

إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج

إعداد

محمد صالح عيد العامري

ماجستير الآداب في الإدارة التربوية – كلية التربية – جامعة الملك سعود

**ملخص الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز بمحافظة الخرج بشقيها المادي والمعنوي بالإضافة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج بالإضافة إلى التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة في إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي - الخبرة في مجال التعليم - العمل الحالي). واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وكان أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة. وقد تم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ وقد تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج حيث بلغت (٢١٠ معلم) وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج، ومن أبرز تلك الإسهامات: احترام آراء المعلمين عند مشاركته لهم في الحوار، إشاعة جواً من الارتياح والمودة عند زيارته للمعلمين، تجنب التفرقة في المعاملة بين المعلمين في المدرسة، أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج، ومن أبرز تلك الصعوبات: ضعف تمويل الأنشطة من قبل إدارة التعليم، اهتمام إدارة التعليم بالجانب التنظيمي لإدارة المدرسة على حساب الحوافز، ضعف الإلمام بالمستجدات في علم الإدارة، لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين، وكذلك الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي- الخبرة في مجال التعليم- العمل الحالي).

**Summary Of The Study:**

This study aimed to know how the principal of the Elementary School contribute to achieve the motivation and incentives in Al kharj province either financial or moral in addition to know the difficulties which face the principal to achieve it for the teachers who work in Al Kharj province ,also to know the differences opinions between the study members according to their (Qualifications ,Experience in the field of Education and current job).

The researcher has used in his study the descriptive analytical method as it is an appropriate method to the nature of the study by using the questionnaire which has been applied to the study during the first semester of the year 1436/1437 H.

This study has consisted of random choice of teachers who teach in Elementary Schools in Al Kharj province which has reached (210 teachers).This study has resulted numbers of important points such as the following:

1- There is an average agreement among the study members due to the role of the Elementary School principal to achieve the motivations for the teachers in Al Kharj province which contain the following: \* Respecting

the teachers opinions and their points of views when he participates with them in their discussions. \* Spreading the satisfaction when he visits the teachers. \* Avoiding the different treatment among the teachers in the school.

2- There is an average agreement among the study members regarding the difficulties that face the principal of the Elementary School to achieve the motivations of the teachers in Al Kharj province such as the following: \* Poor supply by the Department of Education for the activities. \* The concern of the Department of Education is on the organizational part more than motivations. \* Giving the priority to the decisions which have effective results rather to give it to the motivations. \* Poor of their knowledge regarding any developments and improvements in the management.

3- There are no statistically differences among the average of the study members opinions regarding the contribution and the difficulties that face the principal of the Elementary School to achieve the motivations for the teachers according to their (Qualifications ,Experience in the field of Education and current job).

#### المقدمة:

لقد اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواءً في الدنيا أو في الآخرة يقول تبارك وتعالى: {هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ} (سورة الرحمن، الآية ٦٠) والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير، ولقد احتل موضوع حوافز العمل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة مما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، وتظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب والهادف لزيادة كفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على حوافز العمل. فإن ذلك العنصر البشري هو العامل الأساسي في زيادة الإنتاج كماً وكيفاً فإن رفع مستوى كفاءة هذا العنصر يصبح ضرورة هامة للوصول إلى الكفاية في مهنة التدريس بشكل عام حيث يعتبر من أهم العناصر التي تعتمد عليها المدرسة في تنفيذ أنشطتها. ولكي ينجح نظام الحوافز يجب على الإدارة تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وطريقة قياس الأداء الفعلي. (ماهر، ٢٠٠٩م، ص ٢٦٨).

"وتنقسم الحوافز بشقيها إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للمعلم نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمؤسسة، ثم الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة له". (المعاينة، ٢٠٠٧م، ص ٣٠٩).

وبما أن المعلم يحتل مركزاً رئيساً في النظام التعليمي بوصفه، أحد العناصر المؤثرة تأثيراً ملموساً في تحقيق أهداف ذلك النظام؛ فنجاح أي عملية تربوية يعتمد بالدرجة الأولى على أداء المعلم، كما تعد المرحلة الابتدائية من أهم المراحل في السلم التعليمي، فهي نقطة البداية لتأسيس القيم الأخلاقية عند الطالب وتعزيز هويته، ومن هذا المنطلق يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن توفير المناخ الجيد الذي يضمن به إبداع المعلمين وزيادة إنتاجيتهم وعطائهم.

"وتؤكد إحدى الدراسات على أهمية الحوافز حيث إن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز لدى المعلمين المرؤوسين من خلال تفاعل الحفز مع قدراته" (عابدين، ٢٠٠٥م، ص ٢٠٢)

أى أنه لكي ينجز المعلم لا تكفى المقدرة وحدها؛ بل لابد من توفر أساليب تحفيز تدفع المعلم لمزيد من العطاء والإنجاز.

كما تؤكد دراسة أخرى "بأنها نظام مستحدث فى الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويؤدي الحفز إلى جعل الموظفين يبذلون جهداً فى وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم" (الحريري، ٢٠٠٨م، ص ١٨٠).

وهناك بعض الدراسات التي اهتمت بالحوافز مثل (دراسة الجساسي؛ ٢٠١٠م؛ ودراسة المرخي؛ ٢٠١٢م؛ ودراسة الغامدي ١٤٢٥هـ)، والتي أكدت على أهمية الحوافز للمعلمين بشقيها المادي والمعنوي وأن هناك تباين فى تحقيقها للمعلمين فى الميدان التربوي، إن عملية التحفيز عملية معقدة، فكما أن التحفيز مهم فإن تطبيقه بأسس ومعايير موضوعية وعادلة هو الأهم، وإلا فقد التحفيز معناه.

والحوافز الوظيفية تحتاج بصورة مستمرة إلى البحث والدراسة، لأنها مرتبطة بالسلوك الفردي للإنسان وتتغير بتغير الظروف المحيطة بهم مما يستلزم على المؤسسات التربوية البحث عن أنسب الحوافز التي تقابل حاجاتهم ورغباتهم.

#### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية النظام التربوي فى إنتاج قوة المجتمع كان من الضروري الاهتمام بالمعلم وأدائه؛ باعتباره العامل الفعال فى العملية التربوية فالارتقاء بمستوى أداء المعلم هو ما تسعى إليه المؤسسات التربوية؛ إدراكاً منها أن زيادة فعالية المعلم وارتقائه فى أدائه وفى مهنته ينعكس على فعالية النظام التربوي، "حيث أنه كلما زادت القوى الداعمة، وقلت القوى المثبطة كلما تم الارتقاء بالسلوك وتطويره ومضاعفة طاقاته الإنتاجية أو الإبداعي ٠٠ والعكس بالعكس" (عساف، ١٩٩٨م، ص ٨٧).

ولهذا فإن تطبيق نظام واحد للحوافز أمر قد تعثر به الصعوبة، كما أن مساواة جميع المعلمين فى الحوافز على الرغم من اختلاف الفروق الفردية بينهم قد تؤدي إلى نتائج عكسية إن أهمية الحوافز الإيجابية تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستوى الأداء المتحقق فى المنظمة، لذلك يحتاج المعلم إلى الحوافز المادية والمعنوية بهدف تحفيزه إلى زيادة إنتاجه، وإشباع حاجاته، ورفع الروح المعنوية لديه، ورضاه عن العمل، ولذلك "تعد الحوافز من أهم الأنشطة أو الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير فى معنويات العاملين بشكل مباشر، بحيث ترفع من مستواه، ومن مستوى إنتاجهم وهي تعتبر من العوامل التي تثير الرغبة لديهم، وتحثهم على العمل والإنتاج". (حسان؛ العجمي، ٢٠٠٧م، ص ٣٥٨). كما أصبح من الضروري أن تكون وظيفة مدير المدرسة عملاً مهنيًا مقنناً يتطلب كفاءات محددة ويلزم القائمون بها بمسؤوليات معينة يمكن حصرها، يعمل المدير على تحفيز المعلمين بطريقة فعالة كي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

والمعلمون فى وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية كغيرهم من الموظفين فى المؤسسات الأخرى بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز مادية كانت أو معنوية لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد ونظراً لأن العاملين بوزارة التعليم يتعاملون مع أكبر شريحة من المجتمع تختلف عن أي مؤسسة أخرى من هنا وجدت الحاجة الماسة للدراسة والتحليل لرفع مستوى هؤلاء المعلمين بهذه الوزارة حتى يصبح هذا الأداء على مستوى المسؤولية للوصول إلى أهداف الوزارة.

"إن عدم توفر الحوافز المناسبة يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهذا بدوره يفقده الحماس والإحساس بأهمية العمل، وينعكس على رغبته فى الأداء وتفانيه فى العمل". (السواط، ٢٠٠٦م، ص ٨).

"ولذا كان على عاتق مدير المدرسة ضرورة توفير الحوافز المناسبة للمعلمين لزيادة إنتاجيتهم وارتقائهم بالعمل وبالتالي ينعكس ذلك إيجابياً على الطلاب والعملية التربوية والتعليمية،

فمحاولة أي إدارة التأثير بعشرات أو آلاف العاملين هي من أصعب مهماتها". (برنوطي، ٢٠٠١م، ص ٣٤٣) لذا يتوجب على مدير المدرسة الناجح أن يكون ملماً بأسس ومعايير الحوافز والوقت المناسب لتفعيلها. والجدير بالذكر أن الفكر الإداري التربوي المعاصر قد أكد على التحفيز بأنواعه، ويقع العبء الأكبر على مدير المدرسة في تحفيز المعلمين وأن يجعل بيئة العمل داخل المدرسة أكثر إثارة وممتعة وتحفيزاً للمعلم وأكثر إشعاراً له بالهوية الوظيفية.

ويُعد موضوع الحوافز بشكل عام من أهم الموضوعات العلمية التي تتعلق بالجانب النفسي للإنسان صغيراً كان أم كبيراً، والمعلم في أداءه لعمله يخضع لعدة عوامل تؤثر فيه سلبياً أو إيجابياً على أدائه في دوره وإتقانه العمل وفي مقدمتها الوضع المادي والاجتماعي وظروف العمل وحوافزها، ولما شعر به الباحث من خلال خبرته في مجال التدريس واحتكاكه بكثير من المعلمين الذين يأملون في وضع حوافز مادية ومعنوية مدروسة بعناية تميز بين المعلمين وتؤثر إيجابياً في أدائهم وتشجعهم على الأداء والإبداع، في مهنة يفترض أن تكون نسبة الرضا الوظيفي فيها عالية. وفي ضوء ذلك تبرز مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

#### أسئلة الدراسة:

١. ما درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم؟
٢. ما الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم؟
٣. ما درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي - سنوات الخدمة في التعليم - العمل الحالي)؟

#### أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٢. التعرف على الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٣. التعرف على درجة اختلاف آراء عينة الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي - سنوات الخدمة في مجال التعليم - العمل الحالي).

#### أهمية الدراسة:

١. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية دور المعلم في العملية التربوية وبالتالي في إنتاج قوة المجتمع.
٢. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الحوافز حيث أنها من المواضيع المهمة التي تتجدد أهميتها باستمرار.
٣. تلقي الدراسة الضوء على إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز، لتعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف والقصور.
٤. إجراء مثل هذه الدراسة قد يظهر للجهات المعنية بأمور المعلمين بعض المشكلات التي تعوق من تبني نظام فعال للحوافز.
٥. قد تساعد نتائج هذه الدراسة في المساهمة في تقديم بعض الحلول في مجال الحوافز.
٦. قد تسهم هذه الدراسة بما تسفر عنه من توصيات ونتائج أمام المسؤولين عن معلومات مفيدة عن واقع تطبيق الحوافز على المعلمين.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة في تناولها درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين.

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الخرج.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الأول من عام ١٤٣٦هـ - ١٤٣٧هـ.

**مصطلحات الدراسة:**

**إسهام:** أسهم في الشيء: اشترك فيه

**اصطلاحاً:** هو كل ما يقدم ويشارك به الشخص ومصدره، كان إسهامه بالعمل إيجابياً ومشاركته كان لها نصيب وافر، وعاون في نجاح المهمة الموكلة إليه (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤م، ص ٤٥٩).

ويقصد الباحث بإسهام في هذه الدراسة: ما يقوم به مديري المدارس الابتدائية في الخرج لتحقيق الحوافز للمعلمين، من أجل الارتقاء بمهنتهم وزيادة فاعليتهم.

**مدير المدرسة:** "هو الشخص الذي يقوم على إدارة الموارد المادية والبشرية وتنسيق الجهود المبذولة داخل المدرسة سعياً لتحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة للمدرسة". (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢م، ص ١٣٨).

ويقصد الباحث بمدير المدرسة في هذه الدراسة: هو الشخص المعين من قبل إدارة التعليم والمسئول عن الإشراف على جميع المهام الإدارية والتعليمية بالمدرسة الابتدائية.

**الحوافز:** "هي نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويؤدي الحفز إلى جعل الموظفين يبذلون جهداً في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم". (الحريري، ٢٠٠٨م، ص ١٨٠).

ويقصد الباحث بالحوافز في هذه الدراسة: الحوافز الإيجابية بشقيها: المادي والمعنوي التي يستخدمها مدير المدرسة للتأثير في سلوك المعلم لتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منهم.

**الحوافز المادية:** "هي الحوافز التي تتخذ صوراً مادية ملموسة تقدم إلى المرؤوسين أو للمرؤوس نتيجة لأدائه المتميز، والمتفوق، أو نتيجة لفوزه بالدرجة الأولى في المسابقات وتتخذ هذه الحوافز المادية أشكالاً متعددة". (أبو الكشك، ٢٠٠٦م، ص ١٣٥)

ويقصد الباحث بالحوافز المادية في هذه الدراسة: ما يُقدم للمعلمين في المرحلة الابتدائية بمحافظة الخرج مقابل ما يقومون به من تميز أو إبداع أو جهد في صورته نقدية كالأجور، أو البدلات، أو العلاوات، أو المكافآت.

**الحوافز المعنوية:** "هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة". (شاويش، ٢٠٠٥م، ص ٢١٠).

ويقصد الباحث بالحوافز المعنوية في هذه الدراسة: ما يُقدم للمعلمين المتميزين في المرحلة الابتدائية بمحافظة الخرج في صورته غير نقدية مثل خطابات الشكر والثناء، والدروع، والمشاركة في الرأي، والدورات التدريبية.

**دراسات سابقة:****أولاً الدراسات العربية:**

١. دراسة العبدلي (١٤٢٣هـ) هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة نحو استخدام الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية

- والسلبية. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية بلغ عدد (٢٠٩) مديراً، بواقع ٤٠ % من عدد مديري مدارس التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن المديرين أولوا اهتماماً أكبر بالحوافز المعنوية، حيث حلت في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤.٠٥٢٠)، وكلاهما بدرجة أويدي، جاءت محاور الدراسة حسب درجة تأييدها من قبل المديرين كما يلي: الحوافز المعنوية الإيجابية، الحوافز المادية الإيجابية، الحوافز المعنوية السلبية، الحوافز المادية السلبية، لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو الحوافز المادية والمعنوية، باختلاف المتغيرات الديموغرافية.
٢. دراسة أبو العز (٢٠٠٢م) هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح ربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء بشكل يحقق التوازن بين مصلحة المدير في الحصول على أقصى مكافأة، ومصلحة ملاك المنظمة لتحقيق أداء متوازن على كافة الجوانب الحرجة المحركة لقيمة منظماتهم ولتحقق والاطلاع على سلوك المرؤوسين من المديرين ودرجة تحقيقهم للتوازن المنشود في الأداء على جوانب الأداء الحرجة، ويتمثل هذا الفشل في صرف المديرين عن التركيز على بعض جوانب الأداء مع إهمال جوانب أخرى لهذا تم تطوير ثلاثة نظم للمكافأة وأيضاً تم تصميم عمليتين لاختيار فاعلية الأنظمة المقترحة من المكافآت. وكانت من أهم النتائج: وجود أثر معنوي لأنظمة الحوافز التي صممت على درجة التوازن بين جوانب الأداء الحرجة.
٣. دراسة دويد (٢٠٠٣م) هدفت تلك الدراسة إلى رصد الحوافز المتوافرة للمشرف التربوية لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي، والكشف عن حوافز التربويين، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين، والمعدل العام لدرجة أهميتها وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة البالغ عددهم (٤٧٥) مشرفاً، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: توافر الحوافز بدرجة متوسطة للمشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة، حققت جميع الحوافز درجة أهمية عالية جداً.
٤. دراسة المرحبي (٢٠٠٤م) هدفت تلك الدراسة إلى الكشف عن دور حافز معلمي الصفوف الأولية في تحسين أدائهم. وقد شملت عينة الدراسة جميع مديري المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة، والبالغ عددهم (١٣٥) مديراً وعينة عشوائية من معلمي الصفوف الأولية بلغ عددها (٢١٠) معلماً وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك دوراً لحوافز معلمي الصفوف الأولية على عناصر الأداء الواردة في أداة الدراسة، وبترتيب هذه النتائج نجدها على النحو التالي: حافز الإجازة الممنوح لمعلمي الصفوف الأولية جاء في الترتيب الأول، حافز التدريس الليلي، حافز الإعفاء من حصص الانتظار، والإشراف اليومي، حافز الإعفاء من الملاحظة في المدارس الأهلية، والمتوسطة، والثانوية.
٥. دراسة عسيري (٢٠٠٤م) هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أهم المحفزات التي تدعو إلى إقبال مديري المدارس للعمل في المناطق النائية، والتعرف على أهم المحفزات المادية المعنوية وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مديراً من مديري المرحلة الابتدائية، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن الحوافز المادية جاءت في مقدمة اهتمام المديرين بالحوافز، والحوافز المعنوية في المرتبة الثانية.
٦. دراسة الغامدي (١٤٢٥هـ) هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير منح الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية، والتعرف على درجة رضا معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية، تجاه معايير منح الحوافز التشجيعية، كما هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية، والتعرف على درجة رضا المعلمين نحو الحوافز التشجيعية، والكشف على العلاقة بين الحوافز التشجيعية، والرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية. أجريت تلك الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٥١) معلماً من معلمي

الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن الإدارة المدرسية تطبق معايير الحوافز التشجيعية بدرجة عالية، حيث حصلت على متوسط عام بلغ (٣.٩٣)، أن الإدارة المدرسية تمارس الحوافز التشجيعية بدرجة عالية، حيث حصلت على متوسط عام بلغ (٣.٩٣)، أن الإدارة المدرسية تمارس منح الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية بدرجة منخفضة، حيث حصلت على متوسط عام بلغ (٢.٤٢)، كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية بين نظام الحوافز التشجيعية الخاص بمعلمين الصفوف الأولية من حيث الممارسة، ودرجة الرضا.

٧. دراسة السواط (٢٠٠٦م) هدفت تلك الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة الإدارة التعليمية للحوافز التشجيعية تجاه معلمات المرحلة المتوسطة، بمدينة مكة المكرمة، والتعرف على أهمية الحوافز التشجيعية، ومستوى تفعيلها من قبل الإدارة التعليمية، والتعرف على مدى أهمية كل شرط من شروط تفعيل الحوافز التشجيعية، وقد بلغت العينة العشوائية (٢٢٦) معلمة و (٤٣) مديرة من مديرات المرحلة المتوسطة، بمدينة مكة المكرمة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: تمارس الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة التعليمية بدرجة منخفضة بشكل عام، من وجهة نظر غالبية أفراد العينة، أظهر غالبية أفراد العينة من المعلمات والمديرات اهتمامهن بالحوافز التشجيعية بدرجة أهمية عالية، أن شروط تفعيل الحوافز تطبق من قبل الإدارة التعليمية بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، وبدرجة مرتفعة من وجهة نظر المديرات، اتجاه غالبية أفراد العينة نحو المأمول لشروط تفعيل الحوافز مرتفعة إيجابياً.

٨. دراسة الحربي (٢٠٠٧م) هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل ذات العلاقة بعزوف المعلمين عن المشاركة في الأنشطة الطلابية، وقد شملت عينة الدراسة (٥٨٧) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض، وكان من أبرز نتائجها ما يلي: كثرة ضغوط العمل البدنية والنفسية التي يتعرض لها المعلم، ضعف الميزانية والدعم المالي المخصص لبرنامج النشاط الطلابي، كثرة أعباء المعلم داخل المدرسة (كالمراقبة، وحصص الانتظار والتصحيح)، قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمعلمين المتميزين في مجال النشاط الطلابي، زيادة نصاب المعلم من الحصص التدريسية.

٩. دراسة بدر (١٤٣٠هـ) هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية، وكانت هذه الدراسة من الدراسات النظرية التي تناولت موضوع الحوافز المادية والمعنوية في ضوء أهداف التربية الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى: أهمية الحوافز المادية والمعنوية باعتبارها من العناصر الأساسية لنجاح العملية الإدارية، انطلاقاً من دراسة علم الإنسان، والمداخل التي يمكن من خلالها استدعاء طاقته الكامنة واستثمارها لتحقيق الأهداف عن طريق الممارسة العملية.

١٠. دراسة الشريف (٢٠١٠م) هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على اتجاهات هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو الحوافز الجديدة (مكافأة نهائية الخدمة، بدل الندرة، بدل الجامعة الناشئة، بدل حضور جلسات، مكافأة التميز، بدل تعليم جامعي، مكافأة الوظائف القيادية، توفير سكن جامعي). وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو مكافأة نهاية الخدمة، وبدل الندرة، وبدل جامعة ناشئة، وبدل حضور جلسات، وبدل مكافأة التميز، وبدل تعليم جامعي، ومكافأة الوظائف القيادية كانت بدرجة كبيرة، أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو توفير سكن جامعي كانت بدرجة كبيرة جداً.

١١. دراسة الزهراني (١٤٣٢هـ) هدفت تلك الدراسة إلى التعرف عن الواقع والمأمول للحوافز الوظيفية المادية والمعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية. وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٥) مديراً و (٥٠٠) معلم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الواقع الفعلي



للحوافز الوظيفية المادية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، من وجهة نظر المعلمين والمديرين كان بدرجة قليلة، أن الواقع المأمول للحوافز الوظيفية المادية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، من وجهة نظر المعلمين والمديرين كان بدرجة كبيرة جداً.

١٢. دراسة يعقوب (٢٠١٢م) هدفت تلك الدراسة إلى تعرف تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر في (ألمانيا - المكسيك- ماليزيا) والوقوف على واقع دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في تلك الدول، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن وكان من أهم النتائج الدراسة التي توصلت إليها ما يلي: ضعف دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر، كما أن لمديري المدارس، الدور الحيوي في تحفيز المعلمين من خلال استخدامهم لمجموعة من الآليات التي تحقق هذا التحفيز.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة غيدس (Gidds، 2004) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم للدوائر التجارية، وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض لحوافز للمدراء ذوي العلاقة التجارية، وكان من أهم النتائج ما يلي: أن خصائص مقياس الأداء تتعلق بالحوافز ومدى الثقل الموجود في المقياس مثل طبيعية علاوة الموظفين، أن الحوافز تكون أبرز عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر، أن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية ثم لعلاوات أخرى أعلى، أن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية ومن خلال علاوات الموظفين لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.

٢. دراسة بليس، (BLASÉ، 2004) استهدفت الدراسة تعرف دور مدير المدرسة في تمكين المعلمين والمشاركة في اتخاذ القرارات، وقد أجريت في مدارس ولاية ميزوري الأمريكية، وكان من أهم نتائجها ما يلي: أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يحفز المعلمين من خلال تحقيق مستويات عالية من التمكين لمعلميه من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية، الامر الذي انعكس جلياً على تحسين مستوى الأداء.

٣. دراسة شو، (choe، 2006) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلطات الإدارية التي يتلقاها المدراء وأداء الشركة ككل عند استخدام المشاركة في أسهم الشركة كحوافز للمدراء وكيف تؤثر السلطة الإدارية على أداء المدراء مقابل التعويض وأداء الشركة، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن راتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحافز كما أن السلطات الإدارية لا تؤدي لانحراف في الكفاءة وتكون النتيجة بتحول بعض الأموال من أصحاب الأسهم المالية إلى المدراء.

٤. دراسة كيرستن، (Kirsten، 2010) هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد عوامل الحوافز الأكثر أهمية من قبل الطلاب كرجال أعمال في المستقبل، وقد استند البحث على استطلاع ثم توزيع على عينة مقدارها (١٥٢) من كلية إدارة الأعمال (١٤٨) مشارك من دائرة الدائرة والتسويق في جامعة (Gdansk) في بولندا، واستخدم الباحث أسلوب الاستبيان الإلكتروني، وكانت نتائج الدراسة كالتالي: أن العمل الممتع والأجور الجيدة يعتبران من أهم عوامل التحفيز بالنسبة للطلاب، أهمية عنصر الأمن الوظيفي، أن الأشخاص الذين ينخرطون في سوق العمل مستقبلاً كانوا محفزين من فئات مختلفة.

### ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات التي اهتمت بموضوع الحوافز تبين لنا أن هناك درجات متفاوتة في الحوافز المادية والمعنوية، تتضح فيما يلي:

١- أظهرت دراسة يعقوب (٢٠١٢م) ضعف دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين كما أظهرت دراسة العبدلي (١٤٢٣هـ)، أن الحوافز المادية ليست ذات أولوية، بينما أظهرت دراسة الغامدي (١٤٢٥هـ) ودراسة السواط (٢٠٠٦م)، ودراسة الحربي (٢٠٠٧م)، عدم كفاية الحوافز المادية منها أو المعنوية.

٢- وجود علاقة بين الحوافز المقدمة من الإدارة، ودرجة الرضا الوظيفي وارتفاع الأداء، مثل دراسة الدالة (٢٠٠٥م)، ودراسة أبو العز (٢٠٠٢م)، ودراسة دويد وآخرون.

٣- إن الدراسات التي تناولت أهم المشكلات والمعوقات التي يتعرض لها نظام الحوافز توصلت إلى وجود خلل في أحد شروط تفعيل الحوافز، ومن هذه الدراسات: دراسة الزهراني (١٤٣٢هـ)، ودراسة المرهبي (٢٠٠٧م).

٤- إن العينات التي تناولتها الدراسات السابقة هي المعلمون والموظفون والمديرون وموظفو الشركات والمشرفون التربويون مثل دراسة العبدلي (١٤٢٣هـ)، ودراسة دويد (٢٠٠٣م)، ودراسة شو (٢٠٠٦م)، ودراسة عسيري (٢٠٠٤م)، والمعلمات والمديرات في مراحل التعليم العام مثل دراسة السواط (٢٠٠٦م)، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية مثل: دراسة الشريف (٢٠١٠م).

٥- أما الدراسة الحالية فتتكون عينتها من المعلمين الذين يعملون في مدارس البنين الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج.

ولذا فإن علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة تتلخص فيما يلي:

**أولاً: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:**

١- تتفق معها في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة السواط (٢٠٠٦م)، ودراسة العبدلي (١٤٣٢هـ)، ودراسة الغامدي (١٤٢٥هـ).

٢- تتفق معها في استخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات. اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

٣- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع دور المدير في تحقيق الحوافز وأنواعها وكذلك دورها في الدافعية، والرضا الوظيفي، وتطوير الأداء، وزيادة كفاءة المعلم. مثل دراسة شو (٢٠٠٦م)، ودراسة بليس (٢٠٠٤م)، ودراسة العبدلي (١٤٣٢هـ).

٤- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المعالجات الإحصائية المستخدمة وهي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات الفروق بين المتوسطات، ومعامل الارتباط بيرسون.

**ثانياً: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:**

١. أنها سعت إلى درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.

٢. أنها اختلفت في بيئتها التي طبقت فيها وكذلك في الفئة المستهدفة.

**ثالثاً: استفاد الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي:**

١. صياغة الأسئلة والأهداف وإجراءات الدراسة.

٢. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) فيما يتعلق بعبارات الحوافز.

٣. كتابة الإطار النظري للدراسة.

٤. تحديد منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

٥. التوجيه لبعض المراجع العربية.

رابعاً: تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

١. أنها على حسب علم الباحث من أولى الدراسات التي تناولت موضوع إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٢. أنها تناولت الحوافز بشقيها (المادي\_ المعنوي) للمعلمين بمحافظة الخرج.

**الإطار النظري:**

**المحور الأول" دور مدير المدرسة وأهميته:**

**أهمية دور مدير المدرسة:**

إن مدير المدرسة هو أكثر الإداريين الذين يضعون في الخط الأمامي الحمل التربوي والتعليمي، وهو حلقة وصل بين الطلبة والمعلمين من جانب، ومدير التعليم والمجتمع من جانب آخر. (الخمسي، ٢٠٠٢م، ص ١١-١٢).

وهذه المسؤولية تجعل موقف مدير المدرسة صعباً ومحفوفاً بضغوط متنوعة ومن جهات عديدة ويواجه مشكلات يومية تتطلب الصبر والمثابرة والتفكير والمداومة ويحاول المدير خلال عمله اليومي أن يحدث توازناً بين اهتمامات المدرسة التي يديرها، وبين اهتمامات كل الأفراد المتعلمين بالمدرسة بشكل مباشر وغير مباشر ( المربين أولياء أمور الطلاب والطلاب وأفراد المجتمع المحلي والفنيين والمعاونين)، وهذا الدور خطير دور تحقيق التوازن والاستقرار في عناصر العملية التربوية التعليمية وعمل محوري يتطلب كفايات شخصية ومهنية مرتفعة.

فالمدير الإداري الأول في المدرسة يقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى بدل الكاملة، وأمام السلطة التعليمية والمجتمع، وهو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين الموجهين والمعلمين وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها. (عابدين، ٢٠٠٥ م، ص ٨٩).

"ويعتبر مدير المدرسة موظفاً مهنيًا قبل أن يكون إدارياً فهو عضو في نقابة المهن التعليمية، يلتزم بدستورها وأخلاقياتها". (الفتي، ١٩٩٤م، ص ٢٠٥).

**مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته:**

بما أن المدرسة تعتبر الوحدة المركزية في عمليات التعليم والتعلم وفعالية المدرسة ونجاحها في أداء مهمتها هي الصفة التي يحكم بها المواطنون على جميع العمليات التربوية في النظام التعليمي، وبذلك يكون مدير المدرسة هو مفتاح هذه العملية الإدارية التنظيمية لهذا المرفق الحيوي الهام، وهو يقوم بعدة مهام ومسؤوليات مدرسية منها ما هو إداري ومنها ما هو فني ومنها ما هو اجتماعي وتختلف هذه المهام والمسؤوليات، تبعاً للمرحلة الدراسية الأساسية أو الثانوية وحجم المدرسة وعدد تلاميذها ومدرسيها ومناهجها الدراسية وموقعها، فكل مرحلة من المراحل الدراسية لها طابعها الخاص وحاجاتها المختلفة، "فمدير المدرسة يعتبر منظمًا لمدرسته بطريقة تساعد على تحقيق المهام المطلوبة منه داخل المدرسة أو خارجها". (جون كاربتر، ٢٠٠٢ م، ص ١٢-١٣).

ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعتبر نفسه قائداً لعمليات التدريس بالإضافة إلى قيادته الإدارية، فقد يحل مشاكل المدرسة ويتعرف على طريقة حلها، وحينئذ سيكون لنفسه علاقات عمل جيدة مع المدرسين ويشجع إبداعهم ومبادراتهم للتطوير والتدريب لما فيه مصلحة المدرسة. وهو لا يعتبر مدرساً أولاً يوجه المدرسين، لأن منهج المدرسة معقدًا وشاملاً لا يستطيع الإلمام بكل معنوياته، بالإضافة إلى وجود المدرسين المتخصصين، ولكن مدير المدرسة يمكنه أن يساعد المدرسين في مشاركتهم في انطباعاتهم عن التدريس ومشاكله وطرق تحسينه، وإن عمله معهم يطلعه على ما يحتاجونه من أدوات أو مصادر أو مساعدات.

"ويُعد المدير بحكم موقعه ومكانته كقائد هو الدعامة الأساسية للعمل، لأنه صاحب السلطة والقوة والمسئول القيادي الأول، وهو المسئول الأول من الناحية الإدارية والقانونية عن جميع ما يحدث داخل المدرسة". (جون كاربتر، ٢٠٠٢ م، ١٩٣-١٩٤).

لكي يؤدي ناظر المدرسة عمله بنجاح في محيط مدرسته لابد من أن يكون قادراً على معالجة ما يصادفه من الأمور اليومية التي تمتلئ بها المدرسة، يوماً بعد يوم، وليس على المرء إلا أن يتأمل بعض الأبحاث و الدراسات التي أجريت في هذا الشأن حتى يرى مدى التباين الشاسع في طبيعة هذه المسائل باعتبارها أعمالاً لابد من أن تؤدي فحسب، في حين أن بعضها يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية للعملية التعليمية التي تتم في المدرسة. (مصطفى وآخرون، ١٩٦٦ م، ص ٢٢-٢٣).

تم تحديد هذه المهام والواجبات والمسئوليات في ثلاث جوانب رئيسية:

١- الجانب الإداري.

٢- الجانب الفني.

٣- الجانب الاجتماعي.

**وفيما يلي نتناول كل منها بالتفصيل:**

**الجانب الإداري:**

١. توزيع المسئوليات وتحديد اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والإشراف على أعمالهم ومتابعتهم بهدف رفع مستوى أدائهم وعلاج السلبيات.
٢. رئاسة مجلس إدارة المدرسة والإشراف العام على مجموعات التقوية بالمدرسة واعتماد توزيع خطة الأنشطة المختلفة والتنسيق بينهما.
٣. أن تكون عنده روح المثابرة التي تمكنه من الاستمرارية في العمل والصمود أمام التحديات والمشاكل مهما كان حجم الأجواء السلبية التي قد تحيط بها.
٤. أن يشترك في اختيار أعضاء هيئات التدريس ويصدر قرارات في السياسة التي تسير عليها المدرسة، وفي الأساليب التي تتبع ويشرح للمعلمين والتلاميذ السياسة التي يضعها مجلس المدرسة وتنمية المدرسين في كافة الجوانب. (مصطفى وآخرون، ١٩٩٦ م، ص ٢٢-٢٤).
٥. إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المعلمين. (أبو فروة، ١٩٩٣ م، ص ٥٦).

**الجانب الفني:**

١. تكوين لجنة وضع الجدول المدرسي واعتماده والإشراف على تنفيذه، وتغييره أثناء العام الدراسي إذا لزم الأمر.
٢. اعتماد توزيع المناهج الدراسية المختلفة على شهور السنة ومتابعة تنفيذها.
٣. أن يعمل على تنمية نفسه مهنيًا بمختلف الأطراف، بحيث يكون قادراً على متابعة التطورات والمستجدات في ميدان التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص.
٤. أن يعمل على توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجية الأخرى التي يمكن بواسطتها مواكبة التطور في التعليم بشكل خاص، وفي جميع مناحي الحياة بشكل عام ويشرف على جميع مرافق المدرسة.
٥. أن يتعاون مع الهيئات الفنية المحلية والمركزية التابعة للدولة، ويتولى عقد الاجتماعات واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد مستويات التلاميذ ومدى تحصيل كل منهم.
٦. يعتبر ضابط الاتصال أو مندوب السلطة التعليمية الأعلى أو هو ممثل السلطة التعليمية، ولديه سلطات غير رسمية مستمدة من الصفات القيادية والمعرفية مع توفير الخبرة والكفاءة والجدارة التعليمية والإعداد المهني المناسب.
٧. زيارة الفصل بشكل متكرر بغرض الملاحظة والدراسة. (أبو فروة، ١٩٩٣ م، ص ١٩٤).

**الجانب الاجتماعي:**

١. تمثيل المدرسة في الاجتماعات الخارجية وإجراء مقابلات خاصة حول هذا الموضوع من عدد من مديري ومديرات المدارس في دول عربية مختلفة.
٢. أن يتعاون مع الهيئات العاملة في الحي الذي تقع فيه المدرسة وفقاً لتوجهات المشرف الفني، وأن يكون المتحدث باسم المدرسة في الحي وفي الهيئات الرسمية وفي الجماعات التربوية وتحسين علاقة المدرسة مع المجتمع والعمل معها. (أبو فروة، ١٩٩٣م، ص ١٩٦).
٣. دعوة المعلمين لاجتماعات دورية لتنمية روح التعاون بين المعلمين.
٤. حل المشكلات الاجتماعية التي تواجه المعلمين.
٥. تشجيع الاتصال بينهم وبين المعلمين.
٦. التعاون مع الهيئات والإدارات الشعبية بالمنطقة على تنفيذ برامجها الثقافية والسياسية والرياضية والاجتماعية. (مصطفى وآخرون، ١٩٩٦م، ص ٧٣-٧٦)

**خصائص وصفات وكفايات المدير الناجح:**

إنه من الصعب تحديد هذه الصفات والخصائص بدون معرفة المفهوم الإداري الذي يراد تطبيقه، أو الاتجاه أو الاتجاهات الإدارية التي يراد من المدير الالتزام بها، والأهداف الإدارية التي يراد منه تحقيقها والأنشطة المتوقعة منه كقائد لمجموعة بشرية معينة ذات خصائص وحاجات معينة، وكمواطن صالح وملتزم عام ومساهم في خدمة مجتمعه، "فمعرفة هذه الأمور تعتبر ضرورية لتحديد الصفات المطلوبة لمدير المدرسة، لأن الصفات المطلوبة فيه تختلف باختلاف المجتمعات وباختلاف خطوط هذه النظم السياسية والتربوية وباختلاف المجتمعات من حيث الثقافة والعلم والتطور". (الشيبياني، ١٩٧٦م، ص ٧٦-٧٧).

**ومن الصفات والمعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها مدير المدرسة الناجح****يمكن الإشارة إلى ما يأتي:**

١. ذكاء فطري ومكتسب تُظهر إثارة في الحكم الصائب والنظرة البعيدة الثاقبة وفهم المواقف الدقيقة وتحليل ومواجهة المشكلات التي تصادفه في قيادته وتوجيه مدرسته.
  ٢. معرفة عميقة وواسعة لأسس الإدارة المدرسية الحديثة، ولأسس العلاقات الإنسانية وأسس التدريس والتوجيه التربوي.
  ٣. ثقافة عامة واسعة ووعي كافٍ بمشكلات مجتمعه ومشكلات العصر الذي يعيش فيه والمشكلات الإنسانية بصفة عامة.
  ٤. إيمان قوي صادق بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والتمسك بتعاليم دينه والممارسة الفعلية لشعائر الدين وواجباته، والتحلي بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق ووفاء بالعهد وأمانة وإخلاص وصبر وتواضع، وما إلى ذلك.
  ٥. عزم وتصميم وقوة في الحق وشجاعة أدبية وثقة بالنفس من غير غرور.
  ٦. القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقييم. (الشيبياني، ١٩٧٦م، ص ٧٨-٧٩).
- ومن صفات القائد الناجح أيضاً:

١. الاستناد إلى الحقائق، إن القائد الجيد هو الذي لا يُصدّق القيل والقال بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة.
٢. الشورى، لأن صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين ولا يتخذ القرارات المهمة وحده.
٣. الفطنة وبعد النظر، لأن الفطنة وبعد النظر هي من صفات القائد الضرورية، فالقائد ينبغي أن يكون حكيماً في تصرفاته سريع الفهم والإدراك.
٤. الحرص الشديد خصوصاً إذا تعلق الأمر بمصالح ومصائر الآخرين من المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تمحيص وتدقيق.

٥. الشجاعة من صفات القائد الجيد في مواجهة المواقف الصحيحة، فالقائد هو رجل لجميع المواقف، وعليه أن يكون حازماً وقت اللزوم.
٦. القابلية البدنية وليس معنى ذلك بالضرورة قوة البنية أو ضخامة الجسم أو القوام الرياضي، بل يعني ألا يتسم القائد بتثويته بدني يعيب طلعه أو مرض مزمن يعقده أو عاهة مستديمة تجعله منبوذاً، وحبذا لو كان القائد بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية.
٧. معرفة الأصول العلمية للإدارة، فذلك أول طريق نحو النجاح إذا ألمَّ القائد بأصول الإدارة ما يوفر عليه الكثير من الجهد قد يضيع في تجارب خاصة، وما تسفر عنه من خطأ.
٨. الشعور الإنساني في المعاملة، "فالقائد الناجح الذي يُولد قائد إنساني تكون معاملته للآخرين إنسانية، تدفع العاملين معه إلى المثابرة وتعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة". (العلاقي، ١٩٩٩م، ص ٢٨٢-٢٨٣).

#### كما أن الخصائص الشخصية لها دور في فعالية المدير مثل:

الصحة الجسمانية والنفسية، الذكاء المناسب، الاتزان الانفعالي، قوة العزم والتعميم، المرونة الاجتماعية والانفتاح على الآخرين والتواصل، والحماس للعمل الإداري والتعليمي، المظهر الشخصي المناسب، الرغبة في العمل مع الآخرين الطاقة اللفظية والقدرة على التعبير عن النفس والأفكار بشكل واضح، العدل والموضوعية، والإيمان بكل ما هو إنساني، الخبرة الكاملة بالشأن التعليمي الفلسفة التربوية الواضحة. (الخميسي، ٢٠٠٢م، ص ٩٦).

#### ومن صفات مدير المدرسة أن يكون:

نشيط ومحبٌ للاستطلاع فيما حوله، ويقوم باتصالات كثيرة يكونُ أصدقاء ويتحدث ويتسم ويظهر ميلاً إلى المرح ويتقبل الفكاهة على نفسه بروح طيبة يواجه المشكلات بثقة وعن طيب خاطر، ويحدد المشكلات ويُقْبِل على وضع خطط الوصول إلى حلول لها ويُقْبِل على تنفيذها، ويميل إلى إخضاع اقتراحاته وآرائه للنقد والاختيار.

"يميل إلى الدفاع عما يسهم به إلى أن يقتنع بأنه غير صحيح، يميل إلى تقبُّل نتائج أحكامه ونتائج أخطائه وثمار القرارات الصحيحة". (عابدين، ٢٠٠٥م، ص ٩٨-٩٩)

يعترف الآخرون بما قام به ويكون متواضعاً في التحدث عما قام به، ولا يجد ضرورة للغش، يعبر عن انفعاله لكنه لا يخضع له ويزيد من سيطرته على التعبير الانفعالي غير المرغوب فيه، ويسيطر على أعصابه ولا يصر على طريقة واحدة، ويعمل ويلعب مع غيره، ويتسم بسهولة في أوجه نشاط تعاوني لمساعدة غيره، له هوايات وميول خاصة ويستخدم الكتب كمصادر للمعرفة أو المتعة، وسعيد وواثق من نفسه، ولا يوجد عنده قلق ولا يحزن على ما لا يمكن تحصيله، واثق من مكانته واحترامه عند الآخرين ويتمتع بصحة عقلية سليمة حالته الصحية حسنة بوجه عام ويشبع حاجاته الجسمانية العادية دون صعوبة، كما يبين هليفارد وزملاؤه فهم الجوانب الشخصية للمدير في بعدين هما: البعد الأول: متوازن وغير متوازن، البعد الثاني: انبساطي أو انطوائي.

القدرة على الحسم في الأمور، الوصول إلى القرارات السلمية والحكيمة، والإيمان بالديمقراطية فكرياً وممارسةً والمعرفة بأسس الإدارة المدرسية الحديثة وأسس التدريس والتوجيه التربوي والإلمام بمادة دراسية أو أكثر، الوعي الكامل بمشكلات البلاد ومشكلات العالم المعاصر.

#### علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:

إن العلاقات الإنسانية يجب أن تسود بين المدير والمعلمين على أساس الاحترام والتقدير المتبادل من أجل النهوض بالمستوى التعليمي بالمدرسة، وكذلك يجب أن تقوم العلاقات الإنسانية بين المتعلمين في داخل المؤسسة التعليمية وخارجها على أسس ومبادئ: -

- أ- أن تكون قائمة على أساس الرغبة في العمل المستمر المتمثل في التخطيط المشترك والتنفيذ السليم والعطاء الكافي لإيجاد النمو التعليمي لدى التلاميذ.

ب- يجب على المعلمين أن يقيموا فيما بينهم علاقات أساسها الود والاحترام والتعاون بدلاً من العلاقات التي يكون أساسها التنافر والتباهي والاستظهار أمام التلاميذ.

ج- إن مدير المدرسة يحتل دوراً هاماً وقيادياً بالعاملين في المدرسة وخصوصاً المعلمين تحدد إلى حد كبير مدى فاعلية المعلمين ورضاهم عن عملهم، وبالتالي نجاحهم في أداء مهمتهم.

د- يمكن للمدير أن يساعد المعلم والعكس صحيح، "لأن كل فرد يهتم في المقام الأول بتحسين ونمو خبرة التلاميذ، وذلك عن طريق الجهود المشتركة لهذه الأطراف التي يجب أن تتم في جو من الثقة المتبادلة". (أحمد، ١٩٨٧م، ص ٣٩).

### دور المدير في استخدام الحافز في المدرسة:

إن توضيح دور مدير المدرسة في استخدام الحوافز بطريقة علمية وواعية، يؤدي إلى فاعلية المؤسسة، لأنه ضروري ومهم لتنشيط وتفعيل الأداء، لذا يجب على مدير المدرسة أن يقوم بأدوار فاعلة في تحفيز المعلمين وتشجيعهم لتطوير أدائهم، وتفعيل العملية التربوية، ولجعل المدرسة كخلية نحل فيها تفاعل وتعاون وتنافس وتكامل وتميز في الأداء. وهناك بعض الأدوار منها:

١. أن يستخدم مدير المدرسة الحوافز المعنوية الايجابية بالدرجة الأولى وبدرجة كبيرة، لما لها من آثار طيبة على شخصية المعلم، وعلى رضائه، وبالتالي على أدائه، وخاصة كلمات الشكر والمدح والثناء على الأداء المتميز، لأنها لا تكلف كثيراً، وسهلة الاستخدام، ولها آثار ايجابية على شخصية المعلم.

٢. أن يستخدم مدير المدرسة الحوافز المادية الايجابية بالدرجة الثانية مرافقة لكن المدير القيادي المتواصل مع المجتمع المحلي يمكن أن يشجع أبناء المجتمع، وأولياء الأمور في المساهمة في تقديم جوائز وحوافز مادية ومالية للمعلمين، خاصة عندما تقوم المدرسة بدورها التربوي الريادي.

٣. أن يبتعد مدير المدرسة قدر المستطاع عن استخدام الحوافز المعنوية السلبية لما لها من آثار سلبية على شخصية المعلم، لأنها تؤدي إلى عدم الرضا، وإلى التوتر والقلق، وعدم التعاون والانتماء.

٤. أن يبتعد مدير المدرسة قدر المستطاع عن استخدام الحوافز المادية السلبية لما لها من آثار على شخصية المعلم، لأنها تنمي شخصية منغلقة لا مرحة، ولا إبداعية.

٥. أن يستخدم مدير المدرسة الحوافز الفردية والجماعية، لكي ينمي روح المنافسة والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

٦. أن يستخدم مدير المدرسة الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد أي التنوع في استخدام الحوافز بجميع أنواعها. (أبو الكشك، ٢٠٠٦م، ص ١٤٨-١٤٩).

**العوامل التي تعوق مدير المدرسة عن القيام بدوره كقائد تربوي نقلاً عن رو ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي:**

١. إن النظام التعليمي قد طور لوائحه التنظيمية بحيث يضع المسؤولية كاملة على مدير المدرسة باعتباره المسئول الأول عن تكامل تفاصيل العملية التنظيمية داخل المدرسة.

٢. إن مسؤوليات الإدارة التعليمية العليا التي تتبعها المدرسة تضع عادة الأولوية لحسن سير العمل بالمدرسة. كل اهتماماتها تتركز على تأمين عملية إدارية سلسلة مثل إجراء الامتحانات وما يتصل بها من إظهار للنتائج وإصدار للشهادات الدراسية الاحتفاظ بنظافة وصيانة المبنى الدراسي وملحقاته الانضباط المدرسي تقليل معوقات العاملين الوفاق مع المجتمع المحلي.. وغيرها.

٣. إن المجتمع المحلي عادة ما يفقد الثقة فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة إذا لم يستشعر إدارة محكمة للمبنى المدرسي.

٤. المكانة التي يضيفها رجال الأعمال بالمجتمع المحلي على كل من يشار إليه باعتباره مديراً مسؤولاً عن عمليات الإدارة قد تستهوي مدير المدرسة على حساب قيامه بدوره التربوي.
٥. سهولة عملية تقويم أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية ورصد إنتاجها عنه بالنسبة لتقوية الأنشطة التي تستثمر في خدمة العملية التعليمية وتطويرها.
٦. سيادة علوم الإدارة والتنظيم على محتوى برامج إعداد وتدريب المدارس فغالباً ما يتوارى الاهتمام بعملية التعلم ذاتها والمناهج الدراسية وما يصاحبها من عمليات تقويم وتوجيه وعلاقات إنسانية لتفسح المجال لتدريب المديرين على كيفية إدارة المدرسة والتعامل مع المعوقات التنظيمية المختلفة.
٧. اختص مدير المدرسة شخصياً، بصورة المدير أو رجل الإدارة أكثر من صورة زميل المهنة المعلم أو المدير المعلم وقد شجعه على هذا الاتجاه موقف رؤسائه من مسؤولي الإدارة العليا الذين أخذوا ينظرون إليه باعتباره رجل إدارة من زميرتهم.
٨. سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخاً آمناً يستدرجه بعيداً عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته. كما أوردتها (فهيمى؛ ومحمود ١٩٩٣م)

### المحور الثاني: الحوافز

#### ماهية الحوافز:

تعددت التعريفات واختلفت وجهات النظر في تحديد معنى الحوافز بتعدد الجوانب التي تركز عليها، وتخصصات الباحثين، فكل منهم تناول تحديد مفهومها من زاوية معينة، ولهذا يذكر الباحث عدداً من التعريفات لتتضح الصورة حول مفهوم الحوافز كما يلي:

" نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ويؤدي الحفز إلى جعل الموظفين يبذلون جهداً في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم ". (الحريري ٢٠٠٨ م، ص ١٨٠).

كما تعرّف بأنها: " الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها، واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه النشاط، أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل، أو الأسلوب الذي يتبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته، ويحقق أهدافه"، ومن جهة أخرى يعرفها أيضاً بأنها: " قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقاً له ". (البدري، ٢٠٠٢ م، ص ١٣٥).

ويعرف التحفيز بأنه: " تعميق الحوافز التي تدفعنا للعمل أو الفعل وتجعلنا نتحرك باستمرار بدافع داخلي، لتلبية متطلبات الحاجات والرغبات للوصول إلى الرضا عن العمل"، (مرعي، ٢٠٠٠ م، ص ١٦).

وتعرف الحوافز بأنها: " العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، تقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى رضائه وولائه للمؤسسة، وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى ". (أبو الكشك، ٢٠٠٦ م، ص ١٣٣).

ويستنتج الباحث من التعريفات السابقة للحوافز والتي اتفقت في المفهوم والهدف منها، واختلفت في العبارة مجموعة من خصائص الحوافز وهي:

- عوامل ومؤثرات خارجية تدفع بالعامل نحو بذل جهد أكبر في عمله.
- تزيد الكفاءة الإنتاجية، وتحقق أهداف المنشأة.
- تسهم في إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد وتحقق أهدافهم وتجعل العاملين يشعرون بالرضا عن العمل الذي يؤدونه.
- قد تكون حوافز مادية تتصل بالأجر أو الزيادة في الراتب، أو معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ، أو الاعتراف بجهود العاملين في المؤسسة وتقديرهم بالثناء والمديح.



ويمكن للباحث اقتراح تعريف شامل للحوافز يندىق مفهومه من التعريفات السابقة، حيث يعرف الحوافز بأنها: مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تُعدُّها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية، بهدف التأثير على سلوكهم من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم، وتحقيق أهداف المنظمة، وأهداف الفرد في آن واحد.

### أهمية الحوافز:

الحوافز لها أهميتها الكبرى في أي منشأة أو منظمة، أو مؤسسة، أو إدارة، وقد بدأت كثير من مؤسسات العمل في الآونة الأخيرة بالاهتمام بسياسات الحوافز باعتبارها العامل الرئيسي في معالجة العديد من المشكلات المتعلقة بعناصر الإنتاج، ومنها ما يخص العنصر البشري، وذلك الوصول إلى تحقيق كفاءة وفاعلية العاملين داخل الإدارة، فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن تفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على أكمل وجهه، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

ولقد تناولت كثير من الدراسات أهمية الحوافز لدى العاملين، وهناك بعض الجوانب الدالة على أهمية الحوافز بالنسبة إلى المعلم وهي كما يلي:

أ- الاعتراف بكفاءة المعلم، والإحساس بالمكانة والتقدير والأهمية والقيمة الاجتماعية لأداء الدور

ب- منح المزيد من الشعور بالأمن والاستقرار والاطمئنان المهني عن طريق تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص.

ج- تقدير المنجز من الأعمال، وتقديم الابتكارات والإبداعات في مجال العمل مما يؤدي إلى تطويره وتوسيع مجالات الخبرة.

د- توفير مناخ الصحة النفسية، ورفع الروح المعنوية، مما يبعث على الثقة بالنفس وإمكانات التحكم فيها.

هـ- تحقيق التوافق المهني والرضا عن العمل، مما يؤدي إلى بذل المزيد من العمل وسيادة العلاقات الإنسانية، وتماسك الجماعة، وشدة الولاء للمؤسسة، (شمس الدين؛ والفقي، ٢٠٠٧م، ص ٣٢٥-٣٢٥).

كما "أن للحوافز دوراً رئيسياً في العمل التربوي، حيث ينعكس على إعداد التلاميذ لحياة أفضل، ورفع الروح المعنوية بين مجتمع العاملين (قراقره، ١٩٣٣ م، ص ١٣٠).

وأيضاً إن الغرض من السياسات التعليمية التي تعتمد على تحليل الحوافز تكمن في إيجاد بيئة مؤسسية أو صافية تدعم وتعزز الأنشطة التعليمية (دوجلاس؛ وندام، ٢٠٠٣ م، ص ٦٧).

### أهداف الحوافز:

وللحوافز في المؤسسات المادية منها والمعنوية، والايجابية أو السلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها أهمها ما يلي:

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها، فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل للإنتاج كما ونوعاً فإن للحوافز المادية المعنوية الايجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، ورفع الروح المعنوية للعاملين، ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المؤسسة.

- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل، وترغيبهم فيه، وهذا يؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، وبالتالي ينعكس على سمعة المؤسسة في المجتمع الذي تعمل فيه فيدفع الإرادة للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها. (صالح، ٢٠٠٤م، ص ١٢٢).

- زيادة الإنجاز عند الأفراد، وهذا يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: إنجاز الفرد = الحفز + قدرات الفرد، وعليه يمكن الاستنتاج

بأن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز. (سالم وآخرون، ١٩٩٣ م، ص ٢٠٣).

• رفع الروح المعنوية للعاملين، على اعتبار أن الروح المعنوية العالية مطلب أساس لأغراض تفعيل دور الكوادر البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات الإدارية (عريفج، ٢٠٠٤ م، ص ١٨٥).

• التسيير الأمثل لسلوك الأداء، وتحسين مستوى الخدمات، وشحن طاقات الابتكار، وتحسين مستوى الخدمات، والاستمرار في تطوير المؤسسة لبلوغ أهدافها. (شمس الدين؛ والفقي، ٢٠٠٧ م، ص ٣٢٣).

### أنواع الحوافز وتصنيفاتها:

تنوعت الحوافز، وتعددت صورها، وأصبح على الإدارة أن تقدم العديد من الحوافز التي تناسب طبيعتها وإمكانيتها، بحيث تشكل مزيجاً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع المعلمين، واستنهاض عزائمهم نحو بذل المزيد من الجهد، وإحراز الأفضل من العطاء والإنتاج، في سبيل تحقيق الهدف المنشود من ذلك.

ولقد تحدثت الكثير من المراجع وأدبيات الدراسة عن الحوافز من حيث التصنيف ولأن حاجات الإنسان متعددة وغير مستقرة فإن الحوافز التي تستثيرها متعددة وكثيرة، وتختلف من موظف إلى آخر، وقد اختلف المهتمون بالإدارة حول تصنيفات وأقسام الحوافز، والحقيقة أن هناك تصنيفات وتقسيمات متعددة ومختلفة للحوافز. حيث التصنيف الحالي للحوافز: من حيث المادة والنوع إلى: حوافز مادية، حوافز معنوية، من حيث تأثيرها إلى: حوافز إيجابية جاذبة، حوافز سلبية منفرة، من حيث عدد من يحصل عليها إلى: حوافز فردية، حوافز جماعية كما ذكرها كلا من، (عبد الوهاب، ١٤٠٣ هـ، ص ٣٦). وكذلك (برنوطي، ٢٠٠١ م، ص ٣٥٥ - ٣٧٥).

وأيضاً قسمت الحوافز حوافز مباشرة وغير مباشرة، حيث قسمها (العبدلي، ١٤٣٢ هـ، ص ١٧-١٩) على نفس تقسيم برنوطي.

كما: " حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة، وحوافز أولية وحوافز ثانوية، حوافز داخلية وحوافز خارجية، وحوافز إيجابية وحوافز سلبية، والبعض يشير إلى حوافز اقتصادية، وتسمى أيضاً حوافز ذاتية وحوافز غير ذاتية، ولكن التسمية الأكثر شيوعاً هي حوافز مادية وحوافز معنوية " كما يشير إليها (الأغري، ٢٠٠٠ م، ص ٤٠٤)

### وهناك تصنيف آخر:

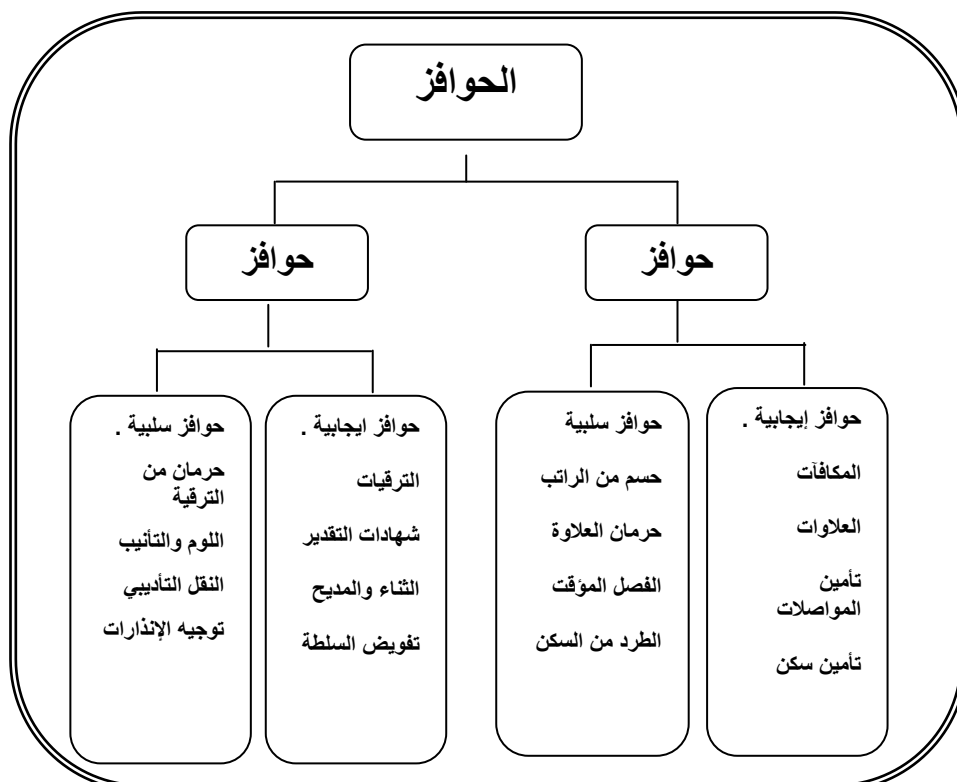
- الحوافز المستمدة من الوظيفة: وتشمل طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة.
- الحوافز المالية وتشمل: الراتب، والمكافآت التشجيعية، وخارج الدوام والترقية.
- حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية وتشمل: " النظم والإجراءات الإدارية مثل: الاتصالات وتوافر المعلومات، والابتعاث والتدريب " كما ذكرها (خطاب؛ والزامل، ١٤٠٢ هـ، ص ٢٩٤).

### وهناك أيضاً نوعان آخران من الحوافز:

- حوافز على مستوى المنظمة ككل، وذكر عليها أمثلة مثل: المشاركة في الأرباح، ملكية الأسهم، وخطط الاقتراحات.
- حوافز على مستوى الفرد، وتتضمن: حوافز العمال، وحوافز المتخصصين والإداريين. كما يشير إليها كل من (ماهر، ١٩٩٨ م، ص ٢٣٩)، (والعاني، ٢٠٠٧ م، ص ١٧).
- ولقد اتضح من المناقشات التي أفرزتها نظريات الحفز أن الحوافز يمكن أن تكون:
- حوافز إيجابية، وأخرى سلبية.
- حوافز متصلة بالعمل، وأخرى متصلة ببيئة العمل.

- حوافز عامة، وأخرى خاصة.
  - حوافز مادية، وأخرى معنوية. كما ذكرها (عريفج، ٢٠٠٤ م، ص ١٨٦).
- والباحث يرى أنه مهما تعددت وتتنوع تصنيفات الحوافز فإنها لا تعدو عن كونها حوافز مادية (إيجابية أو سلبية)، وحوافز معنوية (إيجابية أو سلبية)، لأنها كلها تحفز الموظف لأداء عمله، والأمثلة على تلك الأنواع من الحوافز يمكن تتبعها. كما أشار إليها (عريفج، ٢٠٠٤ م، ص ١٨٦).

### شكل (١) تصنيف الحوافز الأكثر شيوعاً



(عريفج، ٢٠٠٤ م، ص ١٨٦)

**مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز الفعال في المؤسسات:**  
 الحوافز هي الدعامة التي تشكل استمرار الدافع أو توقفه، لذلك فاستخدام الحوافز بعشوائية أو مزاجية تضر بالمؤسسة ولا تنفع، ومن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة في حالة عدم استخدام نظام فعال للحوافز يغطي كافة العاملين، ومنها كالتالي:

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين
- انخفاض معدلات الإنتاج إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- تراجع جودة الخدمات والمنتجات.
- زيادة الزمن المنفق على إنجاز المهام على الوقت الفعلي المحدد مسبقاً.
- شعور العاملين بعد الرضا عن أعمالهم.
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون.
- غياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.

- توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم البعض في حالة التقصير في العمل.
- ارتفاع نسبة الغياب المقصود عن العمل تحت ذرائع مختلفة.
- ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة في حالة توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى
- ازدياد المطالب والشكاوى في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك.
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين، واتهامها بالتقصير في حقوقهم. كما أشار إليها (مرعي، ٢٠٠٠ م، ص ٨-٩).

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات، و تم استخدام المنهج الوصفي لمعرفة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابات التي تم تفرغها من أداة الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية في التعليم العام التابعين لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج والبالغ عددهم (٩٥٠) معلم. (إدارة التخطيط والتطوير، إدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج).

**عينة الدراسة:** تتكون عينة الدراسة من (٢٥٠) معلم من معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الخرج، تم جمعها بطريقة عشوائية بسيطة، حيث قام الباحث بتوزيع (٢٥٠) استبيان على معلمي المرحلة الابتدائية، استرجع الباحث منها (٢٢٣) استبيان، وتم استبعاد (١٢) استبيان لعدم اكتمال الاستجابات، ليكون العدد النهائي لأفراد عينة الدراسة (٢١٠) معلم، أي بنسبة (٨٤.٤%) من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها، وبنسبة (٢٢.٢%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

**خصائص أفراد عينة الدراسة:** يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية نوضحها فيما يلي:

#### ١- المؤهل الدراسي:

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	
91.0	191	بكالوريوس
9.0	19	دراسات عليا
100.0	210	الإجمالي

يوضح الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بتكرار (١٩١) معلم بنسبة (٩١.٠%)، في حين أن هناك (١٩) معلم بنسبة (٩.٠%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

#### ٢- الخبرة في مجال التعليم:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال التعليم

النسبة المئوية	التكرارات	
11.4	24	أقل من ٥ سنوات
36.2	76	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
52.4	110	١٠ سنوات فأكثر
100.0	210	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (٢) أن ما يزيد على نصف أفراد عينة الدراسة خبرتهم في مجال التعليم (١٠ سنوات فأكثر) بتكرار (١١٠) معلم وبنسبة (٥٢.٤%)، في حين أن هناك (٧٦) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (٣٦.٢%) تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وهناك (٢٤) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (١١.٤%) خبرتهم في مجال التعليم (أقل من ٥ سنوات).

### ٣- العمل الحالي:

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي

النسبة المئوية	التكرارات	
36.7	77	معلم صفوف أولية
37.6	79	معلم صفوف عليا
25.7	54	أخرى
100.0	210	الإجمالي

يوضح الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي، حيث أن هناك (٧٩) معلم بنسبة (٣٧.٦%) معلمين صفوف عليا، في حين أن هناك (٧٧) معلم بنسبة (٣٦.٧%) معلمين صفوف أولية، وهناك (٥٤) معلم بنسبة (٢٥.٧%) عملهم بخلاف ما تم ذكره (أخرى) يتمثل في "معلم صفوف أولية + معلم صفوف عليا، معلم صفوف أولية + أخرى، معلم صفوف عليا + أخرى".

### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وذلك لأن هذه الأداة تتيح الحرية لأفراد العينة في اختيار الوقت والمكان المناسبين للإجابة على فقراتها، وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً في مجال الدراسات الميدانية، وأنها وسيلة ميسرة لجمع البيانات اللازمة (أبو علام، ٢٠٠٥م، ص ١٤٠). وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال التعليم، العلم الحالي.

الجزء الثاني: وهو يتكون من (٤١) فقرة مقسمة على محورين كما يلي:

– المحور الأول: يتناول درجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين، وهو يتكون من (٢٠) فقرة.

– المحور الثاني: يتناول الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين، وهو يتكون من (٢١) فقرة.

### صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥: ص ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٤م، ص ١٧٩)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

**أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):**

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج" وظهرها في صورتها الأولية تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. (ملحق رقم (٢)).

وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

**ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول التالي.

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محوري إدارة الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور

الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين				درجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين			
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**٠.٦٠٢	١٢	**٠.٦٧٧	١	**٠.٥٣٩	١٢	**٠.٦٩٢	١
**٠.٤٩٢	١٣	**٠.٨٠٠	٢	**٠.٨١١	١٣	**٠.٤٧٨	٢
**٠.٧٤٩	١٤	**٠.٧٠٤	٣	**٠.٤٩٥	١٤	**٠.٥٧٠	٣
**٠.٧٥٧	١٥	**٠.٦٣٨	٤	**٠.٧٧٢	١٥	**٠.٦٧٧	٤
**٠.٥٣٨	١٦	**٠.٦٧٤	٥	**٠.٦٧٤	١٦	**٠.٥١٣	٥
**٠.٦٥٨	١٧	**٠.٤٩٧	٦	**٠.٤٩٧	١٧	**٠.٦٠١	٦
**٠.٦٣٨	١٨	**٠.٧٧١	٧	**٠.٦٠١	١٨	**٠.٧٠٧	٧
**٠.٦٢٤	١٩	**٠.٧٤٧	٨	**٠.٥٨٨	١٩	**٠.٦٥٣	٨
**٠.٤٩٩	٢٠	**٠.٦٧٢	٩	**٠.٦٠٤	٢٠	**٠.٦٠١	٩
**٠.٦٨٩	٢١	**٠.٦٩٤	١٠	-	-	**٠.٦٥٩	١٠
-	-	**٠.٦١٤	١١	-	-	**٠.٦٥٧	١١

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من خلال الجدول (٤) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

**ثبات أداة الدراسة:**

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، والجدول رقم (٥) يوضح معامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة وهي:

جدول (٥) معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	درجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين	٢٠	٠.٨٩٧
٢	الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين	٢١	٠.٨١٦
	الثبات الكلي	٤١	٠.٨٤٢

يتضح من خلال الجدول (٥) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٨٤٢) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨١٦، ٠.٨٩٧)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم؟

للتعرف على درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب تلك الفقرات حسب المتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو.

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج

م	الفقرات	درجة الموافقة											
		معدومة		منخفضة		متوسطة		عالية		%	ك		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١٣	يحترم آراء المعلمين عند مشاركته لهم في الحوار.	٦.٢	١٣	١١.٩	٢٥	٣٣.٣	٧٠	٤٨.٦	١٠٢	٠.٨٩	٣.٢٤	متوسطة	١
١٤	يشيد بالمجهود المتميز للمعلمين.	٥.٢	١١	١٦.٧	٣٥	٣٠.٠	٦٣	٤٨.١	١٠١	٠.٩٠	٣.٢١	متوسطة	٢
١٧	يشبع جواً من الارتياح والمودة عند زيارته للمعلمين.	٨.٦	١٨	١٢.٤	٢٦	٣٥.٢	٧٤	٤٣.٨	٩٢	٠.٩٤	٣.١٤	متوسطة	٣
٢٠	يتجنب التفرقة في المعاملة بين المعلمين في المدرسة.	٨.١	١٧	١٩.٠	٤٠	٣١.٤	٦٦	٤١.٤	٨٧	٠.٩٦	٣.٠٦	متوسطة	٤
١٢	يُشارك في	٩.٥	٢٠	١٦.٢	٣٤	٣٧.١	٧٨	٣٧.١	٧٨	٠.٩٦	٣.٠٢	متوسطة	٥

												المناسبات الخاصة بالمعلمين.	
٦	متوسطة	٠.٩٧	٣.٠٠	٩.٥	٢٠	١٨.٦	٣٩	٣٤.٣	٧٢	٣٧.٦	٧٩	يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في المدرسة.	١٠
٧	متوسطة	١.٠٦	٢.٩٢	١٢.٩	٢٧	٢١.٤	٤٥	٢٦.٢	٥٥	٣٩.٥	٨٣	يعمل على إقامة حفل تعارف في بداية العام الدراسي.	١٩
٨	متوسطة	٠.٩٧	٢.٨٧	١٠.٥	٢٢	٢٢.٤	٤٧	٣٦.٧	٧٧	٣٠.٥	٦٤	يوفر مناخاً تعليمياً وتعلمياً ينمي الإبداع الجماعي.	١٨
٩	متوسطة	١.٠١	٢.٨٢	١٤.٣	٣٠	١٨.٦	٣٩	٣٨.١	٨٠	٢٩.٠	٦١	يساوي بين المعلمين في مبدأ الثواب والعقاب.	١٦
١٠	متوسطة	١.٠١	٢.٧٦	١٢.٩	٢٧	٢٦.٧	٥٦	٣١.٩	٦٧	٢٨.٦	٦٠	يستشعر أهمية عملية تحفيز المعلمين والغاية المرجوة منها.	٦
١١	متوسطة	١.٠٣	٢.٦٨	١٦.٧	٣٥	٢٣.٨	٥٠	٣٤.٨	٧٣	٢٤.٨	٥٢	يرفع للجهات المعنية بأسماء المعلمين المشاركين في الأنشطة المدرسية لتكريمهم.	٣
١٢	متوسطة	١.٠٦	٢.٦٠	١٧.٦	٣٧	٣١.٠	٦٥	٢٥.٢	٥٣	٢٦.٢	٥٥	يُشجع المعلمين على مواصلة دراساتهم العليا.	١٥
١٣	متوسطة	١.٠٩	٢.٥٦	٢٢.٤	٤٧	٢٤.٣	٥١	٢٨.٦	٦٠	٢٤.٨	٥٢	يهتم باحتياجات المعلمين الاجتماعية.	١١



٩	يتشاور مع المعلمين قبل اتخاذ القرار.	٥٣	٢٥.٢	٥٥	٢٦.٢	٤٨	٢٢.٩	٥٤	٢٥.٧	٢.٥١	١.١٣	متوسطة	١٤
١	يُكرم المعلم عند تقديم بحوث أو مقترحات.	٣٠	١٤.٣	٦٤	٣٠.٥	٥٥	٢٦.٢	٦١	٢٩.٠	٢.٣٠	١.٠٤	منخفضة	١٥
٥	يُعطي المعلم المتميز أولوية العمل في حملات محو الأمية، والمدارس الليلية.	٣٥	١٦.٧	٥٧	٢٧.١	٤٩	٢٣.٣	٦٩	٣٢.٩	٢.٢٨	١.٠٩	منخفضة	١٦
٧	يضع برامج تحفيزية إبداعية للمعلمين.	٢٢	١٠.٥	٥١	٢٤.٣	٦٨	٣٢.٤	٦٩	٣٢.٩	٢.١٢	٠.٩٩	منخفضة	١٧
٤	يُنظم برامج واجتماعات خارج الدوام الرسمي.	٢٦	١٢.٤	٣٩	١٨.٦	٦٢	٢٩.٥	٨٣	٣٩.٥	٢.٠٤	١.٠٤	منخفضة	١٨
٢	يُفعل نظام ادخار تعاوني لمساعدة المعلمين ذوي الظروف الخاصة والطارئة.	٣١	١٤.٨	٣٤	١٦.٢	٤٧	٢٢.٤	٩٨	٤٦.٧	١.٩٩	١.١١	منخفضة	١٩
٨	يدعو أولياء الأمور للمشاركة في تكريم المعلم المثالي	١٧	٨.١	٣٥	١٦.٧	٤٣	٢٠.٥	١١٥	٥٤.٨	١.٧٨	١.٠٠	منخفضة	٢٠
-	المتوسط الحسابي العام	٢.٦٥	٠.٧٠	متوسطة	-	-	-	-	-	-	-	-	-

يتضح من خلال الجدول (٦) أن محور درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج يتضمن (٢٠) فقرة تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (١.٧٨، ٣.٢٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٦٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج، ومن أبرز تلك الإسهامات (احترام آراء المعلمين عند مشاركته لهم في الحوار، وكذلك الإشادة بالجهد المتميز للمعلمين، إضافة إلى أنه يشجع جواً من الارتياح والمودة عند زيارته للمعلمين، وتجنّب التفارقة في المعاملة بين المعلمين في المدرسة، وكذلك المشاركة في المناسبات الخاصة للمعلمين، إضافة إلى إشعار المعلمين بأهمية دورهم في المدرسة)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة دويد (٢٠٠٣م) والتي توصلت إلى توافر الحوافز بدرجة متوسطة للمشرفين التربوية بمدينة مكة المكرمة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السواط (٢٠٠٦م) والتي توصلت إلى أن شروط تفعيل الحوافز تطبق من قبل الإدارة التعليمية بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة يعقوب (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى ضعف دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العبدلي (١٤٢٣هـ) والتي توصلت إلى أن اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقفزة نحو استخدام الحوافز المادية والمعنوية جاءت بدرجة أُويد، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (١٤٢٥هـ) والتي توصلت إلى أن الإدارة المدرسية تمارس منح الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية بدرجة منخفضة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (١٤٣٢هـ) والتي توصلت إلى أن الواقع الفعلي للحوافز الوظيفية المادية لدى معلمي المرحلة الابتدائية كان بدرجة قليلة.

١. جاءت الفقرة رقم (١٣) وهي (يحترم آراء المعلمين عند مشاركته لهم في الحوار) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٨٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يحترم المعلمين عند مشاركته لهم في الحوار، وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي مديري المدارس لأهمية مشاركة المعلمين في الحوار.
٢. جاءت الفقرة رقم (١٤) وهي (يشيد بالجهد المتميز للمعلمين) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٣.٢١) وانحراف معياري (٠.٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُشيد بالجهد المتميز للمعلمين.
٣. جاءت الفقرة رقم (١٧) وهي (يشجع جواً من الارتياح والمودة عند زيارته للمعلمين) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٣.١٤) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُشجع جواً من الارتياح والمودة عند زيارته للمعلمين.
٤. جاءت الفقرة رقم (٢٠) وهي (يتجنب التفارقة في المعاملة بين المعلمين في المدرسة) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٣.٠٦) وانحراف معياري (٠.٩٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يتجنب التفارقة في المعاملة بين المعلمين في المدرسة.
٥. جاءت الفقرة رقم (١٢) وهي (يُشارك في المناسبات الخاصة بالمعلمين) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٣.٠٢) وانحراف معياري (٠.٩٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُشارك في المناسبات الخاصة بالمعلمين.
٦. جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في المدرسة) بالمرتبة السادسة بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي

- ٣.٠) وانحراف معياري (٠.٩٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في المدرسة.
٧. جاءت الفقرة رقم (١٩) وهي (يعمل على إقامة حفل تعارف في بداية العام الدراسي) بالمرتبة السابعة بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٩٢) وانحراف معياري (١.٠٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يعمل على إقامة حفل تعارف في بداية العام الدراسي.
٨. جاءت الفقرة رقم (١٨) وهي (يُوفر مناخًا تعليميًا وتعليميًا ينمي الإبداع الجماعي) بالمرتبة الثامنة بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٨٧) وانحراف معياري (٠.٩٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُوفر مناخًا تعليميًا وتعليميًا ينمي الإبداع الجماعي.
٩. جاءت الفقرة رقم (١٦) وهي (يساوي بين المعلمين في مبدأ الثواب والعقاب) بالمرتبة التاسعة بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وانحراف معياري (١.٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يساوي بين المعلمين في مبدأ الثواب والعقاب.
١٠. جاءت الفقرة رقم (٦) وهي (يستشعر أهمية عملية تحفيز المعلمين والغاية المرجوة منها) بالمرتبة العاشرة بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٧٦) وانحراف معياري (١.٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يستشعر أهمية عملية تحفيز المعلمين والغاية المرجوة منها.
١١. جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (يرفع للجهات المعنية بأسماء المعلمين المشاركين في الأنشطة المدرسية لتكريمهم) بالمرتبة الحادية عشر بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٦٨) وانحراف معياري (١.٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يرفع للجهات المعنية قائمة بأسماء المعلمين المشاركين في الأنشطة المدرسية لتكريمهم.
١٢. جاءت الفقرة رقم (١٥) وهي (يُشجع المعلمين على مواصلة دراساتهم العليا) بالمرتبة الثانية عشر بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٦٠) وانحراف معياري (١.٠٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُشجع المعلمين على مواصلة دراساتهم العليا.
١٣. جاءت الفقرة رقم (١١) وهي (يهتم باحتياجات المعلمين الاجتماعية) بالمرتبة الثالثة عشر بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٥٦) وانحراف معياري (١.٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يهتم باحتياجات المعلمين الاجتماعية.
١٤. جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (يتشاور مع المعلمين قبل اتخاذ القرار) بالمرتبة الرابعة عشر بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٥١) وانحراف معياري (١.١٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يتشاور مع المعلمين قبل اتخاذ القرار.
١٥. جاءت الفقرة رقم (١) وهي (يُكرم المعلم عند تقديم بحوث أو مقترحات) بالمرتبة الخامسة عشر بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٣٠) وانحراف معياري (١.٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُكرم المعلم عند تقديم بحوث أو مقترحات.

١٦. جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (يُعطى المعلم المتميز أولوية العمل في حملات محو الأمية، والمدارس الليلية) بالمرتبة السادسة عشر بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وانحراف معياري (١.٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُعطي المعلم المتميز أولوية العمل في حملات محو الأمية، والمدارس الليلية. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنه لا يوجد نظام واضح للحوافز المعنوية التي يمكن تقديمها للمعلمين.
١٧. جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (يضع برامج تحفيزية إبداعية للمعلمين) بالمرتبة السابعة عشر بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.١٢) وانحراف معياري (٠.٩٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يضع برامج تحفيزية إبداعية للمعلمين. وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم وجود نظام واضح من قِبل النظام التعليمي لإقامة مثل هذه البرامج.
١٨. جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (يُنظم برامج واجتماعات خارج الدوام الرسمي) بالمرتبة الثامنة عشر بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٠٤) وانحراف معياري (١.٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُنظم برامج واجتماعات خارج الدوام الرسمي. وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم وجود نظام واضح للحوافز والعلاقات الانسانية من قِبل الوزارة.
١٩. جاءت الفقرة رقم (٢) وهي (يُفَعَّل نظام ادخار تعاوني لمساعدة المعلمين ذوي الظروف الخاصة والطارئة) بالمرتبة التاسعة عشر بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (١.٩٩) وانحراف معياري (١.١١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُفَعَّل نظام ادخار تعاوني لمساعدة المعلمين ذوي الظروف الخاصة والطارئة، وربما يعود السبب في ذلك لعدم وجود تعليمات من الوزارة لإقامة مثل هذه الأنظمة.
٢٠. جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (يدعو أولياء الأمور للمشاركة في تكريم المعلم المثالي) بالمرتبة العشرين بين الفقرات الخاصة بدرجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمتوسط حسابي (١.٧٨) وانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يدعو أولياء الأمور للمشاركة في تكريم المعلم المثالي.

**السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج؟**

للتعرف على الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب تلك الفقرات حسب المتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج

م	الفقرات	درجة الموافقة											
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١٩	ضعف تمويل الأنشطة من قبل إدارة التعليم.	٨٣	٣٩.٥	٦٤	٣٠.٥	٥١	٢٤.٣	١٢	٥.٧	٣.٠٤	٠.٩٣	متوسطة	١
٢٠	ضعف المستوى العلمي والثقافي لأولياء الأمور.	٦٤	٣٠.٥	٨٨	٤١.٩	٤٦	٢١.٩	١٢	٥.٧	٢.٩٧	٠.٨٧	متوسطة	٢
١٠	اهتمام إدارة التعليم بالجانب التنظيمي لإدارة المدرسة على حساب الحوافز	٧٧	٣٦.٧	٧٤	٣٥.٢	٣٤	١٦.٢	٢٥	١١.٩	٢.٩٧	١.٠٠	متوسطة	٣
١٧	تفضيل القرارات مضمونة النتائج على حساب التحفيز	٥٧	٢٧.١	١٠١	٤٨.١	٣٧	١٧.٦	١٥	٧.١	٢.٩٥	٠.٨٦	متوسطة	٤
٢١	ضعف الإلمام بالمستجدات في علم الإدارة.	٦٦	٣١.٤	٨٤	٤٠.٠	٤٤	٢١.٠	١٦	٧.٦	٢.٩٥	٠.٩١	متوسطة	٥
١٥	قلة توفر الوقت الكافي لإنجاز جميع الأعمال.	٦٠	٢٨.٦	٨٨	٤١.٩	٤٧	٢٢.٤	١٥	٧.١	٢.٩٢	٠.٨٩	متوسطة	٦
١٨	عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من الوزارة في التحفيز.	٦٤	٣٠.٥	٨٠	٣٨.١	٥٠	٢٣.٨	١٦	٧.٦	٢.٩١	٠.٩٢	متوسطة	٧
١	ندرة توفر الموارد اللازمة لتحقيق الحوافز.	٦٧	٣١.٩	٧٩	٣٧.٦	٣٩	١٨.٦	٢٥	١١.٩	٢.٩٠	٠.٩٩	متوسطة	٨
١٦	ضعف كفاية	٥٨	٢٧.٦	٨٩	٤٢.٤	٤٤	٢١.٠	١٩	٩.٠	٢.٨٩	٠.٩٢	متوسطة	٩

												الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة.	
١٠	متوسطة	٠.٩٤	٢.٨٧	٩.٠	١٩	٢٤.٣	٥١	٣٧.١	٧٨	٢٩.٥	٦٢	محدودية الصلاحيات من قبل النظام التعليمي.	٣
١١	متوسطة	١.٠٠	٢.٨٦	١٢.٩	٢٧	١٩.٥	٤١	٣٦.٧	٧٧	٣١.٠	٦٥	عدم الإلمام الجيد بالحوافز التشجيعية.	١١
١٢	متوسطة	١.١٤	٢.٨٦	١٧.٦	٣٧	١٩.٥	٤١	٢١.٩	٤٦	٤١.٠	٨٦	محدودية الحوافز المادية الممنوحة للمعلمين المتميزين من الوزارة.	٩
١٣	متوسطة	٠.٨٥	٢.٨٢	٩.٠	١٩	١٩.٥	٤١	٥١.٤	١٠.٨	٢٠.٠	٤٢	عدم تأهيل المدير جيداً للقيام بإدارة المدرسة.	١٣
١٤	متوسطة	٠.٩٢	٢.٨١	١١.٩	٢٥	١٧.١	٣٦	٤٨.٦	١٠.٢	٢٢.٤	٤٧	غياب الرغبة في التحفيز.	١٤
١٥	متوسطة	١.٠٣	٢.٧٦	١٢.٩	٢٧	٢٩.٠	٦١	٢٧.١	٥٧	٣١.٠	٦٥	ضعف الميزانية الخاصة بالتدريب للمعلمين.	٨
١٦	متوسطة	١.٠٤	٢.٧٦	١٦.٢	٣٤	٢٠.٥	٤٣	٣٤.٣	٧٢	٢٩.٠	٦١	ضعف الإمكانيات المادية الممنوحة للمدرسة.	٧
١٧	متوسطة	١.٢٢	٢.٧١	٢٥.٢	٥٣	١٧.١	٣٦	١٨.٦	٣٩	٣٩.٠	٨٢	قلة مشاركة مؤسسات المجتمع الأخرى في دعم برامج المدرسة.	٦
١٨	متوسطة	٠.٩٣	٢.٦٨	١٣.٨	٢٩	٢٢.٩	٤٨	٤٤.٨	٩٤	١٨.٦	٣٩	ضعف قدرة مشرف الإدارة التربوية في إطلاق قدرات التحفيز.	٢
١٩	متوسطة	١.١٤	٢.٦٠	٢٤.٣	٥١	١٩.٥	٤١	٢٧.٦	٥٨	٢٨.٦	٦٠	ضعف مشاركة	٥

												أولياء الأمور في دعم البرامج التطويرية والتربوية.	
١٢	٣٤	١٦.٢	٨٨	٤١.٩	٥٠	٢٣.٨	٣٨	١٨.١	٢.٥٦	٠.٩٧	متوسطة	٢٠	الافتقار إلى المعلم الذي يحب مهنة التدريس وينتمي إليها.
٤	٣٠	١٤.٣	٧٢	٣٤.٣	٧١	٣٣.٨	٣٧	١٧.٦	٢.٤٥	٠.٩٤	منخفضة	٢١	تأزم العلاقة مع المعلمين.
											متوسطة	-	المتوسط الحسابي العام

يتضح من خلال الجدول (٧) أن محور الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج يتضمن (٢١) فقرة تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٤٥، ٣.٠٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.

بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٨٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج، ومن أبرز تلك الصعوبات (ضعف تمويل الأنشطة من قبل إدارة التعليم، وكذلك ضعف المستوى العلمي والثقافي لأولياء الأمور، إضافة إلى اهتمام إدارة التعليم بالجانب التنظيمي لإدارة المدرسة على حساب الحوافز، وتفضيل القرارات مضمونة النتائج على حساب التحفيز، وكذلك ضعف الإلمام بالمستجدات في علم الإدارة، إضافة إلى قلة توفر الوقت الكافي لإنجاز جميع الأعمال).

١. جاءت الفقرة رقم (١٩) وهي (ضعف تمويل الأنشطة من قبل إدارة التعليم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (٠.٩٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف تمويل الأنشطة من قبل إدارة التعليم من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٢. جاءت الفقرة رقم (٢٠) وهي (ضعف المستوى العلمي والثقافي لأولياء الأمور) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٩٧) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف المستوى العلمي والثقافي لأولياء الأمور من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٣. جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (اهتمام إدارة التعليم بالجانب التنظيمي لإدارة المدرسة على حساب الحوافز) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٩٧) وانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن اهتمام إدارة التعليم بالجانب التنظيمي لإدارة المدرسة على حساب الحوافز من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٤. جاءت الفقرة رقم (١٧) وهي (تفضيل القرارات مضمونة النتائج على حساب التحفيز) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وانحراف معياري (٠.٨٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن تفضيل القرارات مضمونة النتائج على حساب التحفيز من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.

٥. جاءت الفقرة رقم (٢١) وهي (ضعف الإلمام بالمستجدات في علم الإدارة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وانحراف معياري (٠.٩١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف الإلمام بالمستجدات في علم الإدارة من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٦. جاءت الفقرة رقم (١٥) وهي (قلة توفر الوقت الكافي لإنجاز جميع الأعمال) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢.٩٢) وانحراف معياري (٠.٨٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قلة توفر الوقت الكافي لإنجاز جميع الأعمال من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٧. جاءت الفقرة رقم (١٨) وهي (عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من الوزارة في التحفيز) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من الوزارة في التحفيز من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٨. جاءت الفقرة رقم (١) وهي (ندرة توفر الموارد اللازمة لتحقيق الحوافز) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢.٩٠) وانحراف معياري (٠.٩٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ندرة توفر الموارد اللازمة لتحقيق الحوافز من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٩. جاءت الفقرة رقم (١٦) وهي (ضعف كفاية الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٢.٨٩) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف كفاية الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
١٠. جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (محدودية الصلاحيات من قبل النظام التعليمي) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢.٨٧) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن محدودية الصلاحيات من قبل النظام التعليمي من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
١١. جاءت الفقرة رقم (١١) وهي (عدم الإلمام الجيد بالحوافز التشجيعية) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن عدم الإلمام الجيد بالحوافز التشجيعية من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
١٢. جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (محدودية الحوافز المادية الممنوحة للمعلمين المتميزين من الوزارة) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وانحراف معياري (١.١٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن محدودية الحوافز المادية الممنوحة للمعلمين المتميزين من الوزارة من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
١٣. جاءت الفقرة رقم (١٣) وهي (عدم تأهيل المدير جيداً للقيام بإدارة المدرسة) بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وانحراف معياري (٠.٨٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن عدم تأهيل المدير جيداً للقيام بإدارة المدرسة من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
١٤. جاءت الفقرة رقم (١٤) وهي (غياب الرغبة في التحفيز) بالمرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة



- بين أفراد الدراسة على أن غياب الرغبة في التحفيز من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
١٥. جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (ضعف الميزانية الخاصة بالتدريب للمعلمين) بالمرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (٢.٧٦) وانحراف معياري (١.٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف الميزانية الخاصة بالتدريب للمعلمين من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
١٦. جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (ضعف الإمكانيات المادية الممنوحة للمدرسة) بالمرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (٢.٧٦) وانحراف معياري (١.٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف الإمكانيات المادية الممنوحة للمدرسة من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
١٧. جاءت الفقرة رقم (٦) وهي (قلة مشاركة مؤسسات المجتمع الأخرى في دعم برامج المدرسة) بالمرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي (٢.٧١) وانحراف معياري (١.٢٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قلة مشاركة مؤسسات المجتمع الأخرى في دعم برامج المدرسة من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
١٨. جاءت الفقرة رقم (٢) وهي (ضعف قدرة مشرف الإدارة التربوية في إطلاق قدرات التحفيز) بالمرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (٢.٦٨) وانحراف معياري (٠.٩٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف قدرة مشرف الإدارة التربوية في إطلاق قدرات التحفيز من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
١٩. جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (ضعف مشاركة أولياء الأمور في دعم البرامج التطويرية والتربوية) بالمرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي (٢.٦٠) وانحراف معياري (١.١٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف مشاركة أولياء الأمور في دعم البرامج التطويرية والتربوية من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٢٠. جاءت الفقرة رقم (١٢) وهي (الافتقار إلى المعلم الذي يحب مهنة التدريس وينتمي إليها) بالمرتبة العشرين بمتوسط حسابي (٢.٥٦) وانحراف معياري (٠.٩٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن الافتقار إلى المعلم الذي يحب مهنة التدريس وينتمي إليها من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.
٢١. جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (تأزم العلاقة مع المعلمين) بالمرتبة الحادية والعشرين بمتوسط حسابي (٢.٤٥) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة بين أفراد الدراسة على أن تأزم العلاقة مع المعلمين من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج.

**السؤال الثالث: ما درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة في مجال التعليم، العمل الحالي)؟**  
**أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل الدراسي:**

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغير المؤهل الدراسي،

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك لعدم وجود تكافؤ بين فئات متغير المؤهل الدراسي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٨)

جدول (٨) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغير المؤهل الدراسي

الأبعاد	المؤهل الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
درجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين	بكالوريوس	١٩١	١٠٦.٧٥	٢٠٣٨٩.٠٠	-	٠.٣٤٥
	دراسات عليا	١٩	٩٢.٩٥	١٧٦٦.٠٠	٠.٩٤٥	
الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين	بكالوريوس	١٩١	١٠٥.٩٥	٢٠٢٣٦.٥٠	-	٠.٧٣٣
	دراسات عليا	١٩	١٠٠.٩٧	١٩١٨.٥٠	٠.٣٤١	

يتضح من خلال الجدول (٨) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين، وكذلك الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغير المؤهل الدراسي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (٠.٧٣٣، ٠.٣٤٥)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي بكالوريوس، الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل، مما يجعلهم متفقين في آرائهم نحو درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة في التعليم:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغير سنوات الخدمة في التعليم، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis) بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم وجود تكافؤ بين فئات متغير سنوات الخدمة في مجال التعليم، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (٩)

جدول (٩) نتائج اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغير سنوات الخبرة في التعليم

الأبعاد	سنوات الخبرة في التدريس	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
درجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين.	أقل من ٥ سنوات	٢٤	١١٧.٥٦	١.٦٥٣	٠.٤٣٨
	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٦	٩٩.٨٥		
	١٠ سنوات فأكثر	١١٠	١٠٦.٧٧		
الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين.	أقل من ٥ سنوات	٢٤	٨٤.٢١	٣.٣٥٨	٠.١٨٧
	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٦	١٠٧.٣٦		
	١٠ سنوات فأكثر	١١٠	١٠٨.٨٦		

يتضح من خلال الجدول (٩) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين، وكذلك الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغير سنوات الخدمة في التعليم، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (٠.٤٣٨، ٠.١٨٧)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة خبرتهم في التعليم (١٠ سنوات فأكثر)، الأمر الذي يجعلهم على دراية كافية بدرجة إسهام المدير في تحقيق الحوافز للمعلمين.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير العمل الحالي:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغير العمل الحالي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٠) جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغير العمل الحالي

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
درجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين	بين المجموعات	٠.٩٢١	٢	٠.٤٦١	٠.٩٤	٠.٣٩
	داخل المجموعات	١٠١.٢١٤	٢٠٧	٠.٤٨٩		
	المجموع	١٠٢.١٣٥	٢٠٩			
الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين	بين المجموعات	٠.٠١٩	٢	٠.٠٠٩	٠.٠٢	٠.٩٧
	داخل المجموعات	٧٦.٦٣١	٢٠٧	٠.٣٧٠		
	المجموع	٧٦.٦٥٠	٢٠٩			

يتضح من خلال الجدول (١٠) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين، وكذلك الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين باختلاف متغير العمل الحالي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (٠.٣٩١، ٠.٩٧٥)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة من المعلمين (معلم صفوف عليا - معلم صفوف دنيا)، الأمر الذي يجعلهم على معرفة تامة بمدى مساهمة مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين.

### توصيات الدراسة:

- ١) توفير إدارة التعليم للتمويل اللازم للأنشطة، حيث بينت النتائج أن ضعف تمويل الأنشطة من قبل إدارة التعليم من أبرز الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين.
- ٢) حرص إدارة التعليم بالموازنة بين الجانب التنظيمي لإدارة المدرسة والحوافز، حيث بينت النتائج أن اهتمام إدارة التعليم بالجانب التنظيمي لإدارة المدرسة على حساب الحوافز من أبرز الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين.
- ٣) إلحاق مديري المدارس بالدورات التدريبية اللازمة للاطلاع على الحديث في علم الإدارة، حيث بينت النتائج أن ضعف إلمام مديري المدارس بالمستجدات في علم الإدارة من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين.

- ٤) حرص وزارة التعليم على وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة فيما يتعلق بالحوافز، حيث بينت النتائج أن عدم وضوح اللوائح والتعليمات الصادرة من الوزارة في التحفيز من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين.
- ٥) منح الصلاحيات الكافية لإدارة المدرسة، والتي تمكنها من القيام بمهام عملها، حيث بينت النتائج أن محدودية الصلاحيات من قبل النظام التعليمي من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في تحقيق الحوافز للمعلمين.

#### مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة حول أثر الحوافز التشجيعية لمعلمي المرحلة الابتدائية على تحسين الأداء الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين.
- إجراء دراسة على مراحل التعليم العام من المدارس التابعة لإدارات التربية والتعليم بمناطق أخرى من المملكة العربية السعودية.

### المراجع

١. أبو العز، محمد (٢٠٠٢م) ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء تحليل نظري ودليل تجريبي، مجلة البحوث التجارية، المجلد ٢٤، عدد ٢.
٢. أبو الكشك، محمد نايف (٢٠٠٦م) الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
٣. أبو فروة، أحمد محمد (١٩٩٣م) الإدارة المدرسية، جامعة المفتوحة.
٤. أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٨٧م) الإشراف المدرسي، القاهرة، دار الفكر العربي.
٥. الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٠م). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
٦. بدر، رأفت إسماعيل إبراهيم (١٤٣٠هـ) الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٢م). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
٨. برنوطي، سعاد نائف (٢٠٠١م) إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
٩. الجساسي، عبد الله حمد محمد، (٢٠١٠م)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
١٠. جون كاربنتر (٢٠٠٢م) مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، جامعة فلوريدا الدولية، الولايات المتحدة الأمريكية.
١١. الحربي، يحي صالح (٢٠٠٧م). العوامل ذات العلاقة بعزوف المعلمين عن المشاركة في الأنشطة الطلابية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
١٢. الحريري، رافدة (٢٠٠٨م) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
١٣. حسان، حسن محمد؛ والعجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧م) الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
١٤. خطاب، محمد؛ والزامل، عبد الله (١٤٠٢هـ). دراسة فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية. مجلة الإدارة العامة، ع(٣٩)، الرياض.

١٥. دوجلاس؛ وندام (٢٠٠٣م). التخطيط التربوي تحليل الحوافز واتخاذ القرارات الفردية في مجال الإدارة التربوية. ترجمة مجمد أمين وعاطف غيث. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
١٦. دويد، أحمد علي أحمد (٢٠٠٣م) الحوافز التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٧. الزهراني، حسين بن صالح (١٤٣٢هـ) الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٨. السواط، سامية بنت عيضة (٢٠٠٦م) دور الإدارة التعليمية في الحوافز التشجيعية لمعلمات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بين الواقع والمأمول، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٩. شاويش، مصطفى نجيب (٢٠٠٠م) إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
٢٠. الشريف، مها عبد الله (٢٠١٠م) اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو الحوافز الجديدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢١. شمس الدين، محمد علي؛ والفقي، إسماعيل محمد (٢٠٠٧م). السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية. ط١، عمان: دار الفكر.
٢٢. الشيباني، عمر محمد التومي (١٩٧٦م) دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، طرابلس، جامعة الفاتح.
٢٣. الشيخ سالم، فؤاد ورمضان، زياد والدهان، أميمة ومخامرة، محسن (١٩٩٣م). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط٤: مركز الكتاب الأردني.
٢٤. صالح، محمد فالح (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد.
٢٥. عابدين، محمد عبد القادر، (٢٠٠٥م) الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع
٢٦. العاني، هيثم (٢٠٠٧م). الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
٢٧. عبد الوهاب، علي محمد (١٤٠٣هـ). الحوافز في المملكة العربية السعودية. بحث منشور، الرياض: معهد الإدارة العامة.
٢٨. العبدلي، يحيى بن أحمد (١٤٢٢هـ). اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة نحو استخدام الحوافز المادية والمعنوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢٩. العبدلي، يحيى بن أحمد (١٤٢٢هـ). اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة نحو استخدام الحوافز المادية والمعنوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٣٠. عريفج سامي سلطي (٢٠٠٤م). الإدارة التربوية المعاصرة. ط٤، عمان: دار الفكر.
٣١. عساف، محمد، (١٩٩٨م)، أصول الإدارة، القاهرة، مكتبة لطفي
٣٢. عسيري، مفرح علي مفرح (٢٠٠٤م). محفزات إقبال مديري المدارس للعمل في المناطق النائية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٣٣. العلاقي، بشير (١٩٩٩م) أسس الإدارة الحديثة، الأردن، عمان.
٣٤. الغامدي، خالد سفر (١٤٢٥هـ). الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٣٥. الفقي، عبد المؤمن (١٩٩٤م) الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي، جامعة قاريونس.
٣٦. فهمي، محمد سيف الدين؛ محمود، حسن عبدالمالك (١٩٩٣م) تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
٣٧. قراقرة، محمود عبد القادر (١٩٩٣م). نحو إدارة تربوية واعية. بيروت: دار الفكر العربي.
٣٨. ماهر، أحمد (١٩٩٨م). إدارة الموارد البشرية. ط٥، جامعة الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.

٣٩. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤م)، المعجم الوسيط، القاهرة، مطبعة مصر.
٤٠. المرحبي، بلقاسم بن عبد الرحمن علي (٢٠٠٧م) دور حوافز معلمي الصفوف الأولية في تحسين أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٤١. المرخي، فاطمة علي أحمد، (٢٠١٢م)، أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة تكرير النفط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية معلمين، جامعة السابع، ليبيا.
٤٢. مرعي، محمد مرعي (٢٠٠٠م). دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات ط١: دار الرضا للنشر.
٤٣. مصطفى، حسن وآخرون (١٩٦٦م) اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
٤٤. المعايطه، عبد العزيز عطا الله (٢٠٠٧م) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٤٥. يعقوب، خالد عطية (٢٠١٢م) دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر، مجلة الثقافة والتنمية، عدد ٥٢، القاهرة.
46. Blasé. j.r : empowering teachers : what successful principals do 'thousand oaks 'ca : corwin press. 2004 ، ppl
47. Choe ،Wayne ( 2006 ) " managerial power ،stock based investives ،and firm performance. " university of new south wales ،new jersey.
48. Gidds ،john ( 2004 ) " performance measure properties and incentives institute for the study of labor ،No ( 1356).
49. Kirsten ،Michal ،(2010) ،"the rules of motivation in human Resources " Poland.