات الاجتماعية وهذا يظهر من طبيعة الإنسان على أنه كائن اجتماعي يرغب في التقدير والمشاركة والألفة مع الآخرين، أما الحاجة إلى تقدير الذات فهي تتم على شعور الفرد بالثقة والمكانة والأهمية التي يحظى بها، ثم إلى قمة الهرم وهي الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال ممارساته التي تتم عن القدرة على إدارة العمل والاستقلالية وكيفية استغلال التفويض الممنوح له (ملائكة، 2007). وما يميز هذه النظرية التركيز على حاجات الانسان و ترتيبها حسب الأولوية و تغطي جميع جوانب التحفيز.

ونظرية Maslow مفيدة للمعلمين والمديرين على حد سواء ، من خلال معرفة المدير أهم الاحتياجات الأساسية لمعلميه لإشباعها، والحال ينطبق للمعلمين تجاه طلبتهم، وتحقيق احتياجات المعلمين يسهم بالتالي لتحقيق احتياجات الطلاب.



كما أن نظرية Maslow تفترض إطاراً ذهنياً شاملاً للتعرف على مظاهر احتياجات الإنسان، ومن الممكن أن يقوم المدير بتفهم متطلبات مدرسيه ضمن سياق المدرسة العام، ومن خلال هذه النظرية فإن على المدير أن يساعد معلميه على تحقيق احتياجاتهم المختلفة، وبهذا الفعل يكون المدير قد رفع من حافز المعلم نحو تحقيق أداء أفضل، ويشعر كذلك المعلمون بأن المدير يسعى لذلك من خلال تصرفاته معهم وكيفية التعامل معهم.

### ثالثاً: نظرية العاملين لهيرزبيرغ : Herzbergs Two - Factor Theory

وقد قام Herzberg بعدة أبحاث، وتوصل إلى نوعين من العوامل التي تحفز العامل أو الموظف وهما: عوامل تحفيزية مرتبطة بالعمل من تقدير وتحدي، وتوفير فرص التطوير والترقية وعوامل مرتبطة ببيئة العمل، من رواتب وإشراف وأساليب وسياسات المؤسسة وغيرها (Koontz,1980).

إن نظرية Herzberg، مع تطبيق المدير لها، ستؤدي إلى نتائج جيدة في الميدان التعليمي، من خلال مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية، وتوفير فرص التنمية المهنية، وتعزيز المعلمين أصحاب المبادرات مما يولد شعوراً بالرضا والتقدير لدى المعلم.

كما أن هذه النظرية يمكن تطبيقها للحصول على أثر جيد من قبل مديري المدارس في تحفيز المعلمين، بحيث يعطى المعلمون الفرص الكافية لمشاركتهم في صنع القرار والاهتمام ببرامج التطوير الشخصي والوظيفي والعلاقات بين الزملاء والعمل الجماعي، بحيث يتمكن المعلمون من إثراء قدراتهم على أداء عملهم، هذا بالإضافة إلى أن المهمة التدريسية للمعلم لا بد من جعلها أكثر تشويقاً ومعنىً وتحدياً لأن العمل في حد ذاته بناءً على Herzberg هو محفز للمعلمين، وعليه فعلى مدير المدرسة التخلص من كل إحساس بعدم الرضا يواجه المعلمين، فضلاً عن السعي لزيادة الإحساس بالرضا من أجل تحفيز المعلمين نحو تحقيق أداء متميز في العمل.

رابعاً: نظرية الحاجة إلى الإنجاز لماكلياند

### McClelland's Achievement Motivation Theory

تشير هذه النظرية لامتلاك الإنسان لطاقة تحتاج إلى عامل أو مثير يحركها، وهذا المثير هو الحافز، وهو المعبر عن هدف يسعى الفرد لتحقيقه، ويشكل له دافعيته لتحقيق ذلك الهدف (عقيلي، مرعي، 1993). وهذه النظرية مناسبة للمدارس للسعي لإنجاز التميز في الأداء والتحصيل الدراسي، وتمتاز هذه النظرية كونها تركز على الذاتية وطرائق تعزيز تحفيز المعلمين وتقدير إنجازاتهم، ومن خلال هذه النظرية يكون للمدير دورين، الأول قبلي بتوضيح الهدف أو السبب أو المبرر الذي يقدمه المدير لمعلميه من أجل القيام بعمل ما، ومن خلال الأسلوب الذي يتبعه المدير ليقدّم هذا العمل لمعلميه، كتبني مشروع تربوي في المدرسي، فعلى المدير توضيح فائدة هذا المشروع ومبرراته والنتائج المتوخاة منهم وكذلك المنفعة التي ستعود حتى على المعلم شخصياً منه، والدور الثاني على المدير أن يقدم الحافز المناسب للمعلمين المشاركين في هذا العمل، تعزيزاً وتقديراً لهم.

### خامساً: نظرية التوقع: Expectancy's Theory

أسسها Victor Vroom وربط بأن إنجاز العمل يأتي من قوة التوقعات المرتبطة بذلك العمل، وطبيعة النتائج المتوقعة لذلك، وهنا تحفيز الفرد مرتبط بتوقعين: الأول ارتباط الجهد المبذول بحجم الإنجاز المتوقع، والثاني ارتباط الإنجاز المحقق بالمكافأة، كلما كان الإنجاز أفضل كانت المكافأة أفضل، فالتحفيز ينبع من بيئة وجو العمل المحيط بالفرد (عريفج، 2001). وهذه النظرية تعطي بعداً أساسياً في التحفيز من خلال ارتباط الإنجاز بالتحفيز المادي والمعنوي.

وليس من الجدوى أن يقوم المدير بتحفيز المعلمين بأشياء لا يرغبون بها، ولا بد أن يشعر المعلم بأنه بحاجة لهذا التحفيز، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الحافز الذي ينفع معلم قد لا ينفع آخر، وأن يشعر المعلم بأهمية الحافز المقدم سواءً كان مادي أو معنوي، ويقوم المدير كذلك بتوضيح أن الفرص متساوية بين المعلمين في الحصول على هذه الحوافز.

ومن جانب آخر فعلى المدير وضع مقاييس تحفيزية واضحة للمعلمين، تجاه العمل الذي يقومون به، ولتحقيق أداء متميزاً في المدرسة، ومتى يكون السلوك الناتج من المعلم مميّزاً أو جيداً أو غير ذلك، لنشر ثقافة الشفافية والوضوح بين المعلمين.

إن إمام المدير بهذه النظريات أمر ضروري ليحفز المعلمين على العطاء، وليحدد احتياجات كل معلم، ويضع الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهداف المدرسة، وتبين أن التباين بين المعلمين يقابله تباين واختلاف كذلك في طرق تحفيزهم، فالنظريات خارطة طريق المدير نحو تشكيل منظومة تحفيز خاصة بمدرسته.

كما أن هذه النظريات ستساعد على فهم أفضل لسلوك ومواقف المعلمين في المدرسة، والعوامل التي تؤثر في سلوكهم، والسعي لتوظيف هذه النظريات يحتاج كذلك لمدير مدرسة متمكن منها بشكل عملي، عند التعامل مع المعلمين، لدفعهم نحو تحقيق أداء متميز لتحقيق أهداف ورسالة المدرسة.

### المحور الثاني: دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين

يعد العنصر البشري أحد العناصر الهامة في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها وزيادة الفاعلية الوظيفية في الداخل والخارج لها، من خلال ملاحظة المنظمات في قدرتها على القيام بالاحتفاظ بالعاملين لديها بطريقة ثابتة من خلال تلبية وإشباع حاجاتهم، فالقدرة الوظيفية للإدارة على تنمية الروح الخالصة لهؤلاء الأفراد من خلال إيجاد الأجور والحوافز والترقيات التي تسهم في تحسين وظيفتهم تتعكس بالشكل المطلوب على الأهداف الموضوعية للكيان المؤسسي (عباس، 2004)، ويشير البعض إلى أن التطور والرقى الذي تصل فيه العديد من المنظمات الإدارية يكون نتيجة العمل الدؤوب والشاق ومن خلال توظيف الإمكانيات المتاحة.

ولذلك فإن الإعداد الجيد للمديرين وإكسابهم المهارات القيادية اللازمة لمواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية من خلال الأداء الإداري المتميز، من أهم النشاطات التنموية

والتطويرية للمنظمات المعاصرة في مجال التطوير الإداري (خرايشة، 2008) كما أن مدير المدرسة يقع عليه العبء الأكبر في تحسين المناخ التنظيمي بمدرسته، فعن طريقه يشعر المعلمون وكذلك الطلاب بالطمأنينة والراحة النفسية، وهو محركهم نحو التميز والإنجاز، وهو من يجعلهم مساهمون بشكل كبير من أجل تحقيق طموحات المدرسة (Carpenter، 2002).

فمدير المدرسة الفعال هو الذي يجعل نمط قيادته يؤثر بشكل واضح على المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية والتحفيز للمعلمين بشكل خاص حيث أن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة التعليمية، ويبقى محور الحديث في أهمية إدراك المعلمين للنمط الإداري للمدير وهو حجر الزاوية فليس المهم ما يمارسه المدير بل ما يدركه المعلمون حيث أن هذا له الأثر الكبير في سلوك المعلم داخل الفصل والإدارة المدرسية، وتعامل المعلم مع إدارته (الطجم والسواط، 2000 ، الهيتي، 2005).

ولذلك فإن المهارات التي يمتلكها مدير المدرسة تقيس مستوى إدارته للمدرسة وأركانها والعملية التعليمية، كما أن الأدوار التي يلعبها المدير مع المعلمين إما أدوار بناء أو تحسين قدرات أو توجيه وإرشاد وتحفيز ودافعية ولذلك فنجد أن من الأدوار المهمة التي يلعبها المدير داخل المدرسة هو الدور التوجيهي التحفيزي. و كلما كان مدير المدرسة ممتلكاً لمهارات تساعده في إدارة مدرسته و قيادة معلميه، كلما كان دوره و قدرته على التحفيز أوضح، ويعدد الطويل (2006) أن المناخ التنظيمي يتأثر بمجموعة من الأبعاد ومنها:

1. التدريب والتطوير المستمر.
2. التواصل المستمر بين المعلم والمدير.
3. دور مدير المدرسة في تقديم الدعم للمعلمين ذوي الأداء المتدني ويتمثل ذلك بعقد اجتماعات معهم من أجل تقديم التغذية الراجعة لهم وتحفيزهم وإرشادهم إلى سبل النجاح وذلك بتقديم الجرعات بشكل تدريجي وليس دفعة واحدة بهدف تحسين أدائهم وتطورهم المهني (شهاب، 1989).

كما يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية، لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية التعليمية، حيث يؤدي تحفيز المعلمين إلى زيادة البذل والعطاء مما يؤدي بدوره إلي جودة المخرجات وجودة التعليم. إذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة (الزغبي وعبيدات، 1997). وكذلك للتحفيز والحوافز أهمية كبرى حيث يرى حسن (2008) أن نظام التحفيز والحوافز يحقق فوائد للفرد والمنظمة على حد سواء، وأثار تتعدى حدود المدرسة وذلك على النحو التالي:

- 1- تحقيق رغبات العاملين بمختلف أشكالها المادية والمعنوية والحاجة إلى الاحترام والتقدير.
- 2- زيادة إنتاج العاملين.
- 3- استقطاب الكفاءات والمتميزين.
- 4- الشعور بالعدالة.
- 5- تدعيم قيم الولاء وانتماء الأفراد العاملين.
- 6- تدعيم روح التعاون بين الأفراد.
- 7- عكس صورة إيجابية أمام المجتمع.
- 8- تحقيق رضا العاملين ومراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية.
- 9- التحكم في سلوك العاملين بما يخدم المدرسة.
- 10- تعزيز قدرات وميول وطاقات العاملين بما يضمن التميز في المدرسة.

لذا فان تلك الفوائد تشمل الحوافز المعنوية والحوافز الاجتماعية والحوافز المادية والحوافز الإدارية ، بما يحقق منظومة متنوعة من الحوافز ، تدفع المعلم أو الموظف نحو تحقيق مستوى عالي من الأداء المتميز. وفيما يلي سأتناول عناصر التحفيز، والتي تعتبر أساسية ، فعليها يقوم التحفيز .

## أولاً: شروط نجاح التحفيز

ولا بد أن ترتبط الحوافز بين الأداء المتميز وتحقيق النتائج القصوى المرجوة، ليس فقط لهؤلاء الأفراد الذين قاموا بتحقيق نتائج بالمقارنة بالأهداف، كما يجب أن يكون هناك تساوي بين الحوافز الموضوعية والنتائج المراد تحقيقها وأن تكون النتائج معقولة ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف، وتحت أي ظرف يجب على المدير مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة وتوفير المساعدات والإمكانات لهم والحوافز أيضاً وفقاً للعمل ونواتج العمل والخبرة (الدروبي، 2007).

كما أن هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة والمنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء التحفيز فوائد ترتبط بإنجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ذاتياً وتقديم أفضل عمل ممكن وخاصة في المدارس أو المنظومة المدرسية (آن بروس، 2003) ومنها:

- 1- ارتباط الحوافز بالأهداف.
- 2 - ربط الأداء الجيد بالتحفيز.
- 3 - المساهمة في رفع الروح المعنوية.
- 4 - غرس روح الشراكة في العمل .
- 5 - فتح المجال للجميع لإطلاق طاقته.
- 6 - العدالة في الحوافز (علاقي، 1996).
- 7 - أن يكون الحافز مناسباً (السلمي، 1984).
- 8 - مراعاة الظروف والمتغيرات الاجتماعية.
- 9 - وضع سياسة معروفة للعاملين عن الحوافز.
- 10 - لا تكون الحوافز بشكل واحد ، بل التنوع فيها.
- 11 - الالتزامية في الحوافز بحيث تصبح من نظام العمل.
- 12 - متابعة المعلمين على اختلاف أدائهم ومساعدتهم في الرقي به.

## ثانياً: أساليب وطرق التحفيز

يجب التعرف على جميع جوانب السلوك لكل فرد من خلال اختيار أسلوب التحفيز الخاص به سواء كان عن طريق الترغيب أو الثناء أو المدح أو أي أسلوب إيجابي آخر، فيجب أن يكون المدير مخضراً في فهم أساليب التحفيز الملائمة لكل معلم حسب حاجاته و قدراته والتي تعود بالإيجاب على طلابه (عبد الواحد، 2008).

ولمدير المدرسة دوراً هاماً في تحفيز المعلمين بطرق ووسائل مختلفة، منها إيجاد بيئة عمل جيدة لتحفيز طاقاتهم ذاتياً وتقديم أفضل عمل ممكن (آن بروس، 2007) وأن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، لتشجيع الأداء الناجح ورفع الروح المعنوية للمعلمين وجعل المعلمين يشعرون كأنهم شركاء في المسؤولية، وفي الإدارة، وإطلاق العنان للطاقات الكامنة وتشجيع التفكير الإبداعي.

ويشير حسن (2003) وكذلك الجسائي (2010) أن هناك الكثير من الأساليب لتحفيز العاملين تتم ممارستها في عدد من دول مجلس التعاون الخليجي ولعل أهمها التحفيز المادي والتحفيز المعنوي. ولكن لا يستطيع مدير المدرسة تحفيز المعلمين مادياً في الإمارات لأنه ليس لديه صلاحيات بذلك، وهنا يكون تحفيز المدير للمعلمين معنوياً، وذلك من خلال التقييم والتقارير وإعطاء بعض الصلاحيات للمعلمين المتميزين. وهناك عدة جوائز تساهم في تعزيز الاداء المتميز في المجال التربوي و العلمي في دولة الامارات العربية المتحدة ومنها جائزة الشيخ خليفة التربوية وجائزة حمدان للأداء التعليمي المتميز وجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي. والتي تعتبر جميعها من معززات التحفيز المعنوي والمادي والاجتماعي، ويكمن دور المدير عندما نعلم أن أهم شرط لهذه الجوائز التربوية هي حصول المعلم على تقرير امتياز عن ادائه لآخر سنتين قبل تقدمه للجائزة، ومن المعلوم أن تقارير المعلمين السنوية أصبحت منوطة بالمدير بشكل كامل في إمارة أبوظبي، والمدير يدفع المعلمين ويحفزهم للمشاركة في الجوائز التربوية من خلال تقديم أداء متميز في المدرسة يؤهلهم للحصول على تقارير سنوية متميزة، وخاصة أن مجلس أبوظبي للتعليم وبشكل مستمر يدعو المديرين لأن يوجهو مدرسيهم للمشاركة في الجوائز التربوية، علاوة على أن

التقييم الجديد لمجلس أبوظبي للمعلمين، ووضع هذا التقييم في يد المدير، جعل التقييم وبنوده المتطلبه، بالإضافة إلى أنها بنود تقييم، فهي بنود تحفيز تساعد المدير على وضع خطة متابعة وتحفيز لمعلميه، فالمعلمين بطبيعة الحال يرغبون بتقارير سنوية مميزة، ذلك يدفعهم لتقديم أداء متميز، متابعة كل ذلك منوطه بالمدير.

ومن أساليب التحفيز المعنوي:

### 1- فرص الترقيّة والتقدم

يتم ربط الكفاءة في الأداء والإنتاجية كحافز معنوي وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لدى الموظفين (الحارثي، 1999).

### 2- تقدير جهود العاملين

ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بجهودهم من قبل الإدارة.

### 3- إشراك العاملين في الإدارة

مساهمة العاملين في إدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها (الحارثي، 1999). ولقد تجنبت التحفيز المادي، حيث إلى الآن لا يملك المدير صلاحيات في ذلك. وأسستعرض فيما يلي النتائج المحققة من تحفيز المدير لمعلميه.

### ثالثاً: نتائج محققة من تحفيز المدير للمعلم

يشير الباحثان Anderson & Kaprianou (1994) إلى ثلاث نتائج محققة من قيام

المدير من تحفيز معلميه، بحيث يصبح المناخ التعليمي فعالاً وهي:

1- المعلم المحفز يستطيع القيام بعمله على الوجه الأكمل.

2- المعلم المتحفز يكون متحمس ومهتم بتحسين جودة التعليم وجودة أدائه والمهام المنوطه به.

3- المعلم المحفز يعمل ما بوسعه، للتأكد من أن عملية التعلم والتعليم تسير بشكل فعال داخل المدرسة.



ومن جانب آخر فإن للمعلم احتياجات يتم مراعاتها عند القيام بعملية التحفيز.

#### رابعاً: احتياجات المعلمين المحفزين

كل معلم يختلف عن المعلم الآخر، وبالتالي فلكل معلم احتياجاته، وبالتالي تكون هناك مستويات وأنواع مختلفة من التحفيز، تتنوع وتختلف في المحتوى والأهمية والأولوية، وعليه يتم الأخذ بعين الاعتبار معرفة هذه الاحتياجات، حتى يتم استخدام العوامل التحفيزية الملائمة لتحفيز كل معلم على تطوير نفسه وأدائه بالشكل المناسب (Gulat & Bennett, 1995).

أما الباحث Hindle (2000) فيقترح الاحتياجات التالية على المدرسة وأي مؤسسة

تهتم بجانب تحفيز العاملين لديها:

- 1- راتب أساسي جيد.
- 2- مستوى عالي من الرضا الوظيفي.
- 3- الترقيات.
- 4- المكافأة على الأداء المتميز ورصد الجوائز والعلاوات.
- 5- تحديد المسؤوليات للقيام بالمهام.
- 6- الأمان الوظيفي.
- 7- مكانة المعلم في فريق العمل.

#### خامساً: معوقات التحفيز

تعرض نظم التحفيز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل

عوائق أمام الهدف المنشود منها (عبد الوهاب، 1982) ومن تلك المشكلات ما يلي:

- 1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- 2- تطبيق نظم واحدة ونمطية.
- 3- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها

4 - عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص أو دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.

5 - سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطاً يخوفون به من مرؤوسيه، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهم ظناً منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.

6 - غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.

7 - فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز ( الجهد المبذول مقابل المكافأة المتوقعة ).

8 - قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها.

9 - نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.

بعد استعراض نظريات التحفيز و مناقشة دور المدير في التحفيز وكذلك مناقشة عناصر التحفيز وشروطه ومعوقاته، لابد من الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت التحفيز من عدة جوانب وكانت موضوعاتها قريبة من هدف الدراسة الحالية وفيما يلي مناقشة لبعض الدراسات العربية والأجنبية.

### الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين، وذلك لما له من فائدة في الارتقاء بمستوى أداء المعلمين، وتحقيق مخرجات طلابية تحقق الأهداف التي تم وضعها للسير بالعملية التعليمية، ومن خلال استعراض للكثير من الدراسات السابقة، تبين أن التحفيز عبارة عن منظومة متكاملة من المهارات أو الطرق أو الأساليب المتبعة من قبل المدير تجاه معلميه، فدراسات تذكر التحفيز حرفياً، ودراسات أخرى تبين بعضاً من طرقه وأساليبه، وكل هذا يندرج تحت منظومة التحفيز، وسأقوم فيما يلي بعرض بعضاً من هذه الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، ويمكن هنا أن نشير لقلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع. وقد وجد الباحث العديد من الدراسات العربية و الأجنبية في دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين، وقد

تنوعت الدراسات في اتجاهات متعددة، ولقد قام الباحث باختيار بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع البحث أو بالدراسات التي تناولت موضوع دور مدير المدرسة في التحفيز المادي والمعنوي والاداري والاجتماعي. ومن أسباب إختيار هذه الدراسات أن جميعها عالجت موضوع ومشكلة الدراسة الحالية من عدة جوانب، و تم تطبيقها في دول عربية مجاورة مما يعطي نسق مقارب من أدبيات الدراسة ، و تم ترتيب الدراسة طبقاً للتشابه والتقارب بين المواضيع المطروحة فيها.

ولو عدنا لفترة الثمانينات، لوجدنا دراسة الشمخي (1980) والتي تناولت الحوافز المادية من وجهة النظر السلوكية والإقتصادية، وهدفت الدراسة إلى الوصول إلى نظام حوافز دقيق يوصف العمل و يقيمه، ويربط بين الانتاج والحوافز المقدم للموظف، وقدم الباحث بعض التوصيات حيال ذلك منها: ربط الانتاج بالحوافز ، وكذلك إصدار تشريعات يؤسس لقيام نظام حوافز عملي، ويشترك في ذلك دراسة في نفس تلك الفترة هي دراسة الزامل وخطاب (1983)، والتي هدفت لدراسة فعالية نظم الحوافز في المملكة العربية السعودية، وتناولت عينة من (402) موظف وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود قصور في نظم الحوافز المقدمة، ويمس القصور جوانب متعددة مرتبطة بالتحفيز مثل: الترقيات والرواتب والمكافآت والنظام الإداري المتبع.

ومن هاتين الدراستين نجد أن نظام الحوافز يتعرض لخلل إذا لم يبين على تشريعات وضوابط تربط بين إنتاجية الموظف والحوافز المقدم له، وأن وجود نظام حوافز واضح ومناسب يؤدي لارتفاع أداء الموظف .

وقد قام الباحث Farrar (1981) باجراء دراسة لتحديد العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المعلمين في مدارس نيويورك، وتوصلت الباحثة الى أن زيادة الرواتب هي أهم عامل من عوامل التحفيز على الأداء المتميز.

كذلك قام عبد الوهاب (1982)، والتي هدف الباحث منها إلى التعرف على أنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد وكذلك المزايا التي تتوفر في الحوافز المقدمة، وكذلك التطرق إلى أهم الأساليب المتبعة لتحسين وتطوير نظام الحوافز الموجود، واستخدم الباحث عينة عشوائية من

الموظفين، ومتابعتهم قبل وبعد زيادة الرواتب، وتوصل إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين يرون أن الرواتب مناسبة، وتكمن العقبة من وجهة نظرهم في كيفية تطبيق نظام الحوافز الموجود، ويتفقون على أنه يجب أن يبنى نظام الحوافز على أساس الكفاءة والأداء.

وفي دراسة الباحثين Liacqu & Schumacher (1995) التي هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على مدى الرضا الوظيفي بين الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية، حيث حاولت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل تؤدي إلى السعادة في العمل أو عكس ذلك، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن أبرز العوامل التي تؤدي إلى الرضا والسعادة في العمل هي شعور المعلم بالإنجاز وتقدير الآخرين له وتوفير فرص التنمية المهنية كلها عوامل تحفز المعلم لتقديم أداء متميز في العمل، وأن العوامل التي تؤدي إلى الشعور بعدم الارتياح هي العلاقات الشخصية في العمل والإشراف الفني وكذلك العلاقة مع الرؤساء، وعلى ذلك فقد اتفقت دراسة بيلتز ودراسة لياكو وشوماخر على أن عنصر الدعم المقدم من الرؤساء أو المدراء له دور كبير في الشعور بالسعادة والرضا الوظيفي في العمل.

وهدف دراسة إبراهيم (2003)، إلى التعرف على أثر نظام الحوافز على مدى الرضا الوظيفي للموظفين في كلية التجارة بجامعة النيلين، حيث خرج الباحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات، منها: وجود عقبات تواجه تطبيق نظام الحوافز كعدم وجود معايير واضحة لتقييم الموظفين، تدخل الجوانب الشخصية عند تطبيق نظام الحوافز، عدم كفاية وفعالية الحوافز الممنوحة، ومن الضروري أن تكون هناك حوافز أخرى يتم تقديمها للموظفين، وكذلك من نتائج هذه الدراسة أن وجود الحوافز هو مسبب لمزيد من التعاون وزيادة الولاء للعمل، وإن نقص أو عدم فعالية الحوافز المقدمة سيؤدي إلى عكس ذلك، وأن نظام الحوافز لو تم تطبيقه بشكل مناسب لبيئة العمل سيؤدي بالنتيجة إلى مزيد من العطاء والأداء بالعمل.

وفي دراسة أجراها الباحث Ofoegbu (2004) أثبتت أن دافعية المعلم تؤثر على أداء الطلبة و تمنحهم المحفز للتطوير، و أيضاً أثبتت أن هناك علاقة قوية بين دافعية المعلم و أداء الطالب و هناك علاقة متينة بينهم وهما السببان الرئيسيان لتطوير المدرسة و تحسينها. ولذا

أوصت الدراسة بالاهتمام بتحفيز المعلم من قبل المدير، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية الرضا والتحفيز للمعلم على أدائه، وبالتالي تؤثر إيجابياً على الطالب.

وقام الباحث Lope (2004) بإجراء دراسة حول تحسين مهنة التدريس من خلال فهم الدوافع الذاتية و النفسية للمعلم في الولايات المتحدة و التي كان هدفها الأول معرفة أهم العوامل التي تجعل المعلم يحب التدريس و تحفزه على التطور، هي الحوافز المادية و المعنوية والعوامل السلبية قلة الرواتب و الحوافز وزيادة الاعباء.

وكما نرى فإن الدراسات تؤكدان على أثر تطبيق نظام للحوافز في المؤسسات المختلفة، ونتيجة هذه الحوافز على أداء ورضا الموظفين، وبالرغم من مواجهة الحوافز لبعض العقبات في التطبيق أو النظام، إلا أنهم يرون بضرورة تطبيق نظام يقوم على أداء الموظف، وأثره في ميدان العمل، يعتمد على الكفاءة، وليس الأقدمية فقط.

ومن جانب آخر تناولت دراسة المعيلي (2006)، والتي هدفت إلى التعرف على آراء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، على العوامل المحفزة المؤثرة في رضاهم عن العمل وكانت عينة الدراسة عبارة عن (88) معلماً من معلمي العلوم بالمدارس الثانوية بالدمام، وكانت الاستبانة مكونة من (44) عبارة، تمثل عوامل الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هو عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة وكذلك قلة الدعم من مدرء المدارس تجاه المعلمين، وعدم أخذ آراء المعلمين في الشؤون المدرسية، واتفقت معها دراسة العاجز ونشوان (2004) أن هناك علاقة قوية بين رضا المعلمين الوظيفي والتحفيز للأداء المتميز، حيث هدفت دراستهم إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير أداء المعلمين وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة في خمسة مجالات، وكانت العينة مكونة من (302) من المعلمين والمعلمات، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة العلاقة الوثيقة بين الدعم والتحفيز ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية وجو المدرسة النفسي والمشاركة في اتخاذ القرار، وعلاقة كل ذلك بالرضا الوظيفي، وعليه فقد اتفقت الدراسات على أن نسبة التحفيز والدعم الذي يتحصل عليهما المعلم من قبل المدير لهما دور كبير في تحسين أداء المعلم الأكاديمي في المدرسة.

وتدعم تلك النتائج دراسة الجريد (2007) والتي هدفت إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بمنطقة الجوف، والتوصل إلى التأثير الحاصل بسبب نظم الحوافز المقدمة لهم، وقد أظهرت الدراسة أن الموظفين يبدون رضا عن بيئة العمل بسبب الحوافز المقدمة لهم في العمل، وهناك تعاون بين الموظفين والقيادات الموجودة، كما أن هناك تنوعاً في الحوافز المقدمة بين المادي والمعنوي.

ومن جهة أخرى تناولت دراسة الجابري (2007) دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المعلمين والمعلمات حول نظم الحوافز المقدمة، ومدى رضاهم عنها والمعوقات التي تواجهها، وتبين من خلال هذه الدراسة أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى أداء المعلمين، وأن المعوقات مثل عدم وجود نظام حوافز متعارف عليه هي من أهم العقبات التي تواجه تطبيق الحوافز بشكل علمي، وفي نفس السياق اتفقت معها دراسة الجساسي (2010) والتي هدفت إلى الكشف عن الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز في التأثير على أداء العاملين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي من عينة تكونت (209) من المعلمين وتم استخدام الاستبانة كأداة، وتشير هاتين الدراستين إلى ضرورة الاهتمام بتحفيز اتجاه المعلمين، ووجود نظام علمي لذلك يقدر ويعزز المعلم وعطائهم.

كذلك أظهرت بعض الدراسات كدراسة المتروك (2011) والتي هدفت إلى توضيح أهمية تطوير أداء وقدرات مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري والتي استخدمت فيها استبانته من (47) عبارة على ثلاث محاور، أظهرت أن توافر الكثير من مقومات الإبداع في مديرات المدارس التي تم تطبيق الدراسة عليها، مع وجود بعض المعوقات المادية والإدارية وعلى ضرورة توفير حوافز تشجيعية مادية ومعنوية تحفز المديرات على الإبداع ومن ثم نقل هذا التحفيز إلى المعلمات في المدارس، وإعطاء مديرات المدارس العديد من الصلاحيات والتفويضات لتقديم هذه الحوافز .

ونرى أن دراسة المتروك أظهرت أهمية الدور التحفيزي لمدير المدرسة تجاه العاملين معه، وكذلك حقه هو كذلك في التحفيز، وأهمية قيام المدير بتنويع أساليب وطرق التحفيز المتبعة مع المعلمين، بما يمتلكه من مهارات تعينه في ذلك.

وتدعم هذه الدراسة، دراسة الخوار (2012)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى بمدارس عجمان كما تراه المعلمات، وطبقت الباحثة أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة مكونة من (160) معلمة من معلمات الحلقة الأولى وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين واقع دور مديرة المدرسة التحفيزي وبين اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس، وأظهرت الدراسة أن العمل مع مديرات مدارس بعينهن يساعد المعلمات على زيادة تقديرهن لذاتهن وتحفزهن للعمل، نتيجة للدور التحفيزي للمديرات، وأن هناك أدوار تحفيزية تنفذها بعض المديرات من مثل: نشر ثقافة التعاون وبناء علاقات إجتماعية، وأن هناك اهتماماً أقل بأدوار تحفيزية مؤثرة وفاعلة على دافعية المعلمات وتشكل لديهن اتجاهات إيجابية نحو مهنة التدريس، منها تحقيق التشاركية في عملية اتخاذ القرار، وكذلك تفويض بعض صلاحيات المديرات للمعلمات.

ومن حيث أثر تحفيز المعلم على المستوى التحصيلي للطلاب قام Johnson (2008) بعمل دراسة للبحث في أثر الدعم والمساندة التي يقدمها المدير على تحصيل الطلاب الأكاديمي، وقد استخدم فيها المنهج النوعي، وقام بإجراء مقابلات مع 15 مدير مدرسة في فلوريدا، وركز في دراسته على عدة محاور منها: أهمية تحفيز المعلمين والطلاب، وتوصل إلى أن الاستماع للمعلمين وفتح قنوات حوار معهم حول الشؤون الأكاديمية، يؤدي إلى تحسين نتائج التحصيل الطلابي.

بعد استعراض الإطار النظري و نظريات التحفيز التي تطرقت للتحفيز كعنصر مهم في هذه الدراسة وكذلك مناقشة دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين و شروط وأساليب ونتائج التحفيز مع التطرق لاحتياجات المعلمين والمعوقات التي تواجه التحفيز. ومن خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت أدوار مديري المدارس، أكدت جميع الدراسات على أهمية دور

المدير في تحفيز المعلمين، وضرورة أن تتوفر لديه المهارات وفنيات الادارة حيث أنه المسؤول عن حسن سير العملية التعليمية في المدرسة.

وقد ظهر العديد من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

#### أولاً: من حيث المنهج

اتبعت الدراسة الحالية المنهج المختلط ( الكمي – النوعي ) حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة الخوار(2012 ) ودراسة عبد الله الجساسي (2010 ) واستفاد الباحث أيضاً في اختيار أداة الدراسة، حيث ظهر من خلال الدراسات السابقة تنوعاً في الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات، وإن كانت النسبة الأكبر منها استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وهذا من العوامل التي ساعدت في بناء منهاج وطريقة الدراسة والتي تعتبر أساس في البحث والاستقصاء العلمي و التربوي لضمان سلامة ودقة نتائج الدراسة وكذلك إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

#### ثانياً: من حيث الفكرة

تطوير فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أدوار مدير المدرسة ومهامه ومسؤولياته ومن ضمنها التحفيز ، وما هي الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي، والتي تساعد على تطوير أداء مديري المدارس، ومواكبة التطورات الحادثة في هذا العصر، كما استفاد الباحث من أهمية الحوافز ودورها في دافعية المعلمين للعمل بكفاءة أعلى وسرعة انجاز العمل، والتعرف علي شروط عملية التحفيز والطرق والوسائل المختلفة للتحفيز ودور المدير في عملية التحفيز وماهي معوقات عملية التحفيز.

ما يميز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة ما يلي

أولاً: ركزت الدراسة الحالية على تسليط الضوء على واقع ممارسة مديري مدارس مدينة العين لأدوارهم تجاه تحفيز أداء المعلمين بمدارس العين، من وجهة نظر المعلمين، مع العلم بعدم وجود دراسات سابقة تعالج موضوع التحفيز في مدينة العين.



ثانياً: تقديم مقترحات وتوصيات لتفعيل دور مدير المدرسة فيما يرتبط بتحفيز أداء معلمي مدارس العين.

ثالثاً: التركيز على الحلقة الثانية، باعتبارها الحلقة التي تضم النسبة الأكبر من الطلبة الذكور، وهي الحلقة الوسط بين الحلقة الأولى والحلقة الثالثة.

رابعاً: تناولت هذه الدراسة المعلمين الذكور والحلقة الثانية من مراحل التعليم، لتتكامل مع بعض الدراسات المحلية كدراسة الخوار (2012) التي تناولت المعلمات والحلقة الأولى.

## الفصل الثالث - الطريقة والإجراءات

### مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تبحث دور ممارسات مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية على الأداء المتميز في مدينة العين. وتم اختيار المنهج المختلط ويجمع المنهج الكمي والنوعي معاً لهذه الدراسة، ويتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وخطوات إعدادها وكذلك إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

### منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج المختلط ( الكمي - النوعي )، ومن مبررات استخدام هذا المنهج هي، تعدد مصادر البيانات، وإعطاء تفسيرات لإجابة المعلمين للاستبيان، ولتحسين مخرجات الدراسة باتباع المنهج المختلط، وتنوع أساليب الإجابة على أسئلة الدراسة.

### مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث معلمي مدارس الحلقة الثانية بمكتب العين التعليمي التابع لمجلس أبوظبي للتعليم، والبالغ عددهم 258 معلم في 4 مدارس، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على هذه المدارس التي تبدأ من الصف السادس حتى التاسع في المدارس الحكومية. وتطبق هذه المدارس منهاج وزارة التربية والتعليم في مواد اللغة العربية والدراسات الاجتماعية والتربية الإسلامية، بينما تطبق منهاج مجلس أبوظبي للتعليم في بقية المواد كالرياضيات والعلوم واللغة الإنجليزية، وتحتوي هذه المدارس على معلمين من جنسيات مختلفة، وإن كان يطغى عليها معلمين من الدول العربية، وعلى رأسها مصر وسوريا والأردن، مع وجود نسبة قليلة من المعلمين المواطنين.

### عينة الدراسة

شملت عينة البحث في هذه الدراسة كل معلمي مدارس الحلقة الثانية في المدارس الأربع، (258) معلم، وتم تجاهل المدارس الأخرى لاشتمالها على الحلقات الدراسية الأخرى، وتعتبر عينة الدراسة جزءاً من مجتمع البحث تعبر عن أفراد أو مفردات مختارة للدراسة والتحليل من أجل الاستدلال على المجتمع الذي أخذت منه العينة. وكما هو موضح في جدول رقم (1) عدد العينة الدراسية حددت بمعلمي 4 مدارس من الحلقة الثانية وهي العدد الكلي للمعلمين في هذه المدارس.

المدرسة	عدد المعلمين الكلي	الاستبانات المستلمة
(مجتمع الدراسة - العينة)		
1	60	39
2	78	44
3	60	43
4	60	44
المجموع	258	170

جدول رقم (1): العدد الكلي للعينة والمدارس الأربع المشاركة والاستبانات المستلمة

### أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة المكونة من مجموعة من الجمل المكتوبة لحصول على معلومات أو على آراء المعلمين حول التحفيز. وتتكون الاستبانة من قسمين، القسم الأول يتكون من أربع وعشرون جملة تقابلها 5 خيارات قليلة جداً (1) - قليلة (2) - متوسطة (3) - عالية (4) - عالية جداً (5) وعلى المعلم اختيار إحدى الاجابات بما يتوافق مع رؤيته.

تعالج العبارات 1-11 درجة الممارسات التحفيزية المادية والمعنوية من وجهة نظر المعلمين، وتعالج العبارات 12-24 درجة الممارسات التحفيزية الإدارية والاجتماعية. أما القسم الثاني يتكون من سؤال مفتوح يتناول مقترحات معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين لتفعيل دور مدير المدرسة التحفيزي؟ أنظر ملحق رقم (1).

#### معيار تفسير نتائج المتوسط الحسابي

اشتملت أداة الدراسة على مجموعة جمل مدرجة بمقياس ليكارت الشهير في الأدبيات البحثية (Likert Scale) لتحديد ممارسة مديري مدارس مدينة العين للدور التحفيزي على الأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بالتحفيز المادي والمعنوي والإداري والاجتماعي ودرجة الأسئلة في أداة البحث: عالية جداً (5)، عالية (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جداً (1).

#### صدق الأداة

#### الصدق الظاهري للأداة (Instrument Validity)

تمت الاستعانة بأربع محكمين لإبداء الرأي والملاحظات حول الاستبانة من حيث الدقة وسلامة اللغة، وتقسيم المحاور ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة، ووضوح الفقرات ومدى مناسبة الفقرة للبعد الذي تقيسه، وللمقياس عمومًا، وفي ضوء مقترحات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى.

#### ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ويوضح الجدول رقم (2) معامل الثبات الكلي للإستبانة الذي يبلغ (0,96)، ومعامل الثبات لكل مجال من محاور الإستبانة كما يوضحها الجدول رقم (2) وهي معاملات عالية الثبات وتفي بأغراض الدراسة.

الثبات	م	محاوّر للإستبانة
0.95	1	التحفيز المعنوي و المادي
0.96	2	التحفيز الإداري والاجتماعي
0.96	3	جميع العبارات

جدول رقم (2): معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

#### إجراءات تطبيق أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية

تم توزيع أداة الدراسة على جميع المعلمين في المدارس الأربعة المختارة و البالغ عددهم (258) معلماً في المدارس الحكومية مع مكتب العين التعليمي خلال الفصل الدراسي الثاني 2014-2015، بعد أخذ خطاب من كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة موجه لمجلس أبوظبي للتعليم، ثم أخذ خطاب من مجلس أبوظبي للتعليم موجه للمدارس الحكومية لتسهيل مهمة الباحث. ثم تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة من خلال مدة زمنية (30) يوماً. ومن ثم توزيع الاستبانات والبالغ عددها (258) استبانة الموزعة على أربع مدارس للحلقة الثانية بمدينة العين من مجموع 6 مدارس، حيث تم تجاهل المدرستين الأخرين لاشتمالهما على الحلقات الدراسية الثلاث، وتم جمع (170) استبانة من الاستبانات التي تم توزيعها على المدارس كما هو موضح في جدول رقم (3).

#### التحليل الوصفي للعينة المختارة

تم جمع 170 استبانة تم تعبئتهم من قبل العينة للقسم الأول المتعلقة بممارسات مدير المدرسة في التحفيز المادي والمعنوي وكذلك التحفيز الإداري والاجتماعي. وقد قام الباحث بإعداد تفسير لدرجات الاجابات والمتوسط الحسابي لجدول ليكارت التي يتكون من خمس درجات كما هو موضح في الجدول رقم (3).

الدرجة	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	1 - 1.79
قليلة	1.8 - 2.59
متوسطة	2.6 - 3.39
عالية	3.4 - 4.19
عالية جداً	4.2 - 5

جدول رقم (3): جدول تفسيري لمقياس *Likert*

### أداة التحليل

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الوصفية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل السؤال البحثي الأول.

بينما تم تحليل إجابات السؤال المفتوح باستخدام الخطوات التالية:

- قراءة متمعنة للإجابات.
  - استخلاص رموز و كلمات أساسية تعبر عن موضوع الإقتراح.
  - جمع الكلمات المتشابهة المضمون لإيجاد أفكار محورية تجيب على السؤال.
- ولتأكد من مصداقية النتائج تم الإستعانة بمتخصص باللغة العربية لفرز الاجابات وتقسيمها إلى محاور رئيسة. وبعد ذلك تم مناقشة التصنيف والأفكار التي توصل اليها، وبعد التوافق تم تقسيم المقترحات الى خمس محاور اساسية. وهي (أ) إعطاء الصلاحيات الادارية والمالية للمديرين (ب) تعزيز التحفيز بشى أنواعه (ج) التنمية المهنية (د) إعطاء المعلمين الصلاحيات (هـ) كذلك الاختيار المهني والتربوي الجيد للمديرين.
- بعد استعراض منهجية الدراسة التي تبحث دور مدير المدرسة في التحفيز وبعد مناقشة المنهج الكمي لهذه الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وخطوات إعدادها وكذلك

إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج. سيتم عرض النتائج في الفصل الرابع.

### الفصل الرابع - عرض النتائج

تضمن الفصل الرابع عرضاً لنتائج هذه الدراسة التي تم جمعها باستخدام المنهج المختلط وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تم إضافة جدول تفسيري لنتائج المتوسط الحسابي لجدول ليكارت لكل درجة من درجات ممارسات المديرين من وجهة نظر المعلمين حيث تم استخدام المنهج الكمي ، عن طريق جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة (الإستبانة)، من أجل الاجابة على السؤال البحثي الأول وتم استخدام المنهج الكيفي للإجابة على السؤال البحثي الثاني. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى درجة ممارسة مديري مدارس مدينة العين للدور التحفيزي من وجهة نظر المعلمين؟ ويفسر الجدول التالي الممارسات المادية والمعنوية للمدير.

التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارة ممارسة التحفيز
متوسطة	1.20	2.60	1. يثني المدير على أدائي أمام طلابي بكلمات شكر.
متوسطة	1.30	2.80	2. يثني المدير على أدائي أمام زملائي بكلمات شكر.
قليلة	1.20	2.60	3. يشيد المدير بأدائي أمام أولياء الأمور والزوار
قليلة	1.30	2.20	4. يثني المدير على أدائي برسائل وشهادات شكر.
قليلة	1.20	2.50	5. يحتفي المدير بالإنجازات التي أحققها.
متوسطة	1.20	2.80	6. يشجعني المدير على إبداء الرأي في مختلف الأنشطة
متوسطة	0.90	2.30	7. يشجعني المدير على استخدام طرق تدريس حديثة.
متوسطة	1.20	2.90	8. يوظف وسائل التواصل الإلكتروني في تحفيز المعلمين.
قليلة	1.27	2.50	9. يعمل المدير على مساعدتي في حل مشكلاتي.
قليلة جداً	1.30	1.50	10. يقدم المدير جوائز مادية للمعلم.
قليلة	1.30	2.30	11 يعمل المدير على الابتكار في طريقة تحفيز المعلمين.

جدول رقم (4): ممارسات مدير المدرسة في التحفيز المادي والمعنوي للمعلمين



حيث تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ويتضح من جدول رقم (4) أن درجة التحفيز المعنوية و المادية تراوحت بين قليلة جداً و متوسطة وتنقسم الى ثلاث مجموعات رئيسية. ومن الملاحظ أن درجة التحفيز المادي (يقدم المدير جوائز مادية للمعلم) كانت الأدنى علي الاطلاق في جميع النقاط في أداة البحث حيث حصلت على درجة قليلة جداً، بمتوسط حسابي (1.50) وانحراف معياري (1.30) أما درجات التحفيز المعنوي انقسمت لقسمين 5 نقاط متوسطة و 5 نقاط قليلة. وقد اشتملت النقاط التي حصلت على درجة متوسطة 5 ممارسات تحفيزية، من أصل 11 ممارسة ومنها: يثني المدير على أدائي أمام طلابي بكلمات شكر بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.20)، يثني المدير على أدائي أمام زملائي بكلمات شكر بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.30)، يوظف المدير وسائل التواصل الإلكتروني في تحفيز المعلمين بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.20) وغيرها من الممارسات.

كما اشتملت النقاط التي حصلت على درجة قليلة على 5 ممارسات من أصل 11 ممارسة، ومنها: يحتفي المدير بالإنجازات التي أحققها بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.20)، يثني المدير على أدائي برسائل وشهادات شكر بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.30)، يعمل المدير على مساعدتي في حل مشكلاتي بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.27) وغيرها من الممارسات.

أما فيما يتعلق بدرجة ممارسات التحفيز الإدارية والاجتماعية فجاءت على النحو التالي

كما هو مبين في جدول رقم (5).

التفسير	المتوسط	الانحراف	الممارسات
حسب	الحسابي	المعياري	
مقياس			
ليكرت			
قليلة	1.20	2.20	12. يعمل المدير على إشراكي في اتخاذ بعض القرارات الإدارية.
قليلة	1.20	2.00	13. يعمل المدير على تفريغ الجدول الدراسي لمساندتي في أداء أدوار قيادية.
متوسطة	1.20	2.80	14. يشجعني المدير على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية خارج المدرسة.
متوسطة	1.30	3.00	15. يشجعني المدير على الاشتراك في اللجان المدرسية المختلفة.
متوسطة	1.10	2.60	16. يشجعني المدير على تمثيل المدرسة في المؤتمرات والأنشطة المجتمعية.
متوسطة	1.30	2.60	17. يعمل المدير على تشكيل اللجان المدرسية وفقاً لاهتمامات المعلمين.
متوسطة	1.20	2.70	18. يحرص المدير على توزيع الحصص الدراسية بعدالة بين المعلمين.
متوسطة	1.20	2.80	19. يتابع المدير أدائي باستمرار من خلال حضور الحصص الدراسية.
قليلة	1.30	2.60	20. يزودني المدير باستمرار بتغذية راجعة عن أدائي.
متوسطة	1.30	2.70	21. يقيم المدير أدائي بشكل موضوعي.
قليلة	1.30	1.90	22. يفوض المدير بعضاً من صلاحياته لي.
متوسطة	1.20	2.90	23. يطلعني المدير على المستجدات التربوية في الميدان.
متوسطة	1.20	2.70	24. يراعي المدير ظروفنا الاجتماعية عند التعامل مع الإلتزامات الأسرية.

#### جدول رقم (5): ممارسات مدير المدرسة في التحفيز الإداري والاجتماعي للمعلمين

يتضح من جدول رقم (5) أن درجات التحفيز الإداري والاجتماعي للمعلمين مقاربة لحد ما مع درجات التحفيز المعنوي والمادي التي تم استعراض نتائجها سابقاً. وتتراوح درجات التحفيز الإداري والاجتماعي للمعلمين بين قليلة ومتوسطة وتنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين. من الملاحظ في الجدول أن النقاط انقسمت لقسمين 9 ممارسات متوسطة و4 ممارسات قليلة. اشتملت ممارسات التحفيز التي حصلت على درجة متوسطة على 9 ممارسات من أصل 13 ممارسة ومنها:

يشجعني المدير على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية خارج المدرسة بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.20)، يشجعني المدير على الاشتراك في اللجان المدرسية المختلفة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.30)، يعمل المدير على تشكيل اللجان المدرسية وفقاً لاهتمامات المعلمين بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.30) وغيرها من الممارسات. كما اشتملت الممارسات التي حصلت على درجة قليلة على 4 ممارسات من أصل 13 ممارسة ومن أبرزها: يعمل المدير على إشراكي في اتخاذ بعض القرارات الإدارية بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.20)، يعمل المدير على تفريغ الجدول الدراسي لمساندتي في أداء أدوار قيادية بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (1.20)، يشجعني المدير على تمثيل المدرسة في المؤتمرات والأنشطة المجتمعية بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.10) وغيرها من الممارسات. إجمالاً إن درجة التحفيز الإداري والاجتماعي متقاربة من درجة التحفيز المادي والمعنوي، وفيما يلي عرض النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما هي مقترحات معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين لتفعيل دور مدير المدرسة فيما يرتبط بتحفيظهم؟ أجاب 85 من 258 معلماً على السؤال المفتوح، يوضحها جدول رقم (6) وقُدمت مجموعة من المقترحات والملاحظات التطويرية من وجهة نظر وتصور المعلمين لتفعيل دور مدير المدرسة فيما يرتبط بتحفيظهم والتي تم تقسيمها لعدة أفكار محورية رئيسة وهي

(أ): إعطاء الصلاحيات الادارية والمالية للمديرين.

(ب): تعزيز التحفيز.

(ج): التنمية المهنية.

(د): إعطاء المعلمين الصلاحيات.

(هـ): الاختيار المهني للمديرين.

عدد المستجيبين	المقترحات التطويرية
62	(أ) إعطاء الصلاحيات الادارية والمالية للمديرين
55	(ب) تعزيز التحفيز بثتى أنواعه
52	(ج) التنمية المهنية
25	(د) إعطاء المعلمين الصلاحيات
19	(هـ) كذلك الاختيار المهني والتربوي الجيد للمديرين.

جدول (6): عدد المستجيبين بالمقترحات التطويرية للسؤال الثاني

#### أولاً: إعطاء الصلاحيات الادارية والمالية للمديرين

تعزيز اللامركزية عن طريق إعطاء المديرين مزيد من الحرية والاستقلالية في الجوانب الادارية والمالية وإتخاذ القرارات التربوية والادارية في ترقية المعلمين ومنح العلاوات السنوية وتقدير الجهود المتميزة من أجل بناء القدرات وتحفيز المبادرات واطلاق العنان للإبداع و التميز و الجودة في المخرجات. وقد قدم هذا الاقتراح 62 معلم من أصل 85 ممن شاركوا في الاستبانة. حيث ذكر أحد المشاركين " إعطاء المدير صلاحية منح المعلمين علاوات تحفيزية"، وذكر مشارك آخر " ربط الترقيات والعلاوات بإنجازات المعلم، منفصلة عن الراتب الأساسي " وذكر مشارك آخر " ترشيح المعلمين أصحاب المبادرات والإنجازات في المدرسة للترقيات بغض النظر عن سنوات الخبرة "، ويتضح هنا من هذه الآراء أن المشاركين في الدراسة يميلون لأن تكون المدرسة هي مصدر القرار المالي، ويكون ذلك من صلاحيات المدير بالإضافة إلى التوسع في الصلاحية الإدارية الممنوحة له ضمن السياسة المتبعة لمجلس أبوظبي للتعليم، والذي يسعى إلى تعزيز اللامركزية، وأن تكون المدرسة هي مصدر القرار ومنبع الأفكار، ويتضح ذلك في اللقاءات المستمرة بين مدير عام مجلس أبوظبي للتعليم والقيادات المدرسية وخاصة لقاءات 2014 و 2015 والتي تواكبت مع النموذج المدرسي الجديد.

### ثانياً: تعزيز التحفيز المعنوي و المادي والاجتماعي والادراي للمعلمين

وذلك من خلال ابتكار طرق جديدة لتحفيز المعلمين، ومنح جوائز مادية ومعنوية ورحلات ترفيهيه، وتقدير جهود المعلمين وتنميتها، والمعاملة الحسنة وكسر الحواجز، وتوفير الراحة النفسية، ومشاركة المعلمين في المناسبات ومشاطرتهم الأفراح والأحزان، والاختذ بأراء المعلمين واحترامها والنظر فيها لتحسين الأداء. وقد قدم هذا الاقتراح 55 معلم من أصل 85 ممن شاركوا في الاستبانة.

حيث ذكر أحد المشاركين " تنظيم حفلات سنوية لتكريم المعلمين " وذكر مشارك آخر " طرح مسابقة موظف الشهر " ومشارك آخر طرح مقترح " المعلم المبادر " ومشارك آخر أضاف مقترح " تأسيس نادي إجتماعي للمعلمين في المدرسة " وطرح معلم آخر مقترح " توفير الامتيازات للمعلمين في فترة التسوق والتخفيضات وعند شراء السيارات " كما أضاف آخر مقترح " تشكيل مجلس الدعم والتحفيز المدرسي " ، ويتضح من هذه المقترحات وغيرها ميل المعلمين إلى الجديد من الأفكار التحفيزية، وهي بالنسبة لوجهة نظرهم لا تقل عن المهام التعليمية والتنظيمية المطلوبة من المعلم أن يؤديها خلال اليوم الدراسي، والتي سيسهم التحفيز في دعمها، ويميل المعلمين المشاركين كذلك إلى التطرق لموضوع التنويع في التحفيز وأساليبه وطرقه المبتكرة، مما يعطي للتحفيز بعداً آخر وهو الاستدامة والتطوير.

### ثالثاً: تعزيز التنمية المهنية

يشمل تعزيز برامج التنمية المهنية المستدامة للمديرين وإعطاء المدراء دورات عن كيفية التعامل مع المعلمين وتحفيزهم وقيادة التعليم والتعلم و المنهاج وكذلك قيادة التغيير والإصلاح التربوي، واستخدام وسائل الاتصالات و المعلومات في التواصل وتبادل الخبرات من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة في الوصول إلى أداء متميز وجودة في التعليم والتعلم والقيادة التربوية. وكذلك التركيز على استراتيجيات التعلم الحديثة التي محورها الطالب. وقد قدم هذا الاقتراح 52 معلماً من أصل 85 ممن شاركوا في الاستبانة، حيث: ذكر أحد المشاركين " عقد ملتقيات تربوية

للمديرين خاصة بالتحفيز " وذكر آخر " تضمين برامج التدريب المهنية في الأسابيع التربوية التي اتبعتها المجلس من العام الدراسي 2014-2015 برامج خاصة بالمدراء دون المعلمين، في كيفية تحفيز معلمهم وتقديم الدعم والمساندة لهم " ونوه أحد المشاركين إلى مقترح " تواصل إدارات المدارس مع إدارات مدارس عربية وعالمية لاستكشاف مهاراتهم وتجاربهم المطبقة في التحفيز، ومواءمة المناسب منها لبيئتنا المحلية " وأضاف مشارك آخر مقترح آخر " تفعيل وسائل التواصل الإجتماعي لتعزيز التحفيز من خلال رسائل الشكر ورصد صور الإنجازات، ورفع بعض منجزات المعلمين على موقع مجلس أبوظبي للتعليم " .

#### رابعاً: إعطاء المعلمين الحرية والاستقلالية

إعطاء المعلمين مزيد من الحرية والاستقلالية ودوراً في تحسين تطبيق المنهاج وتقديم الدعم المالي والتربوي لهم من أجل إشراكهم في مسيرة الإصلاح التربوي. وقد قدم هذا الاقتراح 25 معلم من أصل 85 ممن شاركوا في الاستبانة، فلقد ذكر أحد المشاركين " تعزيز سياسة التفويض في المدرسة " كما ذكر مشارك آخر " عقد ملتقى خاص بالمعلمين أصحاب المبادرات التعليمية لتعم الفائدة " ويشير مشارك آخر إلى فكرة " تشكيل مجلس خاص بالمعلمين حول كيفية التعامل مع المنهاج الجديد " ورصد مشارك آخر فكرة لتوثيق الأفكار المطبقة من خلال " تصميم كتيب أو مجلة تضم الأفكار التربوية المطبقة بشكل عملي في المدرسة، ويتم نشرها في الميدان التعليمي بأسماء أصحابها " وينوه مشارك آخر على مد جسور مباشر بمدير عام مجلس أبوظبي للتعليم من خلال " تشكيل رابط إلكتروني أو مجلس تعليمي بين المعلمين بالميدان ومدير عام المجلس " وقد طبق هذا على مستوى وزارة التربية والتعليم، ويشير مشارك آخر إلى " الدعم المالي لشراء بعض الوسائل أو الأدوات غير المتوفرة بالمدرسة " كما وأضاف مشارك آخر فكرة " مختبر إبداع المواد لانتاج وعرض النتائج الطلابية بإشراف المعلم " .

#### خامساً: إنتقاء واختيار المديرين بشكل مهني وتربوي

إنتقاء واختيار المديرين بشكل علمي وتربوي بحيث يكون المدير قادر علي القيادة الاستراتيجية وقيادة الأفراد والمنظومة المدرسية ويتمتع بصفات وخصائص القائد والتي من أهمها الحكمة و الثقافة والعلم والصبر والحلم والعدالة والشفافية والقوة الحسنة والتحمس والدافعية والقدرة على دراسة الحاجات والمتابعة وتوجيه النصائح ومراعاة الفروق الفرديه بين المعلمين وتوظيف المعلمين حسب اهتماماتهم وتوزيع الأدوار حسب الكفاءات ومساعدة المعلمين في إكتشاف المواهب والقدرات الكامنة. وقد قدم هذا الاقتراح 19 معلما من أصل 85 ممن شاركوا في الاستبانة، حيث: ذكر أحد المشاركين " تصميم معايير خاصة بالمدير القائد عند انتقاء المدراء أو الترقية لقيادة المدرسة"، وذكر مشارك آخر " تصنيف المدراء حسب المنجزات المحققة في الميدان"، ونوه مشارك آخر إلى فكرة " مدير متميز مساند للمدير الجديد " ويطرح مشارك آخر مقترح " الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في القيادة كفنلندا " ويطرح مقترح آخر مقترح عدم التركيز على المهارات التربوية فقط للمدير من خلال " التركيز على السمات الشخصية مع المهارات الإدارية للمدير " ويشير مشارك آخر إلى تضمين بند جديد عند تقييم المدراء وهو " تصميم محو التحفيز للهيئة التدريسية عن التقييم " وشارك مشارك آخر بفكرة ومقترح " تغليب جانب الإنجاز على جانب الأقدمية عند تعيين المدراء " ويتطرق مشارك آخر إلى " تطبيق اختبارات عالمية على المدراء تتضمن جوانب خاصة بطرق تحفيز المعلمين وكيفية التعامل مع المواقف المختلفة في المدرسة ".

ومما سبق يتضح أنه بعد هذا الاستعراض الذي تم من خلاله الاجابة على السؤال البحثي الأول وهو ما مدى درجة ممارسة مديري مدارس مدينة العين للدور التحفيزي من وجهة نظر المعلمين. يمكن إجمال الاجابة بأنها تراوحت بين الدرجة المتوسطة والقليلة ، وأن درجة التحفيز المادي درجة قليلة جداً، وكان عدد النقاط المتوسطة خمس نقاط و النقاط القليلة خمس نقاط أيضاً، بينما كانت نقطة التحفيز المادي قليلة جداً. وبالنسبة للتحفيز الإداري والاجتماعي للمعلمين كانت النقاط تسع متوسطة وأربع قليلة.

أما بالنسبة لنتائج السؤال البحثي الثاني، فيمكن إجمالها بخمس مقترحات أساسية وهي تعزيز التحفيز بشئ أنواعه، و التنمية المهنية، وإعطاء المديرين الصلاحيات والإستقلالية وإعطاء المعلمين مزيداً من الصلاحيات، و كذلك الاختيار المهني والتربوي الجيد للمديرين، ووضع خطط تحفيزية مبتكرة تسهم في الارتقاء بأداء المعلمين في المدارس.



## الفصل الخامس - مناقشة النتائج والتوصيات

### مقدمة

تناول الفصل السابق مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها نتيجة للدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، حيث كان الهدف من الدراسة الإجابة على الأسئلة البحثية. وتناول هذا الفصل هذه النتائج لتفسيرها وتحليلها، و الوصول إلى نتائج لما توصلت إليه الرسالة كما تناول هذا الفصل مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: وهو ما مدى درجة ممارسة مديري مدارس مدينة العين للدور التحفيزي من وجهة نظر المعلمين؟

بعد هذا الاستعراض الذي تم من خلاله الإجابة على السؤال البحثي الأول يمكن إجمال الاجابة بأنه من خلال وجهة نظر المعلمين درجة ممارسة مديري مدارس مدينة العين للدور التحفيزي بالنسبة للتحفيز المادي درجة قليلة جداً، وبالنسبة لممارسات المدير للتحفيز المعنوي تراوحت بين المتوسطة والقليلة. وكذلك تراوحت ممارسات المدير للتحفيز الإداري والاجتماعي بين المتوسطة والقليلة.

إن النتائج تعكس دوراً غير مرض لأداء المديرين في تحفيز المعلمين وقد تكون إستجابات المعلمين مبنية على فهم واضح لأهمية جانب التحفيز في تحسين أداء المعلمين. ومن الصعوبة بمكان الوصول إلى التميز بدون تحفيز. وهذه النتائج تتماشى تماماً مع تقييم مجلس أبوظبي للتعليم حيث كان أداء فعالية المدارس العامة غير مرض وبحاجة الي تطوير وإصلاح في جودة التعليم والتعلم وجودة القيادة المدرسية في سنة (2014). ولقد كان جانب التحفيز المادي الأقل ممارسة في أنواع التحفيز ويعود ذلك لعدم توفر الصلاحيات المادية لدى مدير المدرسة، بالإضافة الى أن صلاحيات المدير المالية محدودة جداً، حيث تقتصر في إدارة ميزانية المدرسة في أوجه صرف محددة، و لا تشمل علي بنود واضحة للإنفاق على تحفيز المعلمين ودعمهم بالطرق المتنوعة، لدرجة أن بعض المدارس لجأت إلى طريقة ما يسمى بصندوق الزمالة، وهو

صندوق يجمع فيه المعلمين مبالغ شهرية، تستخدم في الغالب لدعم المعلمين ومشاركتهم أفراسهم وإنجازاتهم وأتراسهم، مما يشكل عبءاً إضافياً على المعلم، وإحراجاً بين زملائه إن هو لم يشارك في هذا الصندوق.

والتحفيز المادي مهم، ويعود ذلك لأسباب منها إرتفاع مستوى المعيشة والتضخم في الأسعار وبالرغم من صدور الهيكل المدرسي الجديد سنة (2014) والزيادة في الراتب التي أقرها مجلس أبوظبي للتعليم للمعلمين والمعلمات، وتأثير ذلك في تحفيز المعلمين نحو العطاء والأداء المتميز، إلا أن التساؤل الذي يطرح نفسه، هو عدم وجود ربط بين الراتب والأداء الوظيفي للمعلم كما لا يوجد علاوات مادية تحفيزية خاصة بالمعلمين أصحاب المبادرات والإنجازات في الميدان التعليمي، على الرغم أن مهنة التعليم من المهن الشاقة التي تحتاج إلى مشقة وتعب نفسي واجتماعي، علاوة على أنها هي المهنة التي تقدم للمجتمع المحلي من يخدم في باقي المهن التي تقوم الدولة عليها، وتأمل أن تحقق بها التميز المنشود الذي يؤكد عليه باستمرار قادة هذه الدولة. ومن النقاط التي حصلت على درج قليلة مايلي:

يشيد المدير بأدائي أمام أولياء الأمور والزوار، ويثني المدير على أدائي برسائل وشهادات شكر، ويحتفي المدير بالإنجازات التي أحققها، ويعمل المدير على مساعدتي في حل مشكلاتي، ويقدم المدير جوائز مادية للمعلم، ويعمل المدير على الابتكار في طريقة تحفيز المعلمين. ويعود ذلك لعدة أسباب وهي عدم نشر ثقافة التعزيز والتحفيز، وانشغال المديرين بالتركيز على الجوانب الإدارية، وعدم إبلائهم جانب التحفيز ذلك الاهتمام، والحاجة للتدريب في هذا المجال، مع العلم أن تدريب المديرين نظري وليس ميداني وعملي في جوانب القيادة.

ولعل التساؤل الذي يطرح نفسه هنا، هو لماذا لا يحفز المدير معلميه معنوياً؟ إن كان لا يستطيع مادياً؟ فرسالة شكر وكلمات تحفيزية أو الثناء على المعلم أمام طلابه أو زملائه أو أولياء الأمور هي أساليب تحفيز في متناول اليد، ولا تحتاج لعناء أو حتى تخطيط في بعض الأحيان، وهل كثرة الأعباء الإدارية المنوطة بالمدير هي التي تستحوذ على اهتماماته، كما أكدت ذلك دراسة الخوار (2012) أم أن قيام مجلس أبوظبي للتعليم بدمج بعض المدارس أو حتى بناء مدارس كلها ذات

أعداد كبيرة من الطلاب والمعلمين تحتاج لجهود إداري كبير، يأخذ الاهتمام الأكبر من المدير، بالرغم من أن مجلس أبوظبي للتعليم قدم مبادرة تربوية للمدراء خلال العام الدراسي (2014-2015) بأن جعل تصميم البرامج التدريبية الخاصة بأسبوع التنمية المهني الذي أقيم في مارس (2014) بيد المدراء، ولقد مر الباحث خلال تلك الفترة على (5) مدارس، للاطلاع على البرامج المنفذة، ولم يجد برنامج واحد مرتبط بشكل مباشر بتحفيز المعلمين.

أما النقاط التي حصلت على درجة متوسطة مثل يثني المدير على أدائي أمام طلابي بكلمات شكر، و يثني المدير على أدائي أمام زملائي بكلمات شكر، و يشجعي المدير على إبداء الرأي في مختلف الأنشطة، و يشجعي المدير على استخدام طرق تدريس حديثة، ويوظف وسائل التواصل الإلكتروني في تحفيز المعلمين. وهذه تعود إلى مبادرات من قبل المديرين ضمن الصلاحيات والقدرات القيادية. مع العلم أن هناك دراسات كدراسة المتروك (2011) التي دعت إلى ضرورة توفير حوافز تشجيعية مادية ومعنوية تحفز المديرات على الإبداع ومن ثم نقل هذا التحفيز إلى المعلمات في المدارس، وأيضاً دراسة العمرات (2010) والتي أكدت كذلك على ضرورة العمل على تحفيز العاملين في المدرسة من مدراء ومن ثم معلمين مادياً معنوياً، ولقد لاحظ الباحث أثناء القيام بالدراسة، وجود مبادرات إدارية تحفيزية، من مثل قيام أحد المدراء بإرسال رسالة شكر لمعلم حقق إنجاز في مسابقة تربوية على البريد الإلكتروني لمجلس أبوظبي للتعليم، ونسخة منها لكل معلمي المدرسة للاطلاع، ومدير آخر يوظف وسائل التواصل الاجتماعي لتحفيز المعلمين ونشر إنجازاتهم، حيث لاحظ الباحث قيام مدير مدرسة بعمل حساب إنستجرام خاص بمنجزات المدرسة، يقوم مدير المدرسة بتصوير منجزات المعلمين وحفلات التكريم ونشرها على الحساب، وقد أوجد هذا المدير معلم متخصص لرصد منجزات المدرسة وتكريم المعلمين أصحاب المبادرات لنشرها على الإنستجرام، ولكن تلك المبادرات محدودة، واستثناء من القاعدة العامة التي خلصت لها الدراسة، وليست ضمن منظومة عمل تؤسس لقيام برنامج تحفيزي متكامل. وهذه الاستجابة تتماشى مع نتائج بعض الدراسات التربوية من حيث أهمية التحفيز في

تحسين الاداء وجودة التعليم، و منها دراسة العاجز ونشوان ( 2004 ) والتي من أبرز نتائجها أن نسبة التحفيز والدعم الذي يتحصل عليهما المعلم لهما دور كبير في جودة عطائه وأدائه.

وبما أن نسبة التحفيز قليلة أو متوسطة وأداء المدارس التي شملتها العينة ليس متميزاً، فقد يكون عدم وجود درجة تحفيز عالية أحد الاسباب الكامنة خلف عدم وجود أداء متميز. ومن الدراسات التي تتفق مع هذا الرأي دراسة المنصور (2001) التي وضحت أهمية الدور التحفيزي للمدير تجاه معلميه، وعلى ضرورة أن يكون المدير مؤهلاً بشكل جيد ليحقق هذا الدور وغيره. ورغم أن استجابات المعلمين كانت عالية إلا انها كانت الأقل بالحوافز المادية وذلك لعدم وجود صلاحيات للمديرين في الجوانب المالية مع العلم أنها من الممارسات الهامة حيث يؤكد الجابري (2007) على دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين ودعا إلى ضرورة الاهتمام بالتحفيز للمعلمين، وإلى وجود نظام إداري يقدر ويعزز المعلم وعطائه.

وسأقوم بعرض بعض الأمثلة التي ذكرها لي بعض من أفراد العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها ومنها قيام معلم لغة عربية بتصميم نشيد خاص بفعالية أبطبي تقرأ ( 2015 ) وطلب مساعدة الإدارة على المساعدة في نشر النشيد وإيصاله للمعنيين بالفعالية في المجلس، ولكن لم يتحصل على نتيجة، معلم آخر قام بالمشاركة بتمثيل دولة الإمارات العربية المتحدة في المؤتمر الدولي للمياه الخاص باليونسكو، والذي أقيم في أبوظبي في يناير (2015)، ويخبرني المعلم أن هذا الإنجاز الذي يحسب للمعلم وللمدرسة، لم يعلم به أغلب المعلمين، بالرغم من أن المعلم أرسل الخبر وصور المشاركة إلكترونياً للمدير، ولم يتحصل حتى على كلمة شكر، معلم آخر في إحدى المدارس يذكر بأن طلابه حققوا المركز الأول عالمياً في بطولة الجيوجيتسو والتي أقيمت في أبوظبي (2015)، ويتساءل المعلم عن المانع الذي وقف في تقدير هذا الإنجاز للمعلم المشرف على الطلاب.

ورغم أن لمجلس أبوظبي للتعليم مبادرات إلكترونية لتحفيز المعلمين، منها نشر منجزات المعلمين وصورهم بالأسماء على الموقع الإلكتروني للمجلس، وإرسال رسالة تهنئة وشكر وتقدير كذلك للمعلمين، كما فعل المجلس مع المعلمين والمعلمات الذين فازوا بجائزة خليفه التربوية للعام

الدراسي (2014-2015)، حيث أرسل المجلس لهم تهنئة عممها على كافة المعلمين والمعلمات من خلال موقع المجلس الإلكتروني، ويفتح المجلس المجال لإدارات المدارس بتزويد المجلس بمنجزات ومبادرات المعلمين لنشرها على الموقع الإلكتروني وتعزيزها، ولكن بعض المدراء يحجم عن ذلك، وهنا أعتقد أننا نحتاج لدراسات متخصصة في ذلك مستقبلاً.

إن النتائج تعكس أداءً قليلاً أو متوسطاً لمديري مدارس العين في تحفيز المعلمين المعنوي والإداري والاجتماعي ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل مجلس أبوظبي للتعليم. وهذه النتائج تتفق مع تقييم المجلس والمسمى بتقييم ارتقاء للمدارس الحكومية والخاصة حيث ترواحت درجة تقييم المدارس التي تم إختيار العينة منها بين "غير مرض" و"مرض" وقد تكون لدرجة التحفيز المعنوية والمادية الغير عالية أثراً على عدم التميز في الاداء في بعض المدارس كما أكدت عليه دراسة الجابري (2007) ودراسة الجساسي (2010) حيث توصلت الدراستان إلى أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى أداء المعلمين، وأن المعوقات مثل عدم وجود نظام حوافز متعارف عليه هي من أهم العقبات التي تواجه تطبيق الحوافز بشكل علمي، ونذكر هنا أن المدير كذلك زادت الأعباء الملقاة عليه والضغوط التربوية، خاصة مع ظهور النموذج المدرسي الجديد، والذي يتطلب قائد للمدرسة يحقق أهداف هذا النموذج، وبطبيعة الحال هذا يتحقق بالمعلمين الذين يعملون بالمدرسة، ومن هنا يظهر لنا أهمية جانب التحفيز، وأهمية التنوع فيه، في ميدان متسارع في تطوره.

وضعف التحفيز للمعلم يؤدي لضعف الدافعية، مما يكون له تأثير سلبي على جودة التدريس وأداء الطلاب الأكاديمي، ولن يستطيع المعلم قليل التحفيز أن ينجز مهامه بالشكل المناسب كما يؤكد على ذلك McLean (2004).

وإذا ما كانت صلاحية المدير في جانب التحفيز المادي قليلة جداً، فإن للمدير صلاحيات واسعة في الجانب المعنوي والجانب الإداري والجانب الاجتماعي، ورغم هذا يحجم الكثير من المدراء عن استغلال تلك الصلاحيات لأسباب قد تكون شخصية مرتبطة بالمدير نفسه أو مهنية كعدم تمكن المدير نفسه من مهارات التحفيز، أو حتى قصور فيها، مما يؤكد على أهمية جانب

التنمية المهنية المستمرة للمدراء وهم على رأس عملهم ، كما بينت ذلك دراسة الخوار (2012)، لاطلاعهم على الجديد من الممارسات التحفيزية المطبقة عربياً وعالمياً، وإنتقاء الأفضل والأنسب لبيئتنا التعليمية، ومن الجدير بالذكر أن التحفيز الذي تحصل عليه المدير ضمن الهيكل المدرسي الجديد الذي صدر في 2014 يحتم على المدير القيام بأدواره التربوية، ومنها دعم وتحفيز معلميه نحو الأداء المتميز.

وهذا الأمر يدفعنا كذلك إلى أن نشير إلى موضع مرتبط بدور المدير التحفيزي تجاه معلميه، وهو ما نطلق عليه بالتحفيز الداخلي، وهو نظرة المعلم بنفسه لمفهوم التحفيز فمنهم من يرى أن إبداعات المعلم وإنجازاته الميدانية هي بحد ذاتها تحفيز وتقدير له، حيث أن بعض المعلمين يقومون بأنفسهم بمبادرات تحفيزية لهم وحتى لأقرانهم، حيث لاحظ الباحث مبادرات ذاتية من المعلمين ومنها قيام أحد المعلمين بتنظيم حفلات خاصة بمنجزاته، حيث نظم أحد المعلمين الفائزين بجائزة خليفة التربوية حفل لزملائه المعلمين احتفاءً بالمناسبة، ومعلم آخر متمرس بالتقنيات التربوية، نظم ملتقى تربوي لأفضل الممارسات التدريسية المطبقة، ومعلماً آخر ساهم بإقامة معرض تربوي شمل إبداعات طلابه وطلاب بقية معلمي نفس المادة في عدة مدارس ولكن تبقى هذه المبادرات التحفيزية الذاتية محدودة، هي كذلك تحتاج للتشجيع والتحفيز لتحقيق الديمومة لها ونشر هذه الثقافة، هنا يحدث التكامل بين تحفيز المدير لمعلميه، وتحفيز المعلم لنفسه وزملائه، وحتى قيام المعلم بهذه المبادرات يحتاج بالأساس إلى موافقة الإدارة المدرسية، فيكون حتى التحفيز الذاتي له علاقة بدور المدير فيما إذا كان معززاً له أو غير ذلك.

#### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

قدمت مجموعة من المقترحات والملاحظات التطويرية من وجهة نظر وتصور المعلمين لتفعيل دور مدير المدرسة فيما يرتبط بتحفيزهم على الأداء المتميز، بعضها تشابه مع بنود الاستبانة وبعضها الآخر كان مقترح إضافي لما هو وارد في الاستبانة، وتم تلخيصها بخمس أفكار محورية رئيسة وهي (أ) إعطاء الصلاحيات الادارية والمالية للمديرين (ب) تعزيز التحفيز

بشى أنواعه (ج) التنمية المهنية (د) إعطاء المعلمين الصلاحيات (هـ) كذلك الاختيار المهني والتربوي الجيد للمديرين.

بالنسبة لإعطاء الصلاحيات الادارية والمالية للمديرين جاءت متناغمة مع درجة التحفيز المادية القليلة جداً، والتي تم مناقشتها في السؤال الأول ويعود ذلك لعدم توفر الصلاحيات المادية لدى مدير المدرسة وارتفاع مستوى المعيشة والتضخم في الأسعار، وهذا ينعكس على الراحة النفسية و المعنوية لقدرة المعلم على التركيز والابداع و التميز، وعندما يستقر المعلم مادياً، فإن ذلك يؤثر على استقراره أسرياً من خلال توفير احتياجات أسرته المختلفة خاصة أن المعلمين يقارنون أنفسهم بباقي المهن التي تتحصل على رواتب أعلى منهم، وهم يعتقدون انهم يقدمون جهداً كبيراً، يستحقون عليه المساواة بينهم وبقية المهن على الأقل، خاصة وهم الذين يرفدون المجتمع ويدعمون بقية المهن، وهذا بالتالي سيؤثر على استقراره النفسي والمعنوي، مما ينعكس على أدائه كذلك في عمله ودرجة عطائه، وهذا يتوافق مع دراسة Farrar (1981) حيث أجاب ما يقرب من نصف العينة المطبق عليها الدراسة، بأن زيادة الرواتب وفق الأداء مهم في عملية التحفيز.

وبالنسبة لمقترحات الحوافز وتفويض الصلاحيات توافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المتروك (2011)، ودراسة الخوار (2012) اللتين أكدتا على ضرورة توفير حوافز تشجيعية مادية ومعنوية تحفز المديرات و المعلمات في المدارس، وإعطاء مديرات المدارس العديد من الصلاحيات والتفويضات لتقديم هذه الحوافز. وقدمت مناقشة هذه الفكرة في السؤال الأول حيث ترتبط الصلاحيات بالممارسات التحفيزية المادية.

وبالنسبة لبرامج التنمية المهنية فهي لا تركز على جوانب التحفيز وإن وجد بعضها فهو نظري وغير قابل للتحقيق، ومعظم برامج التنمية المهنية يقوم بأدائها خبراء وليس على المام شامل وعميق بالبيئة المحلية ومتطلباتها. وكما أكدت دراسة الطويل (2006) أن المناخ التنظيمي و التحفيز يتأثر بمجموعة من الأبعاد ومنها التدريب والتطوير المستمر. وكذلك أكدت دراسة العمرات (2010) على ضرورة الاهتمام ببعيد القيادة المدرسية من خلال برامج التطوير والتدريب، وبما يتواءم مع البيئة المحلية ومتغيراتها المتسارعة في الميدان التعليمي، وعلى أهمية

التنمية المهنية، فإن أهميتها تتصاعد حال ملامستها الواقع والعمل على تحويلها بشكل عملي من خلال تحويل الممارسات التحفيزية من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي الذي يسهم في الإرتقاء بأداء المعلمين، ولعل مبادرة مجلس أبوظبي للتعليم بأن وضع البرامج التدريبية للأسابيع المهنية بيد المدارس وقيادتها دليل على الثقة التي يوليها المجلس لمدراء المدارس، والذين عليهم استغلال هذه المبادرات في تحفيز معلمهم، ووضع المجلس كذلك التقارير السنوية الخاصة بالمعلمين بيد المدراء بشكل كامل، بعد ان كانت سابقاً بين المدير والموجه ، هو عنصر مهم يستطيع به المدير أن يستنفر طاقات معلميه نحو الأداء المميز، والمعلمين يرغبون بالنهاية بتقارير سنوية مميزة ، تدعمهم في الترقيات المستقبلية أو الترشح لإحدى الوظائف المستحدثة في الميدان التعليمي.

ونلاحظ كذلك أن هناك اعتقاد لدى شريحة من المعلمين، بوجود قصور في برامج التنمية المهنية التي تقدم للمدراء، والتي في غالبها تصب في الجانب الإداري والتعليمي وهي جوانب هامة، ولكن برامج التحفيز لا وجود لها، وإن وجد كعنوان فرعي، وقد كان الباحث مثل بقية المعلمين الذين حضروا أسبوع التنمية المهنية الأول في ديسمبر 2014 وأسبوع التنمية المهنية الثاني في مارس 2015 وعلى الرغم من كثرة البرامج التدريبية، لم يعرض لنا برنامج عن التحفيز، وحتى عندما تم إعطاء المدراء صلاحية تشكيل برامج أسبوع التنمية المهنية الثاني مارس 2015، جعلوا البرامج المتضمنة له تصب على المنهاج المدرسي والوسائل التعليمية، وهي هامة للميدان التربوي، لكن كان المعلمون يتساءلون عن طرق تحفيز المدير لهم، وخصوصاً من له إسهامات وإنجازات بالمدرسة.

ومن الملاحظ أن المعلم يميل لإعطائه المزيد من الصلاحية والتفويض في إتخاذ بعض القرارات التربوية على مستوى المدرسة، كما تشير لذلك دراسة المعيلي (2006)، ويستطيع المدير القيام بذلك تحت مظلة السياسات المتبعة في مجلس أبوظبي للتعليم، وهنا أورد ملاحظة لأحد المشاركين، حين شرح لي تخطيطه للقيام برحلة مدرسية إلى منطقة في العين لتطبيق درس تعليمي، حيث استغرق منه أكثر من شهر للموافقة عليها، ويتساءل لماذا لا تكون للمدير صلاحية



في الموافقة، فهو الأقرب والأكثر قدرة على الحكم من جدواها أو عدمه، وعليه فيريد المعلمون من مدرائهم المزيد من التفويض، وهنا ننوه إلى أهمية أن ينقل المدراء لمعلميهم ما يستجد من اللوائح والسياسات التي تحكم عمل المعلمين في المدارس، فذلك سيسهم في دعم أفكار المعلمين حتى قبل طرحها بما يتواءم مع قوانين المجلس.

وبالنسبة لاختيار المديرين و تنميتهم مهنيًا اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة المنصور (2001) والتي أكدت على ضرورة أن يكون المدير مؤهلاً بشكل جيد ليحقق هذا الدور الفعال في القيادة المدرسية. مع العلم أن هناك بعض المديرين وصلوا إلى منصبهم بالأقدمية، وكم سنة قضى في العمل، ويتضح هنا أهمية الجانب التدريبي المستمر، لإكساب هؤلاء المدراء المهارات المستحدثة والمستخدم في التحفيز، ليوظفوها في مدارسهم، ويدعموا بها معلميهم ليحفزوهم نحو الأداء المتميز، فالتدريب سيسهم في تطوير المدير بشكل يجعله مؤهل وقادر على تحفيز الهيئة التدريسية في المدرسة.

ويظهر لنا هنا كيف أن المعلمين الذين تم تطبيق الدراسة عليهم، نسبة منهم ترى أن اختيار المدراء وتعيينهم وفق معايير مهنية شاملة، هي خطوة هامة لقيادة المدرسة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل مجلس أبوظبي للتعليم، وهي معايير تختلف عن النظام الذي كان سائداً منذ سنوات، حيث يتم الاعتماد على عدد سنوات الخبرة كمحك أساسي للترقية للمدير، بغض النظر عن المنجزات المحققة، ولا عن الإسهامات التي تم تطبيقها وإضافتها للميدان، وهي رؤية قام مجلس أبوظبي للتعليم بتغييرها من خلال وضع شروط لتعيين المدراء ومعايير مهنية لتقييم من هم على رأس عملهم، وجدير بالذكر أن مدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن تطبيق السياسات الصادرة عن قطاع التعليم المدرسي حسب لوائح المجلس، وهنا يتضح أهمية أن يكون مدير المدرسة تم اختياره ضمن معايير مهنية تضم جوانب إدارية وشخصية، والذي يكون منوط به رفع كفاية المعلمين (نحيلي، 2010).

ودولة الإمارات عموماً من الدول الرائدة في تقدير وتكريم وتعزيز المعلمين محلياً وعربياً وعالمياً من خلال الجوائز التربوية التي تزخر بها، محلياً وعربياً، بل وعالمياً من خلال جائزة ( The Global Teacher Prize ) والتي صارت محط أنظار المعلمين في العالم ، والتي بدأت دورتها الأولى 2014، وكل ذلك وغيره، يصب بالنهاية في تعزيز وتحفيز قدرات وأداء المعلمين، والمعلم كأى موظف محتاج إبتداءً للتحفيز من البيئة التي يعمل فيها، من مدرسته، من مديره.

### الخاتمة

إن نتائج الدراسة تشير الى حاجة الميدان إلى تحسين ممارسات مديري مدارس مدينة العين التحفيزية للمعلمين لأن ذلك ينعكس على أداء المعلمين بشكل مباشر للعمل بكفاءة وهذا ينعكس بدوره على جودة مخرجات التعليم. ولقد أبدى المعلمين تصوراً يوضح أن معظم ممارسات المديرين حازت على درجة قليلة ومتوسطة من التقييم الممارسات التحفيزية المعنوية عدا التحفيز المادي الذي حاز على درجة قليلة جداً، وكذلك تحصل التحفيز الإداري والاجتماعي على درجات متوسطة وقليلة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتعزيز التحفيز المادي والمعنوي والاداري والاجتماعي بشى أنواعه و التنمية المهنية المستمرة للمديرين وإعطاء المديرين والمعلمين الصلاحيات والإستقلالية وكذلك الاختيار المهني والتربوي الجيد للمديرين وزيادة التدريب و المتابعة للمديرين على ضرورة التحفيز بشتى أنواعه، وفيما يلي توصيات الدراسة.

### التوصيات

أولاً: إعطاء مديري المدارس الصلاحيات المالية والإدارية من قبل مجلس أبوظبي للتعليم لتعزيز التحفيز المادي للمعلمين من أجل ترقية المعلمين ومنح العلاوات السنوية وتقدير الجهود المتميزة من أجل بناء القدرات وتحفيز المبادرات واطلاق العنان للإبداع و التميز و الجودة في المخرجات.

ثانياً: تعزيز برامج التنمية المهنية المستدامة للمديرين والمعلمين لصقل مهاراتهم و تعزيز قدراتهم القيادية و التربوية في قيادة الإصلاحات التربوية و التحول نحو مجتمعات تعليمية مهنية، تشمل

اعطاء المدراء دورات عن كيفية التعامل مع المعلمين، وتكون برامج التنمية المهنية ميدانية وعملية قابلة للتطبيق في الميدان التربوي.

**ثالثاً:** تدريب المديرين على طرائق لتحفيز المعلمين تشمل الجوانب الإجتماعية لحياة المعلم، كإقامة حفلات التكريم، وتعزيز المعلمين أصحاب المساهمات الميدانية.

**رابعاً:** يُوصى بالتركيز على تشجيع المديرين من قبل المختصين على التعزيز والتحفيز. وتدريب المديرين على الابتكار في طرائق تحفيز المعلمين باستخدام الوسائط الذكية. وتزويد المديرين باستراتيجيات للتحفيز المعنوي والاجتماعي.

**خامساً:** تدريب المديرين على القيادة التشاركية وتشر ثقافة المجتمع المهني الاحترافي عن طريق إشراك المعلمين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية و تفويض المدير بعضاً من صلاحياته للمعلمين، ومساندتهم في أداء أدوار قيادية كتمثيل المدرسة في المؤتمرات والأنشطة المجتمعية. وجعل مجال تفويض الصلاحيات جزءاً من تقييم المديرين.

**سادساً:** التدرج في منح المدراء صلاحية منح علاوات تحفيزية مادية للمعلمين نظير التميز في العطاء أو تنفيذ المشاريع أو تحقيق مراكز متقدمة للمدرسة.

**سابعاً:** عقد لقاءات سنوية بين مدراء المدارس لتبادل الخبرة ونشر الممارسات التحفيزية المطبقة بينهم، لتعم الفائدة.

**ثامناً:** وضع آليات محددة لاختيار المدراء، وإعادة النظر في البرامج المعدة لذلك، واعتماد الجانب المهاري وجانب الإنجاز في ترقية المدراء.

**تاسعاً:** توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في التحفيز لتتواكب مع وسائل التحفيز التقليدية، كاستخدام الرسائل النصية والشهادات الإلكترونية ونشر منجزات المعلمين وصور تكريمهم في مواقع التواصل الاجتماعي ضمن اللوائح والسياسات التابعة لمجلس أبوظبي للتعليم.

#### أفاق لدراسات مقترحة

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحث يختتم هذه الدراسة ببعض الدراسات المقترحة حول موضوع تحفيز المعلمين، منها:

أولاً: يوصى بتكرار مثل هذه الدراسة وتطبيقها في عدة حلقات دراسية لتشمل الحلقة الأولى والثالثة وكذلك إجراء الدراسة في إمارات أخرى ، وبالتالي مقارنة نتائج الدراسة الحالية بهذه بالدراسات في الإمارات الأخرى.

ثانياً: يُوصى بتكرار مثل هذه الدراسة وتطبيقها في مدارس الإناث وكذلك إجراء الدراسة على عينة مختارة من المديرين من كلا الجنسين، وبالتالي مقارنة نتائج الدراسة الحالية بهذه الدراسة ضمن متغيرات أخرى للتعرف على تأثير عامل الجنس على ممارسات التحفيز في المدارس.

## المراجع

### المراجع العربية

إبراهيم، أحمد عثمان. (2003). *نظم الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي* : دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين . رسالة ماجستير ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات التجارية.

البدري، طارق. (2005). *دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة* . رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

*تقرير نتائج استبيان المعلمين*. (2012). مجلس أبوظبي للتعليم

الجابري، محمد بن حمد. (2007). *دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين*، رسالة ماجستير، جامعة الباطنة، المملكة العربية السعودية.

الجريد، عرف بن ماطل. (2007). *التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف* ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،الجوف.

الجباسي، عبد الله حمد محمد. (2010). *أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*.

الحارثي، درهوم بن عايض. (1999). *رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية*، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.

حسن، محمد. (2008). *دور الإدارة المدرسية في تأهيل وكيل المدرسة مديراً للمستقبل*، ص280.

حسن، عبد العزيز علي. (2003). *الإدارة المتميزة للموارد البشرية - تميز بلا حدود*، المنصورة، مصر: المكتبة العصرية.

خطاب، عبدالله، والزامل، عبدالمنعم. (1983). *فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة*

*العربية السعودية* ، العدد 39 ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.

الخرابشة ، عمر. (2008). *بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري*. مجلة اتحاد

*الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*. 6(1)، دمشق.

الخوار، أسماء سلطان. (2012). *واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى كما*

*تراه المعلمات وعلاقته باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس في منطقة عجمان التعليمية*

*بذولة الإمارات العربية المتحدة*. رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الإمارات العربية المتحدة

، العين.

الدروبي، سليمان جميل. (2007). *كيف تحفز الآخرين، الطبعة الأولى، دار الأسرة، عمان،*

الأردن.

الزعبي: فايز وعبيدات، محمد. (1997). *أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل العربي للنشر*

والتوزيع

السلمي، علي. (1984). *الحوافز والدوافع* ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة.

الشمخي، حمزه محمود . (1980). *الحوافز المادية من وجهة النظر السلوكية والإقتصادية، مجلة*

*البحوث الإقتصادية، العراق* 1(8).

الطجم، عبد الله عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله. (2000). *السلوك التنظيمي، دار حافظ*

للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (2006). *الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الطبعة الثالثة، دار وائل*

للنشر، عمان.

العاجز، فؤاد، ونشوان، جميل . (2004). " *عوامل الرضا وتطوير فعالية أداء المعلمين*

*بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة*". بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، كلية

التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

عبد الواحد، مؤمن خلف.(2008). الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد الوهاب، علي.(1982). الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض. عريفج، سامي سلطي.(2001). الإدارة التربوية المعاصرة، (ط1)، عمان دار الفكر للنشر والتوزيع عقيلي العزيمي، عوت وتوفيق مرعي.(1993). دراسة مقارنة لإجراءات العقوبات المدرسية في الإدارة بين الفكر التربوي الإسلامي وعلم النفس.

قطامي، يوسف وقطامي، نايفة.(2002). إدارة الصفوف- الأسس السيكولوجية، عمان: دار الفكر. العمرات، محمد.(2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6(4).

ماهر، أحمد.(1993). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية. المتروك، نوف عبد العزيز.(2011). تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري، جامعة الإمام محمد بن سعود.

مدني، عبد القادر علاقي.(1996). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. المعيلي.(2006). الرضا الوظيفي لدى معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، 7(1) المنصور، سلطان محمد.(2001). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي

ببولة قطر، جامعة عين شمس، القاهرة.

ملائكة، عبد العزيز محمد.(2007). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم، جدة، السعودية. موسى، محمد مصطفى شهاب.(1989). معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد، الجامعة الأردنية، عمان.

نحيلي، علي، عبد الله، أحمد.(2010). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، 26 (2&1).

الهيبي، خالد عبد الرحيم.(2005). *إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان*

يونس، عادل.(2000). *تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية*

في مدينة بنغازي، جامعة قار يونس .



- Abdo, H.A. (2001). Teacher incentives in the Middle East and North Africa region: The shortcomings. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, 6(1):107-122.
- Abu Dhabi Education Council (2014). *Strategic plan for p-12 education*. Retrieved from: [http://www.adec.ac.ae/ADEC%20Shared%20 Documents/attachments /Public%20](http://www.adec.ac.ae/ADEC%20Shared%20Documents/attachments/Public%20)
- Anderson, A.H. & Kaprianou, A. (1994). *Effective organizational behavioral skills and activity-based approach*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Barmby, P. (2006). Teacher recruitment and retention. *Educational Research*, 48(3):248-265.
- Bruce, A. (2007). *How to motivate every employee. 24 Proven Tactics to spark productivity in the workplace*, USA: Sams python
- Carpenter, J. (2002). *School principal and his effect in educational development*. Cambridge, UK.
- Crowther, F., Kaagan, S.S., Ferguson, M. & Hann, L. (2002). *Developing teacher leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Farra, S. M. (1981). *Teacher performance motivation*. Dorling Kindersley. London.
- Gullat, D.E. & Bennett, R.M. (1995). *Motivational strategies useful in enhancing teacher performance*. NASSP Practitioner, 22(2):1-6
- Heynes, M. (2000). Quality education: revival of staff induction in schools. *South African Journal of Education*, 20(20):160-168
- Hindle, T. (2000). *Essential managers manual*. Dorling Kindersley. London.
- Horald, K.; O'Donnell, C. & Heinz, W. (1980). *Management*. California: Mcgrw-Hill
- Kogakusha, L.T.D.

- Johnson,S.(2008).*Meeting the challenges of instructional leadership in urban elementary schools. University of North Florida,130 pages;ATT3323033*
- Kloep,M.&Tarifa,F.(1994).Working conditions, work style and job satisfaction among Albanian teachers. *International Review of Educational*,40(2):159-172.
- Koontz, H.O'Donnelll.C.&Wehrich,H.(1980).*Management*, Mcgrw-Hill Kogakusha. California.
- Lethoko,M.X.Heystek,J.&MAREE,J.G.(2001):*The role of the principal teachers and students in restoring the culture of learning, teaching and service in black secondary schools in the Pretoria region .South African Journal of Education*,21(4):311-317
- Liacqu, J. A. & Schumacher, P.(1995) -*Factors Contributing to Job Satisfaction in Higher Education. Education*, 116 (1) 11.
- Lope Z.A.(2004). Improving the teaching profession through understanding education self- motivation Pakistan. *Journal of Psychological Research*.19 (1-2)25-35.
- McLean,A.(2004).*The motivated school*. Sage Publication. London
- Ofoegbu, F.I. (2004). Teacher motivation: A Factor for classroom effectiveness and school improvement in Nigeria. Gale Group. Retrieved, from <http://www.find Articles.com>
- Sergiovanni,T.J.&Starrat,J.(1993).*Effective educational management*, McGraw-Hill, New York.
- Steyn,G.M.(1996).*Managing human resources: personal management*. Pretoria: University of South Africa.
- Steyn,G.M.(2002) *A theoretical analysis of educator motivation and morale*.*Educare*,31(1&2):83-101

Ukeje,B.(1991).The Education of Teachers for aNew Social Order .The *Nigerian Teacher*.1(1):4.

Whitaker,B,(1997).*Instructional leadership and principal visibility*. Cleaning House, 70(3), 155-157.

## ملحق رقم (1) الاستبانة



المعلم الفاضل:

تحية طيبة وبعد،،،

أتشرف بأن أضع بين أيديكم استبانته بعنوان " دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية على الأداء المتميز بمدينة العين " والتي قام الباحث بإعدادها لنيل درجة الماجستير في القيادة التربوية وتتكون الاستبانة من 24 جملة لقياس درجة ممارسة مدير المدرسة في تحفيز المعلمين للأداء المتميز، إضافة إلى سؤال مفتوح يتناول مقترحاتكم لتطوير دور المدير التحفيزي، وتستغرق الاستبانة (7) دقائق.

وقد قسّمتُ الاستبانة إلى قسمين، القسم الأول: يتناول ممارسات مدير المدرسة التي تعمل على تحفيز المعلمين، حيث يندرج تحته عدد من الجمل، وأمام كل جملة خمس رتب: عالية جداً ، عالية ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً. و الرجاء وضع إشارة ( √ ) في مربع الرتبة المعبرة عن رأيك. والقسم الثاني: يتناول مقترحات لتطوير دور المدير التحفيزي. والرجاء كتابة مقترحات ترون من شأنها أن تدفع بأداء المعلم للأفضل. استجابتك لهذه الاستبانة لا تحتاج التعريف بالهوية الشخصية و المهنية، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام،،،

شاكرين حسن تعاونكم معنا

الباحث

أحمد مصبح خليفة النعيمي للتواصل : [201280003@uaeu.ac.ae](mailto:201280003@uaeu.ac.ae)

م	ممارسات مدير المدرسة في تحفيز المعلمين	درجة الممارسة	عالية جداً (5)	عالية (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جداً (1)
أولاً : التحفيز المادي والمعنوي							
1	يثني المدير على أدائي أمام طلابي بكلمات شكر.						
2	يثني المدير على أدائي أمام زملائي بكلمات شكر.						
3	يشيد المدير بأدائي أمام أولياء الأمور وزوار المدرسة.						
4	يثني المدير على أدائي برسائل وشهادات شكر.						
5	يحتفي المدير بالإنجازات التي أحققها.						
6	يشجعني المدير على إبداء الرأي في مختلف الأنشطة.						
7	يشجعني المدير على استخدام طرق تدريس حديثة.						
8	يوظف المدير وسائل التواصل الإلكتروني في تحفيز المعلمين.						
9	يعمل المدير على مساعدتي في حل مشكلاتي.						
10	يقدم المدير جوائز مادية للمعلم.						
11	يعمل المدير على الابتكار في طريقة تحفيز المعلمين.						
ثانياً : التحفيز الإداري والاجتماعي							
12	يعمل المدير على إشراكي في اتخاذ بعض القرارات الإدارية.						
13	يعمل المدير على تفريغ الجدول الدراسي لمساندتي في أداء أدوار قيادية.						
14	يشجعني المدير على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية خارج المدرسة.						
15	يشجعني المدير على الاشتراك في اللجان المدرسية المختلفة .						
16	يشجعني المدير على تمثيل المدرسة في المؤتمرات والأنشطة المجتمعية.						
17	يعمل المدير على تشكيل اللجان المدرسية وفقاً لاهتمامات المعلمين.						
18	يحرص المدير على توزيع الحصص الدراسية بعدالة بين المعلمين.						

م	ممارسات مدير المدرسة في تحفيز المعلمين للأداء المتميز	درجة الممارسة	عالية جداً (5)	عالية (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جداً (1)
19	يتابع المدير أدائي باستمرار من خلال حضور الحصص الدراسية.						
20	يزودني المدير باستمرار بتغذية راجعة عن أدائي.						
21	يقيم المدير أدائي بشكل موضوعي.						
22	يفوض المدير بعضاً من صلاحياته لي.						
23	يطلعني المدير على المستجدات التربوية في الميدان.						
24	يراعي المدير ظروفنا الاجتماعية عند التعامل مع الالتزامات الأسرية.						

ما هي مقترحاتك لتفعيل دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين على الأداء المتميز؟

1- .....

2- .....

3- .....

( شكراً لك )

## ملحق رقم (2) رسالة جامعة الإمارات العربية المتحدة لمجلس أبوظبي للتعليم

**UAEU** College of  
Education

جامعة الإمارات العربية المتحدة  
United Arab Emirates University

التاريخ: 2015/4/12

المحترم الأستاذ الفاضل/ سالم عبدالعزيز الكثيري  
مدير ادارة مكتب العين التعليمي

تحية طيبة، وبعد...

بداية يطيب لنا أن نتقدم لكم بأطيب تحياتنا متمنين لكم كل التوفيق والنجاح في الارتقاء بالعملية التعليمية، هذا وفي إطار التعاون بين مجلس أبوظبي للتعليم وكلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، نود إفادتكم علماً بأن الطالب/ احمد مصباح خليفة النعيمي مسجل في برنامج الماجستير تخصص ' القيادة التربوية ' ويقوم بإعداد

بحث بعنوان:

( دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية على الأداء المتميز  
بمدينة العين )

من ضمن متطلبات الماجستير . لذا نرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمته البحثية.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم.  
هذا وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير .

منسق برنامج الماجستير  
د. هالة الحويرص

*Hala Elhowe*

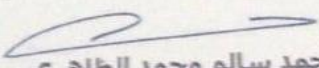
College of Education  
Assistant Dean for Research and Graduate Studies  
PO BOX 15551, Al Ain, UAE  
T +971 3 713 6221 T +971 3 713 6249  
www.cedu.uaeu.ac.ae/graduateprogram/

كلية التربية  
مساعد العميد لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
ص.ب. 15551 - العين - الإمارات العربية المتحدة  
+971 3 713 6249 - +971 3 713 6260  
www.cedu.uaeu.ac.ae/graduateprogram/

ملحق رقم (3)  
رسالة مجلس أبوظبي للتعليم



مجلس أبوظبي للتعليم  
Abu Dhabi Education Council  
التعليمية - أبوظبي

Date: 12/4/2015	التاريخ: 2015/4/12
Ref:	الرقم:
To: Public Schools Principals,	السادة / مديري المدارس الحكومية
Subject: Letter of Permission	الموضوع: تسهيل مهمة باحثين
Dear Principals,	تحية طيبة وبعد...
The Abu Dhabi Education Council would like to express its gratitude for your generous efforts & sincere cooperation in serving our dear students.	يطيبٌ لمجلس أبوظبي للتعليم أن يتوجه لكم بخالص الشكر والتقدير لجهودكم الكريمة والتعاون الصادق لخدمة أبنائنا الطلبة.
You are kindly requested to allow the researcher/ Ahmed Musabbah Al Nuaimi, to complete his research on:	ونود إعلامكم بموافقة مجلس أبوظبي للتعليم على موضوع الدراسة التي سيجريها الباحث/ أحمد مصبح النعيمي بعنوان:
دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية على الأداء المتميز بمدينة العين	دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية على الأداء المتميز بمدينة العين
Please indicate your approval of this permission by facilitating her meetings with the sample groups at your respected schools.	لذا، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة ومساعدتها على إجراء الدراسة المشار إليها.
For further information: please contact Mr Helmy Seada on 02/6150140	للاستفسار: يرجى الاتصال بالسيد/ حلمي سعده على الهاتف 02/6150140
Thank you for your cooperation.	شاكرين لكم حسن تعاونكم
Sincerely yours,	وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...
 <b>محمد سالم محمد الظاهري</b> <b>المدير التنفيذي لقطاع العمليات المدرسية</b>	



### ملحق رقم (4) هيئة محكمين أداة البحث

مكان العمل	اللقب العلمي	الاسم
كلية التربية- جامعة الإمارات العربية المتحدة	رئيسة قسم أصول التربية و عضو هيئة التدريس	د.شيخة عبيد الطنجي
كلية التربية- جامعة الإمارات العربية المتحدة	عضو هيئة التدريس – قسم أصول التربية	د.علي سعيد إبراهيم
كلية التربية- جامعة الإمارات العربية المتحدة	عضو هيئة التدريس – قسم أصول التربية	د.محمد صادق شعبان
كلية التربية- جامعة الإمارات العربية المتحدة	عضو هيئة التدريس – قسم أصول التربية	د.صادق عبد الواحد أحمد