



تصور مقترح لتطوير ممارسات الإدارة المدرسية في تعزيز دافعية المعلمين: دراسة

حالة في مدينة الرياض

Proposed Framework for Developing School Administration Practices to Enhance Teacher Motivation: A Case Study in Riyadh

د. منال محمد آل عثمان

mmalothman@ksu.edu.sa

قسم الإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود

د. سعود غسان أحمد البشر

قسم الإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود

Salbsheer@ksu.edu.sa

د. خالد محمد القحيز

قسم الإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود

kalquhaiz@ksu.edu.sa

تاريخ الاستلام: 2025/07/16 تاريخ القبول: 2025/07/21 تاريخ النشر: 2025/08/15

الملخص: الأهداف: هدفت الدراسة إلى تأثير الإدارة المدرسية على دافعية المعلمين

والمعلمات في مدينة الرياض، وتقديم تصور مقترح لتطوير ممارسات الإدارة المدرسية.

المنهجية: استخدم الباحثون المنهج النوعي (الكيفي) من خلال تحليل مضمون استجابات أسئلة المقابلة الشخصية، وتتكون عينة الدراسة من (62) معلماً ومعلمة من الكادر التعليمي في مدينة الرياض، وروعي أثناء اختيارهم تعدد المدارس المختارة وتنوع المراحل الدراسية.

النتائج: تشير نتائج الدراسة المقابلة أن الإدارة المدرسية لها تأثير على دافعية المعلمين بنسب متفاوتة على العديد منها وأعلىها محور الدافعية الذاتية حيث يوضح دور الإدارة المدرسية بمستوى الرضا العام للمعلمين عن حياتهم المهنية وعلاقاتهم في العمل، بلغ المتوسط الحسابي (4.41)، والنسبة المئوية (88%)، ومن ثم إسهام الإدارة المدرسية في رفع دافعية تجاه وظائفهم في محور التوقعات المهنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.376) والنسبة المئوية (87.52%). وبعدها مشاركة الإدارة المدرسية لتمتع المعلمين بدافعية عالية تجاه وظائفهم في محور الأهداف الأدائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37) والنسبة المئوية (87%). ويليهما نتائج محور العدالة

التنظيمية إلى أن المعلمين لديهم آراء متفاوتة حول دور الإدارة المدرسية في شعورهم بالعدالة في بيئة العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.57) والنسبة المئوية (71%)، وكما أن محور الاحتياجات الأساسية لتحفيز الدافعية إلى أن المعلمين يشعرون بمستوى مقبول لتوفير الإدارة المدرسية لاحتياجاتهم بنسبة (71%) ومتوسط (3.55) لتحفيز دافعتهم بشكل عام.

الخلاصة: تساهم الإدارة المدرسية في الرفع من الدافعية للمعلمين والمعلمات في مدينة الرياض، وخاصة في بعد الدافعية الذاتية وبعد التوقعات المهنية، وبعد الأهداف الأدائية، وبعد العدالة التنظيمية، وانخفاضها في بعد العدالة التنظيمية و الاحتياجات الأساسية. ووصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق العدالة التنظيمية والاحتياجات الأساسية وتطبيق التصور المقترح.

كلمات مفتاحية: الذاتية ، الإدارة المدرسية ، التعليم العام، العدالة التنظيمية

Abstract

Objectives: The study aimed to investigate the impact of school administration on teacher motivation in Riyadh and to propose a framework for enhancing school administration practices.

Methods: The researchers employed a qualitative approach by analyzing the content of responses to interview questions. The study sample consisted of (62) teachers from the educational staff in Riyadh, ensuring a diverse selection of schools and educational stages.

Results: The results indicate that school administration has a varying impact on teacher motivation across several factors, with self-motivation being the most significant. It highlights the role of school administration in the overall job satisfaction of teachers regarding their professional lives and workplace relationships, with a mean score of (4.41) and a percentage of (88)%. Additionally, school administration contributes to enhancing teachers' motivation towards their roles in the professional expectations dimension, with a mean score of (4.376) and a percentage of (87.52)%. Following this, the involvement of school administration in fostering high motivation among teachers regarding their roles in the performance goals dimension yielded a mean score of (4.37) and a percentage of (87)%.

The results from the organizational justice dimension show that teachers have varied opinions on the role of school administration in their sense of fairness in the work environment, with an overall mean score of (3.57) and a percentage of (71)%. Furthermore, in the basic needs dimension for motivation, teachers felt that the school administration met their needs to an acceptable level, with a

percentage of (71)% and a mean score of (3.55), which generally motivates them.

Conclusion: School administration contributes to enhancing motivation among teachers in Riyadh, particularly in the dimensions of self-motivation, professional expectations, and performance goals, while showing lower levels in organizational justice and basic needs. The study recommends the necessity of activating the role of school administration in achieving organizational justice and addressing basic needs.

Keywords: Self-motivation, school administration, general education, organizational justice.

المقدمة:

يعد تحفيز دافعية المعلمين ركيزة أساسية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في التعليم العام . وتسعى الرؤية إلى تحسين جودة التعليم وضمان مخرجات تعليمية متوافقة مع متطلبات سوق العمل، وهو ما يتطلب تعزيز دافعية المعلمين ورفع مستوى أدائهم. إذ أن المعلم هو العنصر الأهم في العملية التعليمية، ويؤثر بشكل مباشر على تحصيل الطلاب ونجاحهم الأكاديمي.

تؤدي الإدارة المدرسية دوراً حيوياً في تعزيز دافعية المعلمين، حيث يُعدّ أسلوب القيادة والتوجيه الذي يتبعه مديرو المدارس من العوامل الأساسية التي تؤثر في بيئة العمل التعليمية. ويعزز مديري المدارس من رضا المعلمين، الذين يعتمدون استراتيجيات تحفيزية مثل التقدير والدعم المهني والتطوير المستمر مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل، ويقدر المعلمون شعور بأن جهودهم تُقدّر وأن هناك فرصاً للتطور المهني، فإن ذلك يساهم في بناء ثقافة من التفاعل الإيجابي والتعاون داخل المدرسة (Adam, 2024).

تُساهم القيادة المدرسية في خلق بيئة تعليمية داعمة، حيث يتطلب الأمر وجود أهداف واضحة ومدرسة تُوجه المعلمين نحو تحقيق نتائج إيجابية. تتضمن هذه الأهداف وضع معايير محددة للنجاح، مما يساعد المعلمين على فهم توقعات الإدارة ويدفعهم لتحقيقها، وإن كانت الإدارة تقدم توجيهاً واضحاً ودعماً مستمراً من قبل

الإدارة، فإن المعلمون يميلون إلى تقديم أداء أفضل ويكونون أكثر التزامًا بمهامهم التعليمية، مما يعزز من فعالية العملية التعليمية ككل (Chafa & Ncube, 2025).
تعزز سلوكيات القيادة التي تتضمن المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز التواصل الفعال والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما أن مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار تُعزز من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يزيد من دافعيتهم للعمل بفاعلية. فحين يشعر المعلمون بأن آرائهم تُؤخذ بعين الاعتبار، فإنهم يصبحون أكثر حماسًا لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، مما يساهم في تحسين جودة التعليم (Park et al., 2025).

ويؤثر المناخ المدرسي الإيجابي، بما في ذلك الدعم الاجتماعي والتعاون بين المعلمين بشكل كبير على دافعية المعلمين، وخلق بيئة تعليمية مُشجعة ومحفزة لا يعزز فقط من التزام المعلمين، بل ينعكس أيضًا بشكل إيجابي على جودة التعليم ونجاح الطلاب، ويعزز وجود علاقات إيجابية بين الزملاء يعزز من الروح الجماعية ويُشجع على تبادل الخبرات، مما يؤدي إلى تطوير مهارات المعلمين وتحسين أدائهم (Koçyiğit, 2025).

تعتبر نظريات الدافعية من العناصر الأساسية لفهم سلوك الأفراد في مختلف السياقات، بما في ذلك التعليم والعمل. تركز هذه النظريات على العوامل التي تحفز الأفراد لتحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم. من بين أبرز هذه النظريات، نجد نظرية ماسلو للاحتياجات، التي تبرز أهمية تلبية الاحتياجات الأساسية قبل الانتقال إلى تحقيق الأهداف العليا، بالإضافة إلى نظرية ديس وراين التي تركز على الدافعية الذاتية وأثرها على الأداء. كما تلعب نظرية التوقعات دورًا محوريًا في تفسير كيف تؤثر توقعات الأفراد بشأن النتائج على دافعيتهم. من خلال فهم هذه النظريات، يمكن تعزيز دافعية الأفراد وتحسين أدائهم في مختلف المجالات، وهي كالتالي:

أولاً- نظرية هرم ماسلو للاحتياجات (Maslow's Hierarchy of Needs):
تهدف النظرية التي وضعها أبراهام ماسلو، إلى فهم الدوافع الإنسانية من خلال ترتيبها في تسلسل هرمي يبدأ بالاحتياجات الفسيولوجية الأساسية كالغذاء والماء، ثم

ينتقل إلى الأمان، والحاجات الاجتماعية كالانتماء، ثم الاحترام، وصولاً إلى تحقيق الذات. تقترح النظرية أن الأفراد يسعون لتلبية الاحتياجات الأدنى أولاً قبل الانتقال إلى الأعلى، مما يعني أن تلبية الاحتياجات الأساسية شرط لتحقيق النمو النفسي والتحقق من الإمكانيات الشخصية. يعتبر هذا النموذج أساسيًا في فهم السلوك البشري في مجالات متعددة، حيث يوضح كيف يمكن تحفيز الأفراد من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة والمتدرجة (Maslow, 1943).

ثانيًا- نظرية X و Y (Theory X and Theory Y): تهدف النظرية التي ابتكرها دوجلاس ماكجريجور إلى تقديم رؤيتين متباينتين حول طبيعة الموظفين وكيفية إدارتهم. تفترض نظرية X أن الموظفين يكرهون العمل ويتجنبونه، مما يستدعي رقابة صارمة وتحفيزًا خارجيًا، بينما ترى نظرية Y أن الموظفين يعتبرون العمل تجربة طبيعية ويسعون إلى تحقيق الإنجازات. تهدف هذه النظرية إلى توجيه المديرين نحو فهم أعمق لطبيعة العاملين، مما يمكنهم من تبني استراتيجيات إدارية أكثر فعالية، سواء بالتركيز على الرقابة أو التحفيز الذاتي، وذلك لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية (McGregor, 1960).

ثالثًا- نظرية التوقع (Expectancy Theory): هدفت النظرية التي طورها فيكتور فروم إلى شرح كيفية اتخاذ الأفراد لقراراتهم بناءً على توقعاتهم حول النتائج المترتبة على جهودهم. تقترح النظرية أن دافعية الأفراد تتأثر بثلاثة عوامل رئيسية: التوقع (الاعتقاد بأن الجهد سيؤدي إلى أداء معين)، والوسيلة (الاعتقاد بأن الأداء سيؤدي إلى نتائج محددة)، والقيمة (الأهمية التي يوليها الفرد لتلك النتائج). تساعد هذه النظرية المديرين على فهم كيفية التأثير على دافعية الموظفين من خلال توفير توقعات واضحة، وضمان وجود علاقة مباشرة بين الأداء والمكافآت، وتقديم مكافآت ذات قيمة عالية للموظفين (Vroom, 1964).

رابعًا- نظرية الدافعية الذاتية (Self-Determination Theory): هدفت النظرية التي وضعها إدوارد دي سي وريتشارد راين إلى فهم كيفية تعزيز الدوافع الداخلية لدى

الأفراد. تركز النظرية على ثلاثة احتياجات نفسية أساسية: الاستقلالية (الشعور بالحرية في اتخاذ القرارات)، والكفاءة (الشعور بالقدرة على إنجاز المهام بنجاح)، والارتباط (الشعور بالانتماء والتواصل مع الآخرين). من خلال تلبية هذه الاحتياجات، يمكن تعزيز دافعية الأفراد ورضاهم في بيئات العمل، مما يسهم في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية (Deci & Ryan, 1985).

خامساً- نظرية العدل (Equity Theory): هدفت النظرية التي وضعها جون ستايسي آدمز إلى فهم كيف يؤثر الإحساس بالعدل أو الظلم على دافعية الموظفين وسلوكهم في العمل. تقترح النظرية أن الأفراد يقارنون نسبة مدخلاتهم (مثل الجهد والمهارات) إلى مخرجاتهم (مثل الأجر والتقدير) مع نسبة مماثلة لدى الآخرين. إذا شعر الفرد بعدم العدالة، فقد يتراجع أدائه أو يسعى لتصحيح الوضع، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية. تسلط هذه النظرية الضوء على أهمية العدالة في بيئات العمل وتأثيرها الكبير على دافعية الموظفين ورضاهم (Adams, 1963).

سادساً- نظرية الهدف (Goal-Setting Theory): هدفت نظرية التي طورها إدوين لوك وجاري لاثام إلى شرح كيف تؤثر الأهداف على الأداء والدافعية في بيئات العمل. تشير النظرية إلى أن تحديد أهداف واضحة وصعبة يمكن أن يحسن الأداء، شريطة أن يكون الأفراد ملتزمين بتلك الأهداف. كما تؤكد النظرية على أهمية توفير تغذية راجعة حول التقدم نحو الأهداف، مما يساعد الأفراد على البقاء متحفزين ومركزين على تحقيق النجاح. هذه النظرية توجه المديرين نحو تحديد أهداف فعالة وضمن التزام الموظفين بها لتحقيق أفضل النتائج (Locke & Latham, 1990).

تُبرز نظريات الدافعية أهمية فهم العوامل التي تحفز الأفراد في مختلف السياقات، سواء في التعليم أو بيئات العمل. من خلال استعراض هذه النظريات، يتضح أن تحقيق الدافعية يتطلب تلبية احتياجات الأفراد من مستوياتها الأساسية إلى العليا، كما هو موضح في نظرية هرم ماسلو. بالإضافة إلى ذلك، توفر نظريات مثل X و Y ونظرية التوقع إطاراً لفهم سلوكيات الموظفين وكيفية إدارتهم بشكل فعال. تسلط نظرية

الدافعية الذاتية الضوء على أهمية تعزيز الدوافع الداخلية، بينما تبرز نظرية العدل دور الإحساس بالعدالة في تحفيز الأفراد. وأخيراً، تؤكد نظرية الهدف على أهمية تحديد الأهداف الواضحة والملممة. من خلال دمج هذه الأفكار، يمكن للمديرين والمعلمين تطوير استراتيجيات فعالة تعزز من دافعية الأفراد، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المنشودة.

استطاع الباحثون من خلال استعراض الأدبيات السابقة تحديد الفجوات المعرفية والاتجاهات الحالية في مجالاتهم، مما ساعد على توجيه الدراسة الحالية. كما تمكنوا من تعزيز فهمهم للعوامل المؤثرة في الظواهر المدروسة، وأسهم في بناء أداة المقابلة الشخصية وأسهمت هذه الدراسات في بناء أساس قوي من المعرفة يمكن للباحثين الاعتماد عليه لتحقيق تقدم علمي ملموس في مجالاتهم.

وعملت العديد من الدراسات السابقة في مجال الدافعية منها دراسة أوكونور وآخرون (2025) بعنوان "دعم الصحة النفسية ودافعية المعلمين" وحللت دعم الصحة النفسية وعلاقته بدافعية المعلمين باستخدام منهج وصفي واستبيان يستند إلى نظرية الصحة النفسية، وشملت العينة (200) معلم من مدارس في أستراليا، وأظهرت النتائج أن المعلمين الذين يحصلون على دعم نفسي يظهرون دافعية أعلى بنسبة (40%)، كما أن وجود برامج دعم الصحة النفسية يقلل من مستويات الإرهاق بنسبة (35%)، بالإضافة إلى ذلك، المعلمون الذين يشاركون في جلسات دعم جماعية يشعرون بزيادة في الانتماء المهني (O'Connor et al., 2025).

واستهدفت دراسة مارتن وإدواردز (2025) بعنوان "أثر التنمية المهنية على دافعية المعلمين ونتائج الطلاب" دراسة تأثير التنمية المهنية على دافعية المعلمين ونتائج الطلاب من خلال منهج تجريبي، وشملت العينة (150) معلماً و(500) طالب في المملكة المتحدة، وأظهرت النتائج أن التنمية المهنية المستمرة أدت إلى زيادة دافعية المعلمين بنسبة (30%)، كما تحسنت نتائج الطلاب بنسبة (20%) في الفصول التي يقودها معلمون متدربون، كما أن المعلمون المشاركون في جلسات تعليمية مستمرة

يشعرون بمزيد من الثقة في مهاراتهم (Martin & Edwards, 2025).

كما فحصت دراسة أجراها الحسيني والخطيب (2024) بعنوان "أثر التنمية المهنية على دافعية المعلمين في المدارس الثانوية" تأثير التنمية المهنية على دافعية المعلمين في المدارس الثانوية في الأردن، واستخدمت منهجًا وصفيًا وشملت عينة من (150) معلمًا، وأظهرت النتائج أن التنمية المهنية المستمرة تؤدي إلى زيادة دافعية المعلمين بنسبة (40%)، كما أبدى المعلمون الذين شاركوا في برامج التنمية المهنية مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وأظهرت أيضًا وجود علاقة إيجابية بين التدريب المهني وتحسين الأداء التعليمي للمعلمين.

وفحصت دراسة أجراها ثومبسون وغارسيا (2024) بعنوان "الممارسات التعليمية المبتكرة ودافعية المعلمين" تأثير الممارسات التعليمية المبتكرة على دافعية المعلمين باستخدام منهج وصفي واستبيان يركز على نظرية الدافعية الذاتية، شملت العينة (300) معلم من مدارس متوسطة في الولايات المتحدة، وأظهرت النتائج أن المعلمين الذين يستخدمون ممارسات مبتكرة يُبلغون عن زيادة في مستوى الدافعية بنسبة (30%)، وساهم الدعم الإداري الفعال في تعزيز فعالية هذه الممارسات، بالإضافة إلى ذلك، أظهر المعلمون الذين شاركوا في ورش عمل تدريبية حول الابتكار زيادة في رضا العمل (Thompson & Garcia, 2024).

استكشفت دراسة لي وباتيل (2024) بعنوان "تأثير القيادة المدرسية على احتفاظ المعلمين" تأثير القيادة المدرسية على احتفاظ المعلمين من خلال دراسة مقارنة تضمنت استبيانات تقييم القيادة التحويلية، وشملت العينة (250) معلمًا و(50) مدير مدرسة في كندا، وكشفت النتائج أن القيادة التحويلية ارتبطت بزيادة احتفاظ المعلمين بنسبة (25%)، وأبلغ المعلمون الذين يعملون تحت قيادة داعمة عن مستويات أعلى من رضا العمل، وعلاوة على ذلك، القادة الذين يشاركون المعلمين في اتخاذ القرارات يعززون من التزامهم بالمدرسة (Lee & Patel, 2024).

أما دراسة ويلسون وجيمس (2023) بعنوان "إدارة الأزمات ودافعية المعلمين

خلال الكوارث الطبيعية" على إدارة الأزمات وتأثيرها على دافعية المعلمين خلال الكوارث الطبيعية من خلال دراسة حالة تضمنت مقابلات واستبيانات تستند إلى نظرية إدارة الأزمات، وشملت العينة (100) معلم من مدارس تأثرت بكوارث طبيعية في الولايات المتحدة، وأظهرت النتائج أن المعلمين الذين تلقوا تدريباً على إدارة الأزمات أبدوا دافعية أعلى بنسبة (25%)، كما أن فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات تؤثر إيجابياً على التزام المعلمين بالمدرس، المعلمون الذين يشعرون بالدعم من الإدارة خلال الأزمات يُظهرون مستويات أقل من التوتر والقلق (Wilson & James, 2023).

وسعت دراسة العبدالله بعنوان (2022) "الفروق بين الجنسين من المعلمين والمعلمات في وزارة التربية والتعليم في الدافعية إلى حضور البرامج التدريبية، والمعيقات التي تحد من المشاركة في تلك البرامج" إلى تعرف الأسباب والمعيقات التي تقلل من دافعية المعلمين والمعلمات لحضور البرامج التدريبية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي باستخدام مجموعات التركيز، وشملت (71) معلماً و(83) معلمة، أظهرت النتائج أن دافعية حضور الدورات التدريبية منخفضة لدى الجنسين، وأن الهدف أصبح تجميع ساعات تدريبية فقط.

وكذلك هدفت دراسة العساف بعنوان (2022) "درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للأزمات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز للمعلمين في العاصمة عمان". إلى التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية لإدارة الأزمات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من (350) معلماً، وأظهرت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين كان متوسطاً (67.5%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الجنس، كما وُجدت علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة المديرين لإدارة الأزمات ودافعية الإنجاز للمعلمين.

وأضافت دراسة السعيد (2021) بعنوان "العلاقة بين خصائص المعلم ودورها في

رفع دافعية الطلبة نحو الدراسة" أن تحديد خصائص المعلم الفعال تؤثر في دافعية الطلبة نحو الدراسة من وجهة نظر الطلاب والمعلمين، استخدمت منهجاً وصفيًا من خلال استبانتين، واحدة للطلاب وأخرى للمعلمين، لجمع البيانات، وأجريت في مدرسة إسكان ياجوز الثانوية الشاملة للبنات، حيث شملت عينة مؤلفة من (30) طالبة و(30) معلمة، وأظهرت النتائج أن أهم خاصية لرفع الدافعية هي دور المعلم كمرشد، ووجود اختلاف في آراء الطالبات والمعلمات حول الخصائص المفضلة. كما ركزت المعلمات على الجانب المعرفي، بينما ركزت الطالبات على الجانب الشخصي. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب المعلم التحفيزي وارتفاع مستوى دافعية الطلاب.

وهدف دراسة الباز (2021) بعنوان "التدريس وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمين المرحلة الابتدائية إلى التعرف على التدريس وعلاقته بدافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمين المرحلة الابتدائية". استخدمت الدراسة استبياناً إلكترونياً كأداة، وشملت عينة من (14) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج وجود علاقة بين التدريس ودافعية الإنجاز، حيث أظهر المعلمون الذين يتبنون أساليب تدريس مبتكرة مستويات أعلى من الدافعية.

تكتسب دراسة "تأثير الإدارة المدرسية على دافعية المعلمين والمعلمات في مدينة الرياض" أهمية بالغة في سياق التحولات السريعة التي يشهدها نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. إذ تمثل الإدارة المدرسية العنصر الحيوي الذي يؤثر بشكل مباشر على دافعية المعلمين، مما ينعكس بدوره على جودة التعليم ونجاح الطلاب. من خلال استعراض نظريات الدافعية والأدبيات السابقة، حُددت الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، مما يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية في هذا المجال.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه دافعية المعلمين والمعلمات في التعليم العام في السعودية مجموعة من التحديات التي تؤثر سلباً على أدائهم ورضاهم الوظيفي. وتشير دراسة التميمي

(2012) إلى أن ضعف جودة الأداء من قبل المعلمات يمثل أحد أبرز العوائق، ونقص المهارات التدريبية لدى المعلمات يعد تحديًا كبيرًا، حيث أن قلة فرص التدريب والتطوير المهني تؤثر على جودة أدائهن. كما أن عدم التفاعل الفعال بين المعلمات والطالبات يسهم في ضعف الدافعية، حيث تشعر الطالبات بعدم الاهتمام من قبل معلماتهن. وتمثل الضغوط النفسية التي تعاني منها المعلمات تحديًا آخر، حيث تؤثر هذه الضغوط على أدائهن وفعاليتهم في الفصل الدراسي، مما ينعكس سلبيًا على تجربة الطالبات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص الدعم الإداري يمكن أن يؤدي إلى شعور المعلمات بالإحباط، حيث يشعرن بعدم التقدير لجهودهن والتغيرات المستمرة في المناهج الدراسية تخلق تحديات إضافية، حيث يجد المعلمون صعوبة في التكيف مع هذه التغيرات، مما يزيد من الضغوط عليهم ويؤثر على جودة أدائهم.

تشير دراسة العسيري والتل (2021) إلى أن المناخ التنظيمي السلبي يعد من أبرز العوائق، حيث يفتقر المعلمات إلى الدعم والاعتراف بجهودهن، مما يؤدي إلى تراجع دافعيتهم، ونقص التواصل الفعال بين المعلمات والإدارة وزملائهن يعيق فرص التعاون ويقلل من مستوى الدافعية. كما أن الضغط الإداري المتزايد، الذي يتطلب مزيدًا من الجهد والالتزام، يساهم في شعور المعلمات بالإرهاق وفقدان الحافز. وتمثل عدم التقدير لجهود المعلمات تحديًا آخر، حيث يساهم غياب آليات تقدير فعالة في تقليل دافعيتهم نحو العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص الموارد والوسائل اللازمة لدعم العملية التعليمية يعيق قدرة المعلمات على تحقيق أهدافهن، مما يؤثر سلبيًا على دافعيتهم، غياب فرص التطوير المهني، مما يزيد من شعور المعلمات بالعزلة ويقلل من حافزهن للتطوير. وأضافت أن التغيرات المستمرة في السياسات التعليمية تخلق شعورًا بعدم الاستقرار، مما يزيد من الضغوط على المعلمات ويؤثر على جودة أدائهم.

بالإضافة إلى ذلك، ناقشت دراسة المطيري والبادي (2022) عددًا من التحديات التي تؤثر على دافعية التطوير المهني لدى المعلمين والمعلمات، ومنها: نقص الوعي بأهمية التطوير المهني، حيث يعاني المعلمون من عدم إدراك تأثيره الإيجابي على

أدائهم ونجاحهم. كما أشارت الدراسة إلى غياب خطط التطوير الواضحة، مما يؤدي إلى عدم وجود توجيه مناسب للمعلمين والمعلمات. كذلك، تم تسليط الضوء على نقص الدعم المؤسسي، حيث لا تقدم المؤسسات التعليمية الدعم الكافي لتنفيذ برامج التطوير المهني. ومن المعوقات الزمنية، صعوبة تخصيص الوقت الكافي للتدريب والتطوير بسبب الضغوطات اليومية والمناوبات. وأخيرًا، عدم توفر برامج تدريبية ملائمة تلبي احتياجات المعلمين والمعلمات، مما يقلل من دافعيتهم للمشاركة في تلك البرامج.

في ضوء هذه التحديات المتعددة، تواجه دافعية المعلمين والمعلمات في التعليم العام في السعودية مجموعة من العقبات التي تؤثر سلبيًا على أدائهم ورضاهم الوظيفي، وإن فهم تأثير الإدارة المدرسية على دافعية المعلمين يعد أمرًا حيويًا لتحسين بيئة العمل التعليمية وتعزيز جودة التعليم.

وتجيب الدراسة عن السؤالين التاليين :

- ما هو تأثير الإدارة المدرسية على دافعية المعلمين والمعلمات في مدينة الرياض؟

- ما التصور المقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في تعزيز دافعية المعلمين والمعلمات؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التالي:

- تحديد تأثير الإدارة المدرسية على دافعية المعلمين والمعلمات في مدينة الرياض.

- تقديم تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في تعزيز دافعية المعلمين والمعلمات.

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية للدراسة

1. إثراء الأدبيات الأكاديمية:

- تعزيز الفهم النظري لدور الإدارة المدرسية في دافعية المعلمين والمعلمات، مما يضيف إلى الأدبيات الموجودة حول هذا الموضوع.

2. تطوير إطار نظري:

- توضيح العلاقة بين الإدارة المدرسية ودافعية المعلمين، مما يمكن الباحثين من استخدامه في دراساتهم المستقبلية.

الأهمية التطبيقية:

1. توجيه السياسات التعليمية:

- توفر الدراسة توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات التعليمية والإدارية، مما يعزز من دافعية المعلمين ويؤثر إيجابياً على جودة التعليم.

2. تحسين بيئة العمل:

- تساعد نتائج الدراسة في تحديد الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارات المدرسية لتحسين المناخ التنظيمي وزيادة رضا المعلمين.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة تأثير الإدارة المدرسية على دافعية المعلمين في الأبعاد التالية (الدافعية الذاتية، والأهداف الأدائية، والتوقعات الوظيفية، والعدالة التنظيمية، والاحتياجات الأساسية).

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في مدينة الرياض.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على المعلمين والمعلمات.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الهجري 1447

هـ.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة المدرسية: مجموعة من العمليات الفنية والإدارية يقوم بها جهاز يتألف من مدير المدرسة والوكلاء والإداريين لتحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة (محمد، طه، ومحمد، 2023).

الإدارة المدرسية إجرائيًا: مجموعة من العمليات الفنية والإدارية يقوم بها جهاز يتألف من مدير المدرسة والوكلاء والإداريين لرفع دافعية المعلمين والمعلمات.

الدافعية: مجموع الرغبات والحاجات والميول والاتجاهات التي توجه السلوك نحو الهدف المراد تحقيقه (أحمد، 2019).

الدافعية إجرائيًا: مجموعة من الرغبات والحاجات التي توجه سلوك المعلمين نحو تحقيق أهداف تعليمية. وتثير الإدارة المدرسية رفع دافعية المعلمين من خلال تحفيز دافعتهم الذاتية، وتحديد أهداف أدائية وتوقعات واضحة، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتلبية احتياجاتهم الأساسية. هذا يعزز شعورهم بالالتزام والابتكار في العملية التعليمية.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب من أساليب البحث العلمي يركز على جمع وتحليل المعلومات الدقيقة والكافية حول ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معينة، بهدف الحصول على نتائج عملية تفسر بطريقة موضوعية تتوافق مع المعطيات الفعلية للظاهرة المدروسة (عميرة، 1981). واستخدمت أداة المقابلة المسحية وتعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، والفرق بين المقابلة والاستبانة يكمن في أن المفحوص هو الذي يكتب الإجابة على الأسئلة بينما يكتب الباحث بنفسه اجابات المفحوص في المقابلة (عليان، 2001، 102)، وتكونت أداة المقابلة من سؤال مفتوح مقسم إلى ستة أبعاد رئيسية، التي أعدها الباحثون وعرضت على

عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالجامعات السعودية، والذين أكدوا أن الأسئلة صالحة للقياس، وتكونت المقابلة في صورتها النهائية من السؤال التالي:

ما هو تأثير الإدارة المدرسية على دافعية المعلمين والمعلمات في مدينة الرياض؟
مجتمع وعينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (62) معلمًا ومعلمة من الكادر التعليمي في مدينة الرياض، وروعي أثناء اختيارهم تعدد المدارس المختارة وتنوع المراحل الدراسية.
جدول(1): خصائص العينة وفق الجنس والمؤهل

الجنس/ المؤهل	بكالوريوس	دبلوم عالي	دكتوراه	ماجستير	الإجمالي
أنثى	8		1	2	11
ذكر	34	4	4	9	51
الإجمالي الكلية	42	4	5	11	62

وصنف المشاركون وفقًا للجنس، حيث بلغ عدد الإناث (11) معلمة، مما يشكل حوالي (17.7%) من العينة، بينما بلغ عدد الذكور (51) معلمًا، أي ما يعادل (82.3%) من العينة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد كانت أعلى نسبة من المشاركين من الحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (42) معلمًا، مما يشكل (67.7%) من العينة. في حين بلغ عدد الحاصلين على درجة الماجستير (11) معلمًا، بنسبة (17.7%). وكان عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه (5) معلمين، أي (8.1%)، بينما كان عدد الحاصلين على دبلوم عالي (4) معلمين، بنسبة (6.5%).

إن تنوع العينة في الجنس والمستوى التعليمي يعكس تمثيلاً جيداً للكادر التعليمي في المنطقة، مما يسهم في تعزيز موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار
أقل من 5 سنوات	3
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	5
أكثر من 10 سنوات	54
الإجمالي الكلي	62

جدول(2): خصائص العينة وفق سنوات الخبرة

تشير نتائج سنوات الخبرة بين المشاركين في الدراسة إلى وجود تركيز كبير في الخبرة العملية من بين (62) معلماً ومعلمة، كان عدد المشاركين الذين يمتلكون خبرة أقل من (5) سنوات (3) فقط، مما يمثل نسبة منخفضة جداً (حوالي 4.8%) من العينة. بينما حصلت الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين (5 إلى 10) سنوات على (5) معلمين، أي بنسبة (8.1%). في المقابل، تبرز الفئة الأكثر خبرة، حيث بلغ عدد المعلمين الذين لديهم خبرة تزيد عن (10) سنوات (54) معلماً، مما يشكل نسبة كبيرة تصل إلى (87.1%) من العينة.

أدوات الدراسة:

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة على السؤال الأول: ما هو تأثير الإدارة المدرسية على دافعية المعلمين والمعلمات في مدينة الرياض؟

جدول () : أبعاد محور الدافعية الذاتية

البعد	القياس	غير موافق تماماً	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
أشعر بالرضا عن ذاتي	التكرار	0	1	1	35	25	87%	4
	النسبة	0	2	2	56	40	0.60	4.35
أشعر بالرضا عن عملي كمعلم	التكرار	0	6	4	29	23	78.6%	6
	النسبة	0	10	6	47	37	1.12	3.93
راض عن مستوى علاقتي مع زملائي في العمل	التكرار	0	2	0	25	35	94%	2
	النسبة	0	3	0	40	56	0.77	4.70
أعد عملي جزءاً مهماً من حياتي	التكرار	0	0	4	28	30	90.8%	3
	النسبة	0	0	6	45	48	0.51	4.54
علاقتي مع إدارة المدرسة	التكرار	0	2	4	19	37	83.2%	5
	النسبة	0	3	6	31	60	0.83	4.16
علاقتي مع طلابي	التكرار	0	0	0	30	32	96%	1
	النسبة	0	0	0	48	52	0.00	4.80
المجموع الكلي								
					4.41	0.64	88%	

يظهر جدول () المجموع الكلي لبعد محور الدافعية الذاتية يوضح مستوى الرضا العام للمعلمين عن حياتهم المهنية وعلاقاتهم في العمل. بناءً على نتائج المتوسط الحسابي، حيث بلغ (4.41)، فإن النسبة المئوية الإجمالية تصل إلى حوالي (88%). هذا يشير إلى أن المعلمين يشعرون بشكل عام بالدافعية الذاتية والرضا والثقة في

أنفسهم وأعمالهم، مما يعكس دافعية إيجابية تعزز من أدائهم وتفاعلاتهم مع الطلاب والزملاء.

تشير النتائج إلى أن المعلمين يشعرون بارتياح كبير في جوانب مختلفة من حياتهم المهنية، حيث كانت أعلى درجة رضا في "علاقتي مع طلابي جيدة" بمتوسط (4.80) ونسبة (96%)، مما يعكس تواصلًا قويًا وفعالًا مع الطلاب. كما أظهرت نسبة (94%) في "راض عن مستوى علاقتي مع زملائي في العمل" بمتوسط (4.70)، دلالة على وجود علاقات إيجابية تعزز من بيئة العمل. في حين أن متوسط (4.54) ونسبة (90.8%) في "أعد عملي جزءًا مهمًا من حياتي" يعكس التزام المعلمين بأدوارهم. أما "علاقتي جيدة مع إدارة المدرسة" بمتوسط (4.16) ونسبة (83.2%) فتشير إلى علاقات مرضية، ولكن بقدر أقل مقارنة بالبقية. كما أن متوسط (4.35) ونسبة (87%) في "أشعر بالرضا عن ذاتي" تعكس صورة إيجابية عن تقدير الذات. وأخيرًا، كانت نتائج "أشعر بالرضا عن عملي كمعلم" بمتوسط (3.93) ونسبة (78.6%) تشير إلى بعض التحديات التي قد تؤثر على الرضا العام. بشكل عام، تعكس هذه النتائج دافعية ذاتية قوية بين المعلمين، مع وجود مجالات تحتاج إلى تحسين لتعزيز تجربتهم المهنية.

جدول (١): أبعاد محور الأهداف الأدائية

البعد	القياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
تضع الإدارة أهداف واضحة وأسى لتحقيقها في عملي	التكرار	0	0	7	27	28	4.34	0.67	%86.8	3
	النسبة	0	0	11	44	45				
تسهم الإدارة في وضع عملي في مقدمة اهتماماتي	التكرار	0	1	5	27	29	4.35	0.91	%87	2
	النسبة	0	2	8	44	47				
تحدد الإدارة مهامي الوظيفية بشكل جيد	التكرار	1	0	3	31	27	4.34	0.68	%86.8	3
	النسبة	2	0	5	50	44				
تسعى الإدارة لأكون مميزاً في عملي	التكرار	0	0	2	30	30	4.45	0.67	%89	1
	النسبة	0	0	3	48	48				
الإجمالي الكلي							4.37	0.73	87%	

تشير النتائج الإجمالية إلى أن المعلمين يتمتعون بدافعية عالية تجاه وظائفهم في محور الهدف، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37) والنسبة المئوية (87%). بدايةً، تعكس النتائج في بُعد "تسعى الإدارة لأكون مميزاً في عملي" متوسطاً حسابياً قدره (4.45) ونسبة مئوية (89%)، مما يدل على رغبة قوية لدى المعلمين في التميز

والإبداع في العمل. يلي ذلك بُعد " تسهم الإدارة في وضع عملي في مقدمة اهتماماتي" الذي سجل متوسطاً حسابياً (4.35) ونسبة مئوية (87%)، مما يشير إلى التزام المعلمين بأعمالهم واعتبارها جزءاً أساسياً من اهتماماتهم. بعد ذلك، تشير النتائج المتعلقة " تحدد الإدارة مهامى الوظيفية بشكل جيد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34) والنسبة المئوية (86.8%)، إلى أنهم يشعرون بالثقة في معرفتهم بمتطلبات العمل. وأخيراً، تعكس النتائج المتعلقة بُعد " تضع الإدارة أهداف واضحة وأسعى لتحقيقها في عملي" متوسطاً حسابياً قدره (4.34) ونسبة مئوية (86.8%)، مما يدل على أن غالبية المعلمين يدركون أهدافهم المهنية. بشكل عام، تعكس هذه النتائج دافعية قوية بين المعلمين، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق النجاح المهني.

جدول (١): أبعاد محور التوقعات الوظيفية

البعد	إيجابي	غير متوافق تماماً	متوافق جزئياً	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
تساهم الإدارة في تأدية عملي بأفضل صورة ممكنة	التكرار	0	0	0	22	45	4.67	0.68	%93.4	1
	النسبة	0	0	0	35	73				
تدعمني الإدارة في مساعدة طلابي لفهم المقررات	التكرار	0	0	1	22	39	4.61	0.78	%92.2	2
	النسبة	0	0	2	35	63				
تحفزني الإدارة للإلزام	التكرار		2	3	20	37	4.48	0.84	%89.6	3
	النسبة	0	3	5	32	60				

										بأوقات العمل الرسمية
4	%69	1.01	3.45	12	27	6	12	5	التكرار	تكلفتي الإدارة بأداء مهام محددة تتفق مع طبيعة عملي
				19	44	10	19	8	النسبة	
1	%93.4	0.68	4.67	45	22	0	0	0	التكرار	تحدد الإدارة تسليم مهماتي في أوقات محددة
				73	35	0	0	0	النسبة	
	87.52%	0.798	4.376	المجموع الكلي						

تشير النتائج الإجمالية إلى أن المعلمين يتمتعون بدافعية عالية تجاه وظائفهم في بعد التوقعات الوظيفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.376) والنسبة المئوية (87.52%). بدايةً، تعكس النتائج في بُعد "تساهم الإدارة في تأدية عملي بأفضل صورة ممكنة" متوسطًا حسابيًا قدره (4.67) ونسبة مئوية (93.4%)، مما يدل على التزام المعلمين بتقديم أفضل أداء ممكن في عملهم. وتشير نتائج "تحدد الإدارة تسليم مهام في أوقات محددة" إلى متوسط حسابي (4.67) ونسبة مئوية (93.4%)، مما يعكس قدرة الإدارة والمعلمين على إدارة وقتهم بشكل فعال وإكمال المهام في المواعيد المحددة. بشكل عام، تعكس هذه النتائج دافعية قوية بين المعلمين، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق النجاح المهني.

يلي ذلك بُعد "تدعمني الإدارة في مساعدة طلابي لفهم المقررات" الذي سجل متوسطًا حسابيًا (4.61) ونسبة مئوية (93.4%)، مما يشير إلى رغبة قوية لدى الإدارة والمعلمين في دعم طلابهم وتعزيز فهمهم للمواد الدراسية. بعد ذلك، تشير النتائج المتعلقة بـ "تحفزي الإدارة للإلزام بأوقات العمل الرسمية" إلى متوسط حسابي

يبلغ (4.48) ونسبة مئوية (92.2%)، مما يعكس التزام الإدارة والمعلمين بالانضباط والالتزام بمواعيد العمل. بينما أظهرت النتائج في بُعد " تكلفني الإدارة بأداء مهام محددة تتفق مع طبيعة عملي " متوسطاً حسابياً (3.45) ونسبة مئوية (69%)، مما يدل على أن بعض المعلمين قد يشعرون بأداء مهام خارج نطاق مسؤولياتهم.

جدول (): أبعاد محور العدالة التنظيمية

البعد	القياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
أشعر أنني مجتهد ومثابر في عملي كمدرس	التكرار	3	11	9	24	15	3.60	0.83	72%	4
	النسبة	5	18	15	39	24				
أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه	التكرار	1	9	13	21	18	3.74	0.88	74.8%	2
	النسبة	2	15	21	34	29				
راض عن المميزات التي أتقاضها كمعلم	التكرار	9	10	17	13	13	3.18	1.06	63.6%	6
	النسبة	15	16	27	21	21				
يوجد العديد من المميزات تتعلق بالوظيفة	التكرار	2	3	18	26	13	3.72	0.92	74.4%	3
	النسبة	3	5	29	42	21				
أجد تقديرًا ماديًا كافيًا للجهد المبذول في	التكرار	3	10	20	17	12	3.40	0.90	68%	5
	النسبة	5	16	32	27	19				

عملي										
				21	23	7	4	7	التكرار	توزيع إدارة المدرسة الجداول الدراسية والمهام بعدل بين المعلمين
				34	37	11	6	11	النسبة	
1	%75.4	0.88	3.77							
	71%	0.91	3.57							المجموع الكلي

تشير نتائج بُعد العدل إلى أن المعلمين لديهم آراء متفاوتة حول شعورهم بالعدالة التنظيمية في بيئة العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.57) والنسبة المئوية (71%)، مما يدل على وجود مستوى معقول من الرضا ولكنه يحتاج إلى تحسين. في البداية، أظهر بُعد "توزيع إدارة المدرسة الجداول الدراسية والمهام بعدل بين المعلمين" نسبة (75.4%)، مما يدل على أن معظم المعلمين يشعرون بوجود عدالة في توزيع المهام. يلي ذلك بُعد "أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه" الذي حصل على نسبة (74.8%)، مشيراً إلى رضا معقول عن الرواتب لكنه ليس كافياً لتحفيزهم بالكامل. كما أظهر بُعد "يوجد العديد من المميزات تتعلق بالوظيفة" نسبة (74.4%)، مما يشير إلى اعتراف المعلمين بوجود مميزات ولكنها قد لا تكون كافية. بعد ذلك، أظهر بُعد "أشعر أنني مجتهد ومثابر في عملي كمدرس" نسبة (72%)، مما يعكس رغبة المعلمين في تحسين أدائهم. بينما حصل بُعد "أجد تقديراً مادياً كافياً للجهد المبذول في عملي" على نسبة (68%)، مما يعكس شعوراً معتدلاً بالرضا، وأخيراً، أظهر بُعد "راض عن المميزات التي أتقاضاها كمعلم" نسبة (63.6%)، مما يدل على حاجة لتحسين المميزات المقدمة. بصفة عامة، تشير النتائج إلى ضرورة تحسين الرضا عن المميزات والتقدير المادي لتعزيز دافعية المعلمين.

جدول(١): أبعاد محور الاحتياجات الأساسية

البعد	التكرار	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
أشعر بالتقدير من الإدارة المدرسية لأنني معلم	التكرار	6	7	17	19	13	3.42	0.93	68.4%	5
	النسبة	10	11	27	31	21				
أشعر بالسعادة عند الذهاب إلى مقر عملي صباحاً	التكرار	2	10	14	24	12	3.55	0.83	71%	3
	النسبة	3	16	23	39	19				
تضمن لي وظيفتي كمعلم فرص لتطوير مهاراتي	التكرار	4	8	16	18	18	3.59	0.94	71.8%	2
	النسبة	6	13	26	29	29				
أشعر بالسعادة عند بقائي في المدرسة	التكرار	5	7	19	24	7	3.34	0.89	66.8%	6
	النسبة	8	11	31	39	11				
أشعر بالأمن الوظيفي	التكرار	3	6	8	21	24	3.92	0.78	78.4%	1
	النسبة	5	10	13	34	39				
أرغب بالاستمرار في عملي كمعلم حتى التقاعد	التكرار	6	8	13	20	15	3.48	0.84	69.6%	4
	النسبة	10	13	21	32	24				
المجموع الكلي							3.55	0.87	71 %	

تشير البيانات المتعلقة ببُعد الاحتياجات الأساسية لتحفيز الدافعية إلى أن المعلمين يشعرون بمستوى مقبول لتوفر الاحتياجات بنسبة (71%) ومتوسط (3.55) لتحفيز دافعتهم بشكل عام. وتم ترتيب النتائج بناءً على النسبة المئوية للآراء والمتوسط الحسابي، و نجد أن نسبة "أشعر بالأمن الوظيفي" بلغت (78.4%) مع متوسط حسابي قدره (3.92) ويشير إلى أن غالبية المعلمين يشعرون بأمان في وظائفهم، مما يعزز بشكل كبير دافعتهم للبقاء في المهنة. الأمن الوظيفي يعد عاملاً أساسياً في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يتيح للمعلمين التركيز على تطوير مهاراتهم وتقديم أفضل ما لديهم للطلاب.

أما بالنسبة للعبارة "تضمن لي وظيفتي كمعلم فرص لتطوير مهاراتي"، فقد أظهرت النتائج أن (71.8%) من المعلمين يتفوقون مع هذا الرأي، مع متوسط حسابي قدره (3.59)، هذه النسبة تعكس إدراك المعلمين لأهمية التطوير المهني، مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في الفصول الدراسية، فيما يتعلق بالسعادة عند الذهاب إلى العمل، أظهرت النتائج أن (71%) من المعلمين يشعرون بالسعادة عند بدء يومهم الدراسي، مع متوسط حسابي (3.55)، هذا الأمر يعكس دافعية إيجابية، حيث يعد الشعور بالسعادة في مكان العمل مؤشراً على بيئة تعليمية صحية.

عند النظر إلى رغبة المعلمين في الاستمرار في المهنة حتى التقاعد، نجد أن نسبة (69.6%) عبروا عن رغبتهم في ذلك، مع متوسط حسابي (3.48)، هذه النتيجة تشير إلى ولاء المعلمين لمهنتهم، مما يعكس التزامهم بالعملية التعليمية ورغبتهم في إحداث تأثير إيجابي على حياة الطلاب.

ومع ذلك، أظهرت النتائج أن (68.4%) من المعلمين يشعرون بالتقدير من الإدارة المدرسية لأدائهم، مع متوسط حسابي (3.42)، هذه النتيجة توضح أهمية تقدير الإدارة المدرسية في تعزيز دافعية المعلمين، حيث أن الشعور بالتقدير يعزز الرضا الوظيفي ويحفز المعلمين على تقديم الأفضل.

أظهرت النسبة (66.8%) من المعلمين أنهم يشعرون بالسعادة عند بقائهم في

المدرسة، مع متوسط حسابي (3.34)، هذه النتيجة تشير إلى وجود تحديات معينة قد تؤثر على مستوى السعادة، مما يستدعي ضرورة تحسين الإدارة المدرسية لبيئة العمل لتعزيز شعور المعلمين بالراحة والرضا.

للإجابة على السؤال الثاني: ما التصور المقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في تعزيز دافعية المعلمين والمعلمات؟

تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المعلمين والمعلمات، يصبح من الضروري إعادة تقويم أساليب الإدارة المدرسية وتطويرها بما يتماشى مع احتياجات الكادر التعليمي من خلال فهم احتياجات المعلمين ودوافعهم، يمكن للإدارة المدرسية تبني استراتيجيات قيادة تُسهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية ترفع من الدافعية الذاتية والخارجية للمعلمين، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، وتحليل وما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة، وما أسفرت عنه نتائج أداة الدراسة المقابلة مع المعلمون. لذا، يأتي التصور المقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في تعزيز دافعية المعلمين والمعلمات ، وقد تضمن عدد من المراحل وهي كالتالي:

أولاً: التهيئة والتخطيط:

منطلقات التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على المنطلقات التالية:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها.
- الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبط بدور الإدارة المدرسية في الدافعية.

- نتائج الدراسة الحالية وما توصلت اليه الدراسة بعد تطبيق أداة (المقابلة).

أهداف التصور المقترح:

- تطوير ممارسات الإدارة المدرسية بما يساهم في رفع الدافعية الداخلية

والخارجية للمعلمين.

- تصميم برامج تأهيلية مهنية فعالة تستهدف تعزيز المهارات الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس، بما يتماشى مع احتياجات البيئة التعليمية.

مبررات إعداد التصور المقترح:

- برامج رؤية المملكة 2030 ومتطلباتها
- تزويد الإدارة المدرسية بخطوات إجرائية لرفع الدافعية للمعلمين.
- تطوير المهارات الإدارية والقيادية للإدارة المدرسية، عبر برامج تأهيلية تطويرية مهنية فعالة.
- معالجة التحديات الادارية التي تواجه الإدارة المدرسية.

القيم اللازمة لتطبيق التصور المقترح:

يتضمن تطبيق التصور المقترح مجموعة من القيم، وهي:

- العدالة والمساواة.
- الشفافية والمساءلة.
- التحفيز والتشجيع.
- المشاركة والتعاون.
- الابتكار والإبداع.

ثانياً: تصميم التصور المقترح:

اعتمدت مرحلة تصميم التصور على أبعاد الدافعية واستخلاصها من نتائج المقابلة المستخدمة في الدراسة، من خلال تنفيذ الممارسات، وتمكن مدير المدرسة تعزيز دافعية المعلمين وتحقيق بيئة تعليمية متميزة، من خلال تبني استراتيجيات متكاملة تشمل عدة جوانب:

1- تعزيز الرضا الوظيفي: تعمل الإدارة على خلق بيئة عمل إيجابية، مما يساهم في شعور المعلمين بالرضا عن عملهم. من خلال تنظيم ورش عمل دورية، يمكن

للمعلمين مشاركة تجاربهم وأفكارهم، مما يعزز الإحساس بالانتماء والتقدير.

2-تحديد المهام بوضوح: تقوم الإدارة بتكليف المعلمين بمهام محددة تتفق مع طبيعة عملهم، مما يساعدهم على التركيز على جوانب التدريس دون الشعور بالارتباك.

3-تحسين العوائد المالية: تسعى الإدارة إلى مراجعة الرواتب والمميزات المقدمة للمعلمين بشكل دوري، مما يجعلهم يشعرون بالرضا عن راتبهم والمزايا المرتبطة بالوظيفة.

4-توزيع المهام بعدل: توزيع الجداول الدراسية والمهام بشكل عادل بين المعلمين يساهم في تعزيز التعاون ويقلل من شعور التنافس السلبي.

5-التقدير والاعتراف: تقدير جهود المعلمين من قبل الإدارة يعزز من دافعهم. يمكن أن يكون ذلك من خلال تقديم شهادات تقدير أو إقامة احتفالات تقديرية سنوية، مما يعكس الاحترام والاعتراف بمساهماتهم في العملية التعليمية.

6- تحقيق الأمن الوظيفي: توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة يعزز من شعور المعلمين بالراحة والطمأنينة. التأكيد على الأمن الوظيفي يساعد المعلمين على التركيز على تطوير مهاراتهم دون القلق بشأن مستقبلهم المهني.

7- تعزيز السعادة في العمل: توفير بيئة تعليمية ممتعة، مع الاهتمام بالنواحي الاجتماعية والترفيهية، يساعد المعلمين على الشعور بالسعادة عند الذهاب إلى مقر العمل، يمكن تنظيم فعاليات اجتماعية لتعزيز العلاقات بين المعلمين.

ثالثاً: تحديدات التنفيذ:

معالجة التحديات بطرق فعالة يعزز تنفيذ ممارسات الإدارة المدرسية لإجراءات تفعيل الدافعية الداخلية و الخارجية، وفقاً للجدول التالي:

التحدي	طرق المعالجة
مقاومة التغيير	تنظيم ورش عمل توعوية لشرح الفوائد، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرار لتعزيز شعورهم بالانتماء الوظيفي.
نقص الموارد	البحث عن شراكات مع مؤسسات تعليمية للحصول على الدعم، واستخدام تقنيات التعلم عن بُعد لتقليل التكاليف.
عدم الكفاءة في توزيع المهام	تطوير نظام شامل لتوزيع المهام بناءً على المهارات والاهتمامات، مع مراعاة التوازن بين عبء العمل.
نقص الدعم الإداري	تعزيز التواصل بين الإدارة والمعلمين، وتقديم الدعم من خلال ملاحظات منتظمة وتوجيه مستمر.
عدم وضوح الأهداف	وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، ومناقشتها مع المعلمين لضمان فهمهم والتزامهم بها.
عدم الاعتراف بالجهود	إنشاء نظام تقدير رسمي يتضمن شهادات تقدير واحتفالات دورية للاعتراف بالجهود والمساهمات.
الأمان الوظيفي	تقديم معلومات واضحة حول سياسات الأمن الوظيفي، والعمل على تحسين ظروف العمل لضمان استقرار المعلمين.

التوصيات:

يمكن الإشارة إلى التوصيات التالية:

1. من المهم أن تلتزم الإدارة بتوزيع المهام بشكل عادل وشفاف بين المعلمين، مما يعزز التعاون ويقلل من الشعور بالتنافس السلبي.
2. يجب على الإدارة المدرسية العمل على تلبية الاحتياجات الأساسية للمعلمين، بما في ذلك تحسين ظروف العمل وضمان الأمن الوظيفي.
3. يُوصى بتطبيق التصور المقترح الذي يركز على رفع دافعية المعلمين من خلال تنظيم ورش عمل، تحسين العوائد المالية، وتقديم فرص التطوير المهني.

4. يجب أن يكون هناك نظام رسمي لتقدير جهود المعلمين، بما في ذلك شهادات تقدير واحتفالات دورية.

المراجع العربية:

- أحمد، مروة (2019). الإسهام النسبي لمعتقدات فاعلية الذات الأكاديمية والتوجه المستقبلي (المهني | الأسري) في التنبؤ بالتوافق مع الحياة الجامعية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 29(102)، 289-346.
- الباز، نادية (2021). التدريس وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمين المرحلة الابتدائية. *مجلة البحث التربوي*، 14(1)، 80-95.
- التميمي، سعاد بدوي. (2012). جودة أداء المعلمة وعلاقتها بالدافعية للتعلم من وجهة نظر الطالبات لدى عينة من طالبات الصف الثالث الثانوي بمحافظة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس .
- الحسيني، منى عبد الله، & الخطيب، رامي أحمد. (2024). أثر التنمية المهنية على دافعية المعلمين في المدارس الثانوية. *مجلة دراسات التعليم*، 20(1)، 75-90.
- السعيد، منال (2021). العلاقة بين خصائص المعلم ودورها في رفع دافعية الطلبة نحو الدراسة. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 15(2)، 120-145.
- العبدالله، ليلي (2022). الفروق بين الجنسين من المعلمين والمعلمات في وازرة التربية والتعليم في الدافعية إلى حضور البرامج التدريبية، والمعوقات التي تحد من المشاركة في تلك البرامج. . *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 19(2)، 150-175.
- العساف، أمل (2022). درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للأزمات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز للمعلمين في العاصمة عمان. *المجلة التربوية*، 36(1)، 78-102.
- العسيري، أحمد علي.، & التل، وائل عارف. (2021). المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لدى معلمات المدارس الثانوية بإدارة تعليم صبيا. *مجلة جامعة عين شمس كلية البنات للآداب والعلوم التربوية*، 7(2)، 1-45 .
- عليان، رجي مصطفى(2001). البحث العلمي أسسه ومناهجه وأساليبه وإجراءاته : الأردن: بيت الافكار الدولية.

عميرة، إبراهيم. (1981). حتى نفهم البحث التربوي. القاهرة: دار المعارف.

محمد، نصر محمود، طه، أشرف محمد، ومحمد، نداء حسين. (2023). متطلبات التفكير

النظمي في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية كأحد أبعاد منظمات التعلم عند سينج: دراسة ميدانية .
المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوادي الجديد، 15(45)، 36-66.
المطيري، تميم سليمان..، البادي، نورة. (2022). تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى
القيادات المدرسية وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. المجلة العربية للعلوم التربوية
والنفسية، 6(28)، 171-214.