

دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية  
لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أبها

## إعداد

أ/ عائشة محمد مبارك آل مبارك

باحثه دكتوراه بقسم القيادة والسياسات التربوية  
تخصص فلسفة الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد  
موظفة بإدارة تعليم عسير



## دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أبها

أ/ عائشة محمد مبارك آل مبارك\*

### المخلص:

هدف البحث الكشف عن مدى رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن ممارسات القيادة التحفيزية في مدارسهن، كذلك تحديد المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة التحفيزية في دعم الأنشطة الصفية، كما هدف البحث في كيفية مساهمة القيادة التحفيزية في التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ الأنشطة الصفية، وأخيراً هدف البحث تحديد التصورات المستقبلية لدى معلمات المرحلة المتوسطة حول دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية.

واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها (٢٧٦) من معلمات المرحلة المتوسطة في مدينة أبها بالمملكة العربية السعودية. وقد خلص البحث لمجموعة من النتائج من أبرزها أن مدى رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن ممارسات القيادة التحفيزية في مدارسهن كان بنسبة كبيرة جداً، وأن المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة التحفيزية في دعم الأنشطة الصفية كانت بنسبة كبيرة، وأن إسهام القيادة التحفيزية في التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ الأنشطة الصفية كان بنسبة كبيرة جداً، وأن التصورات المستقبلية لدى معلمات المرحلة المتوسطة حول دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية كانت بنسبة كبيرة جداً.

وأوصى البحث بضرورة تقليل الأعباء الإدارية الملقاة على القائدات، من خلال إعادة توزيع المهام الإدارية وتفويض بعض الصلاحيات، وبضرورة زيادة المخصصات المالية الداعمة للأنشطة الصفية، لتمكين القائدات من توفير متطلبات الأنشطة وتطبيق أساليب تحفيزية متنوعة، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بين المعلمات بدعم من القيادة المدرسية، لما لذلك من دور في تخفيف أعباء تنفيذ الأنشطة الصفية، وتحقيق التكامل في الجهود.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحفيزية، الأنشطة الصفية، تطوير الأنشطة الصفية، المرحلة المتوسطة.

\* أ/ عائشة محمد مبارك آل مبارك: باحثه دكتوراه بقسم القيادة والسياسات التربوية - تخصص فلسفة

الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد- موظفة بإدارة تعليم عسير.

## The role of motivational leadership in developing classroom activities among middle school teachers in Abha City schools

### Abstract

The aim of the study was to explore the level of satisfaction among intermediate school teachers regarding motivational leadership practices in their schools. It also sought to identify the obstacles that limit the effectiveness of motivational leadership in supporting classroom activities, examine how motivational leadership contributes to overcoming these obstacles, and finally, to determine teachers' future perceptions of the role of motivational leadership in developing classroom activities.

The study adopted the descriptive analytical method, utilizing a questionnaire as the main data collection tool. A random sample of 276 intermediate school teachers in the city of Abha, Saudi Arabia, was selected for participation.

The study reached several key findings, most notably that the level of satisfaction among teachers with motivational leadership practices was very high. It was also found that the obstacles limiting the effectiveness of motivational leadership in supporting classroom activities were significant. Furthermore, the contribution of motivational leadership to overcoming these obstacles was rated as very high, and the future perceptions of teachers regarding the role of motivational leadership in developing classroom activities were also highly positive.

Based on these findings, the study recommended reducing the administrative burdens placed on school leaders through task redistribution and delegation of authority. It also called for increasing financial allocations to support classroom activities, enabling leaders to meet the requirements of such activities and apply diverse motivational strategies. Additionally, the study emphasized the importance of promoting a culture of teamwork among teachers, supported by school leadership, due to its role in easing the implementation of classroom activities and fostering collaborative efforts.

**Keywords:** Motivational leadership, classroom activities, classroom activities development, intermediate stage.

## المقدمة:

تعد القيادة عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات، خاصة التربوية، إذ تساعد في توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وإبداع. القائد الفعال يمنح رؤية واضحة، يحفز الآخرين ويحملهم المسؤولية لتحقيق الأهداف. كما أنه يبني الثقة ويطور مهارات العاملين، ويتكيف مع التغيرات بذكاء.

وتهدف القيادة المعاصرة إلى تعزيز القيم الإيجابية لدى القيادات المدرسية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال تطوير النظام التعليمي والتربوي. يسعى هذا التوجه إلى تمكين المدرسة والأسرة من تشكيل المجتمع عبر تعليم الطلاب المعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية، ليصبحوا أفراداً مستقلين يتمتعون بروح المبادرة والمثابرة والوعي الذاتي والاجتماعي. (إسماعيل، ٢٠٢٤، ص ٢٨٥)

من ناحية أخرى، تعتبر المدرسة هي مؤسسة ذات مكونات وأنظمة تسعى لتحقيق أهدافها عبر منظومة قيادية وتنظيمية توجه العمل وتحدد العلاقة مع العملاء والشركاء. ومع تعدد المهام المدرسية والتحديات التقنية والاجتماعية والثقافية، تواجه المدارس ضغطاً تؤثر على إنتاجيتها وعلاقاتها الداخلية. لذلك، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية غير تقليدية لتحقيق الأهداف، مع التركيز على جوانب مثل الخدمة والأخلاق والروحانية وتحفيز العاملين. (جده والمخلفي، ٢٠٢١: ٥٣١)

وقد أكدت نتائج دراسة (عبد الرحمان وبن عومر، ٢٠٢٠) أن هناك أثر ودور بارز للقيادة في تحفيز العاملين مما يؤدي لتحسين أدائهم، كما أكدت نتائج دراسة (عيسى، ٢٠٢٤) أن لنمط القيادة المتبع دور في تحفيز العاملين، وهو ما يؤدي بدوره لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات. فيما وضعت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٤) إطاراً مقترحاً لتطوير مجالات دور القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة المعاصرة، ومن بين هذا الإطار المقترح أن تعمل القيادة المدرسية على تحفيز العاملين في المدارس، وأن تهتم بكل التفاصيل داخل المدرسة سواء فيما يتعلق بالمعلمين والطلبة والمنهج والتقويم والأنشطة وغيرها.

وتعد القيادة التحفيزية أساس العملية الإدارية، حيث تسهم في جعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية. تعمل كأداة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وأصبحت معياراً لنجاح التنظيم الإداري. (أبو النجا، ٢٠٢٤، ص ٧٤١)

والقيادة التحفيزية تعزز ولاء العاملين وتشجعهم على حل المشكلات وتنمية التعلم المستمر عبر تبادل المعرفة. القائد التحفيزي يلهم الفريق من خلال تطوير هوية مشتركة والتعاون لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يساهم في رفع الروح المعنوية في بيئة تعلم إيجابية.

(Ugoani, 2018, p. 585)

ولقد أكدت نتائج دراسة (Bosire & Ntamushobora, 2019) على أن القيادة بالتحفيز تساعد الإدارة في قيادة العاملين عن طريق تحفيزهم لتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال قيام المدير بإنشاء بيئة آمنة وموثوقة، وضمانه أن مؤسسته التعليمية قادرة على تحقيق أهدافها، وأكدت الدراسة على وجود مجموعة من المتطلبات للقائد التحفيزي منها وضع أخلاقيات ورؤية واضحة وتواصل حقيقي مع المعلمين، بحيث يكون دافعاً للمعلمين لتعزيز التعاون في بيئة المدرسة.

من جانب آخر، تعتبر الأنشطة الصفية جزءاً مهماً في العملية التعليمية، حيث تساهم في تكامل ما يتعلمه الطالب في المدرسة والمنزل. هي جزء أساسي من المنهج التعليمي، وتدعم التحصيل الدراسي، مما يعزز مكانة المدرسة في المجتمع. (كاظم، ٢٠١٩، ص ٣٨٤)

كما تسهم الأنشطة الصفية في تنمية مهارات وقيم الطلاب وتشجيعهم على مواصلة التعليم والمشاركة في التنمية الوطنية. وتعتبر وسيلة أساسية لتحقيق أهداف تربوية، حيث يتم الاهتمام بها تحت إشراف قيادة مدرسية واعية، مما يربطها بالتحصيل الدراسي ويحفز الطلاب على التفوق الأكاديمي.. (العمرى، ٢٠٢٠، ص ٣٥٧)

ومن هنا جاءت فكرة البحث بتعرف دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة أبيها، بما قد يسهم في تحسين الاهتمام بالقيادة التحفيزية، وكذلك الاهتمام بتطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة أبيها.

### مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية تطوير القيادات المدرسية عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز قدرات القادة في أداء مهامهم بطرق علمية، ورسم السياسات، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية. كما تهدف إلى تحسين إدراكهم للمؤسسات التعليمية وتطوير سلوكياتهم واتجاهاتهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة للإدارة الفعالة. (المطيري، ٢٠٢١، ص ٢٠)

وتلعب القيادة المدرسية دوراً بارزاً في تطوير العمل في المدارس، من خلال الأنماط السلوكية التي تتبناها في القيادة، حيث أن للقيادة المدرسية دوراً بارزاً في تحديد أهداف العمل، وكذلك في السير نحو تحقيق هذه الأهداف، وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية القيادة المدرسية في تطوير العمل من جوانبه المختلفة في هذه المدارس، فقد أكدت نتائج دراسة

(السرواني، ٢٠٢١) على أن للقيادة المدرسية دور بمنطقة مكة المكرمة دور بارز في تطوير المعلمات من الناحية المهنية، وأن لها دور بارز في التغلب على المعوقات التي تحد من عمل هذه المعلمات.

فيما أشارت العديد من الدراسات السابقة على أهمية القيادة التحفيزية، حيث أكدت نتائج دراسة (أبو عشيبة وحجازي، ٢٠١٩) على أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحفيزية والأداء الوظيفي للمعلمين، كذلك فقد أكدت نتائج دراسة (أبو النجا، ٢٠٢٤) أن درجة ممارسة القيادة التحفيزية في المدارس متوسطة، وأن القيادة التحفيزية تؤثر في الرضا الوظيفي للمعلمين، فيما أكدت نتائج دراسة (الهاجري وفضل، ٢٠٢٢) والتي أكدت على أن مستوى ممارسة القيادة التحفيزية كان مرتفعاً، وأن القيادة التحفيزية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للمعلمين في السعودية، فيما أكدت نتائج دراسة (Nganga & Wesonga, 2012) على أهمية القيادة بالتحفيز للمؤسسات التعليمية ودورها في تقييم الأداء المؤسسي باعتبارها مؤسسات غير هادفة للربح، وذلك من خلال إعداد المعلمين والطلبة والبرامج التعليمية الموجهة نحو الأهداف والبنية التحتية والقيمة السوقية المتزايدة والاستدامة المالية، حيث ربطت نجاح وأداء المؤسسة التعليمية بأفضل الممارسات في تحقيق الأهداف.

كما أكدت نتائج دراسة (أبو سنية، ٢٠٢٠) على أن القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس تعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين في هذه المدارس، وهو ما يزيد من دافعية المعلمين نحو العمل، وكذلك يزيد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المدرسية، كما أوصت الدراسة بإجراء الدراسات المتعلقة بالقيادة التحفيزية على المدارس والمؤسسات التعليمية.

من جانب آخر تولي وزارة التعليم في المملكة اهتماماً كبيراً بالأنشطة الصفية، مما يبرز من خلال خططها وبرامجها المستمرة التي تتبعها عبر المشرفين والموجهين في الميدان. يأتي ذلك تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث يعد التعليم ركيزة أساسية لبناء الإنسان، الذي يعد رأس المال البشري للمملكة، ويشكل الطلبة ٣٩% من السكان. (العمرى، ٢٠٢٠، ص ٣٥٧)

ولقد تناولت العديد من الدراسات السابقة الأنشطة الصفية وأوضحت أهميتها في العملية التعليمية، فقد أكدت نتائج دراسة (الرشيدي، ٢٠١٩) على أن للأنشطة الصفية أثر على المتعلمين في مجال التحصيل والدافعية سواءً في الصف أو خارج الصف، حيث أكدت النتائج على انخفاض مستوى الأنشطة الصفية، فيما أكدت نتائج دراسة (حسن، ٢٠٢٢) على أن لمديري المدارس الابتدائية دور بارز في تفعيل الأنشطة الرياضية الصفية واللاصفية، كما أكدت النتائج على تمسك المدراء بالممارسات التقليدية في المدارس.

## دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أبها

وبحسب خبرة الباحثة في ميدان العمل، فإن هناك تفاوتاً في إدارة وتنظيم الأنشطة الصفية في المدارس وباختلاف المدرسين في هذه المدارس، كذلك هناك فروقاً في تطبيق هذه الأنشطة، وفي ممارسة أنواع الأنشطة الصفية وأشكالها في المدارس، لذا فهذه الأنشطة الصفية حاجة لإعادة تنظيم وإدارة لتتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ ولتحقق أهدافها.

ومن بين المداخل والطرق التي يمكن أن تؤدي لتطوير الأنشطة الصفية في المدارس في المملكة العربية السعودية هو القيادة داخل هذه المدارس، ودور هذه القيادة في تحفيز المعلمات لتطبيق وتطوير الأنشطة الصفية، وهو ما ستقوم الباحثة بدراسته في هذه الدراسة.

من خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

**ما دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أبها؟**

من خلال سؤال الدراسة الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مدى رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن ممارسات القيادة التحفيزية في مدارسهن؟
٢. ما المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة التحفيزية في دعم الأنشطة الصفية؟
٣. كيف تسهم القيادة التحفيزية في التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ الأنشطة الصفية؟
٤. ما التصورات المستقبلية لدى معلمات المرحلة المتوسطة حول دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للتحقق من الأهداف التالية:

١. الكشف عن مدى رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن ممارسات القيادة التحفيزية في مدارسهن.
٢. تحديد المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة التحفيزية في دعم الأنشطة الصفية.
٣. البحث في كيفية مساهمة القيادة التحفيزية في التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ الأنشطة الصفية.
٤. تحديد التصورات المستقبلية لدى معلمات المرحلة المتوسطة حول دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية.

### أهمية الدراسة:

يمكن بيان أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية:

- نظراً لقلّة الدراسات - بحسب علم الباحثة- التي تناولت القيادة التحفيزية، وخاصة في المملكة العربية السعودية، وكذلك الدراسات التي تناولت الأنشطة الصفية، فقد تعتبر الدراسة رصيماً علمياً هاماً يضاف للمكتبة العلمية في المملكة العربية السعودية.
- أهمية موضوع القيادة التحفيزية وعلاقتها بتطوير الأنشطة الصفية في مدارس المرحلة المتوسطة في المملكة العربية السعودية وخاصة مدارس مدين أبها، حيث سيتم تناول بعض المفاهيم الحديثة في الساحة العلمية مثل القيادة التحفيزية والتي تحتاج للعديد من الدراسات والأبحاث لإلقاء الضوء عليها.
- اتساع مجالات الاستفادة من الدراسة والأفراد الذين قد يستفيدوا من نتائج الدراسة مثل المعلمين ومدراء المدارس وأولياء الأمور، وكذلك المنظومة التربوية في مدينة أبها والمنظومة التربوية السعودية والعربية بشكل عام.

#### ب. الأهمية العملية:

- الوقوف على المستوى الحقيقي لتطبيق القيادة التحفيزية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة أبها، ما يمكن من خلال تحسين هذا المستوى من خلال بعض الإجراءات الإدارية التي تتبناها قيادة هذه المدارس.
- الوقوف على المستوى الفعلي لتطبيق الأنشطة الصفية من قبل المعلمات في المدارس المتوسطة بمدينة أبها، بما يسهم في تحسين تطبيق هذه الأنشطة الصفية من قبل المعلمات وبمساعدة إدارة المدارس.
- قد تفيد نتائج الدراسة من خلال معرفة دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية في وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأنشطة الصفية من خلال القيادة التحفيزية وتدريب المعلمين وقيادة هذه المدارس على تطبيق القيادة التحفيزية بشكل صحيح ومناسب لتطوير الأنشطة الصفية.

#### حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة موضوعياً على دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية.
٢. الحدود المكانية: سوف تقتصر الدراسة على مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة أبها.
٣. الحد الزمني: سوف يتم إجراء الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٤٦ هـ - ١٤٤٧ هـ.
٤. الحدود البشرية: ستنحصر الدراسة على فئة معلمات المرحلة المتوسطة في مدينة أبها، كذلك فئة قائدات المدارس المتوسطة في مدينة أبها.

### مصطلحات الدراسة:

- دور: يعرف على أنه: مجموعة التوقعات السلوكية والمهام المترتبة على الفرد الذي يشغل وضعا اجتماعياً محدداً، والتي تحدد المعايير الثقافية للمجتمع، ويتضمن الدور التفاعل بين الفرد والمجتمع، حيث يحدد السلوك المقبول وفقاً للمكانة الاجتماعية.

(Giddens & Sutton, 2021, p. 112)

- القيادة التحفيزية: نمط من أنماط القيادة التي يتبناها القائد التحفيزي والتي تتمثل في غرس الدافع ورفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال عدد من الأساليب والاستراتيجيات. (Fiza et al, 2019, p. 190)

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها قدرة قائدات المدارس المتوسطة في مدينة أ بها على

دفع المعلمات وتحفيزهن نحو تطوير الأنشطة الصفية بما يحقق أهداف العملية التعليمية.

- تطوير: يعرف على أنه العمليات المنظمة الهادفة لتحسين العملية التعليمية بجميع مكوناتها، سواءً على مستوى المنهاج أو أساليب التدريس أو البيئة المدرسية، أو حتى كفاءة المعلمين والطلبة، أو السياسات التعليمية، وهو يهدف لمواكبة التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية وضمان تحقيق جودة التعلم وفقاً للمعايير الحديثة. (Hattie, 2023, p. 72)

وتعرف الباحثة التطوير من ناحية إجرائية على أنه عمليات التحسين والتنمية للأنشطة الصفية في المرحلة المتوسطة بمدينة أ بها.

- الأنشطة الصفية: هي كل ما يقوم به المعلم خلال الحصة الدراسية من خطوات تطبيقية للدراس، بدايةً بالتحضير الجيد للدروس، مروراً بالتمهيد والإجراءات التعليمية التعليمية، مستخدماً تكنولوجيا التعليم المتاحة بالمدرسة، وأساليب التقويم المناسبة، والتعزيز، ومنتهاً بخلق الدرس من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. (إمحمد، ٢٠١٩، ص ٦٩)

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها قيام معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة أ بها بتحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال تطبيق الدروس بشكل علمي تربوي صحيح من حيث تحضير الدروس وشرحها وتقييمها وتقويمها.

### الإطار النظري:

- مفهوم القيادة التحفيزية:

تناول الباحثون القيادة التحفيزية بالتعريف، حيث تنوعت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، فقد عرفها (العطية والطيطاح، ٢٠٢١، ص ١١٩) على أنها القيادة التي تركز على تعزيز دافعية العاملين الداخلية، فهي تعتمد على مستوى حوافز يؤدي لإشباع الحاجات والرغبات الرئيسية للعاملين، ويرتبط ذلك بتحسين الأداء والإنتاجية لدى العاملين.

فيما عرف (Košíčiarová et al, 2021; P. 2) القيادة التحفيزية على أنها قدرة القائد على تعزيز دافعية العاملين الذاتية، وذلك بتوفير بيئة عمل تدعم الثقة، التواصل الفعال، والاحترام المتبادل في هذه البيئة، بما يزيد من التزام العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي. وعرف (Nguyen et al, 2022, p. 1) القيادة التحفيزية على أنها العملية التي يقوم بها القائد بإلهام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف، وذلك باستخدام أساليب قيادية متنوعة، مثل: الكاريزما، التواصل الملهم، وتقديم الدعم الفردي، بما يعمل على تعزيز الالتزام لدى العاملين والابتكار.

وأشارت (المببضين، ٢٠٢٣، ص٥٧٧) إلى أن القيادة التحفيزية تعتبر أحد الأنماط الأساسية للقيادة التحولية، فهي تمثل دور القائد في إلهام العاملين وتحفيزهم للتغيير الإيجابي، وهذا كله يعتمد بشكل كبير على التأثير الكارزمي والدفاعية الإلهامية لدى القائد، إضافة لتحفيز التفكير الإبداعي وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع، مع وجود اهتمام حقيقي بالاحتياجات الفردية للعاملين، وتقديم الدعم اللازم والمكافآت المناسبة للعاملين لتشجيعهم وتحفيزهم بما ينمي روح المبادرة والتمكين الذاتي لديهم.

فيما عرفها (Su & Hahn, 2025, p. 2) على أنها نمطاً قيادياً من الأنماط الحديثة التي تركز على تمكين فرق العمل لتحسين الأداء، وإلهام العاملين لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة، وذلك بتوفير بيئة عمل داعمة تعزز الثقة، الابتكار، والاستقلالية.

مما سبق يمكن وصف القيادة التحفيزية على أنها نمط من أنماط القيادة والتي تركز على تعزيز دافعية العاملين وتعمل على إلهامهم، وتشجيعهم وتقديرهم، وتوفير بيئة العمل المناسبة والتي تدعم العمل، بما يمكن العاملين من تحقيق الأهداف، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة التي يعملون بها.

### أهمية القيادة التحفيزية:

تعتبر القيادة التحفيزية من الأنماط القيادية الهامة والتي تعمل على تحسين المخرجات خاصة التعليمية منها، فهي تلعب دوراً هاماً في المدرسة، كونها تعمل على زيادة إنتاجية المعلمين والعاملين في المدرسة، بما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية، بالإضافة لأن القائد التحفيزي يعمل على تغيير سلوك المعلمين بشكل إيجابي بتوفير البيئة التعليمية المستقر، والتي تراعي احتياجات المعلمين ومتطلباتهم، بما يساهم في تحسين مهاراتهم وخبراتهم وهو ما ينعكس على تحصيل الطلبة، وبالتالي كفاءة المدرسة ككل. (أبو النجا، ٢٠٢٤، ص. ٧٥١) وتشير (أبو سنينة، ٢٠٢٠، ص. ١٩) إلى أن أهمية القيادة التحفيزية تتمثل في كونها تساهم في إشباع حاجات العاملين في المدرسة، وترفع من معنوياتهم، وتهتم باحتياجاتهم وتنسيق

الأولويات لديهم، والتحكم في سلوكياتهم بطريقة إيجابية من خلال تعزيز هذه السلوكيات وتعديلها وتوجيهها بما يخدم مصلحة المدرسة والعاملين فيها والطلبة، كما ان القيادة التحفيزية تعمل على تنمية القيم السلوكية، والعادات الجيدة والمرغوبة، وتشجع العاملين على السعي المستمر لإنجاز المهام بما يحقق الأهداف التعليمية.

فيما أشار (Kangasniemi et al, 2024, p. 3) إلى أن أهمية القيادة التحفيزية تكمن

فيما يلي:

- تعزيز دافعية العاملين الذاتية، وتعزيز الإبداع لديهم.
- تحسين أداء العاملين، والتقليل من الإرهاق.
- دعم بيئة العمل بحيث تكون بيئة عمل صحية.

### مفهوم الأنشطة الصفية:

تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الأنشطة الصفية، فقد تناولها الباحثون كلاً من زاوية معينة بحسب دراسته، فقد عرفها (كاظم، ٢٠١٩، ص ٣٨٦) على أنها موقف تعليمي شامل متكامل يشارك فيه الطالب برغبته لإشباع حاجة لديه، وتحقيق هدف مرغوب فيه.

فيما عرف (إمحمد، ٢٠١٩، ص. ٦٩) الأنشطة الصفية على أنها كل ما يقوم به المعلم في الحصة الدراسي من خطوات لتطبيق الدرس، سواءً كان ذلك تحضير الدرس، التمهيد، الإجراءات التعليمية، وغيرها من الخطوات وذلك باستخدام تكنولوجيا التعليم المتوفرة في المدرسة، والأساليب التقويمية المناسبة، والتعزيز، وانتهاءً بغلق الدرس لتحقيق الأهداف التعليمية.

وقد عرف (Williams et al, 2022, P. 3) الأنشطة الصفية على أنها استراتيجيات تعليمية تفاعلية تشتمل على مشاركة الطلبة في بعض المهام مثل حل المشكلات، المناقشة، العمل الجماعي، وغيرها من النشاطات، وذلك لتعزيز التفكير النقدي والتعلم العميق، بدلاً عن الاستماع السلبي للمحاضرات دون مشاركة فاعلة.

فيما عرفها (Doolittle et al, 2023, p. 3) على أنها مجموعة الممارسات التعليمية التي تتم داخل البيئة الصفية، والتي تهدف لإشراك الطلبة في العملية التعليمية، وذلك من خلال الأنشطة المتعددة مثل القراءة، الكتابة، النقاش، وحل المشكلات، بما يعزز التفكير المتقدم لدى الطلبة، والتفاعل النشط مع المادة العلمية.

وبذلك يمكن تعريف الأنشطة الصفية على أنها ممارسات تربوية يقوم المعلم بتنفيذها في الفصل، تهدف لتنشيط العملية التعليمية، وزيادة التفاعل بين الطلبة مع المحتوى التعليمي،

وتشجيع الطلبة للتفكير والتحليل، وذلك باستخدام استراتيجيات متنوعة مثل: النقاش، العصف الذهني، حل المشكلات، وغيرها من الاستراتيجيات.

### أهداف الأنشطة الصفية:

تعتبر الأنشطة الصفية وسيلة ذات فاعلية في تحويل العملية التعليمية بالتركيز على الطالب بدلاً من المعلم، ما يعزز من تفاعل الطلبة مع المحتوى الدراسي التعليمي، ويعمل على تنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلبة، ومن خلال هذه الأنشطة يتمكن الطلبة من تطبيق المفاهيم التي يتعلمونها، بما يساهم في تقييم فهم الطلبة للمادة التعليمية، كما أنها تساهم في رفع مستوى التعلم لمراحل متقدمة متجاوزةً الحفظ والتلقين، بما يعزز من قدرة الطلبة على التفكير النقدي والتحليلي والتطبيقي. (Center for Teaching Innovation, 2023)

ويشير (Schunk, 2019, p. 75) إلى أن الأنشطة الصفية تساهم في تمكين الطلبة من تحديد أهدافهم التعليمية بأنفسهم، بما يعزز لديهم شعور المسؤولية نحو التعلم، ويحفزهم على المشاركة الفعالة في العملية التعليمية، فعندما يقوم الطالب بوضع أهدافه الخاصة فإنه يصبح أكثر وعياً بقدراته وتحدياته، ويكسبه ذلك مهارات مثل: التنظيم الذاتي، إدارة الوقت، والمثابرة، وغيرها.

ويشير (Jacobson et al, 2022, P. 2) إلى أن أهداف الأنشطة الصفية ما يلي:

- تعزيز التفاعل والمشاركة النشطة للطلبة، حيث تساهم هذه الأنشطة في زيادة تفاعل الطلبة مع المحتوى التعليمي، بما يحسن من الفهم والاحتفاظ بالمعلومات لديهم.
- تنمية المهارات الاجتماعية والتعاونية، فالأنشطة الصفية تساهم في تطوير مهارات التواصل والعمل الجماعي والتعاوني بين الطلبة.
- تحفيز الدافعية الذاتية، حيث أن استخدام عناصر التحفيز في الأنشطة الصفية يعمل على تعزيز دافعية الطلبة للتعلم والمشاركة في العملية التعليمية.
- تحسين الأداء الأكاديمي: فالأنشطة الصفية النشطة تعمل على تحسين الأداء الأكاديمي للطلبة.
- تعزيز التعلم القائم على المشاريع، فالأنشطة الصفية المعتمدة على المشاريع تعزز من التفكير النقدي وحل المشكلات لدى الطلبة.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً- الدراسات العربية:

- هدفت دراسة (أبو سنيّة، ٢٠٢٠) تعرف درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين،

## دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أربها

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (٣٢٧) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية من ثلاث ألوية تابعة لمحافظة العاصمة عمان وهي (لواء قصبه عمان، لواء الجامعة، ولواء القويسمة)، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، كما أكدت أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين

- كذلك هدفت دراسة (الأكلمي، ٢٠٢١) تعرف تأثير القيادة الفعالة التحفيزية بالمنظمة في تحقيق الإنتاجية المطلوبة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٥٢) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المستقبل، حيث كانت أبرز نتائج الدراسة تؤكد توفر القيادة ببيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة، وسعي القائد لتلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية، وخلصت الدراسة إلى أن للقيادة الفعالة التحفيزية دور كبير في زيادة الإنتاجية.

- وهدفت دراسة (العمري والغامدي، ٢٠٢١) تعرف أثر استخدام الأنشطة الصفية القائمة على التعلم النشط في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى طلاب المرحلة المتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٠) طالباً سعودياً، تم تقسيمهم لمجموعة تجريبية وأخرى ضابطة، حيث تم استخدام مجموعة من الأنشطة التفاعلية مثل المناقشة الجماعية، وحل المشكلات، وقد تم استخدام مقياس مهارات التفكير الناقد أداة لجمع البيانات، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة تؤكد على أهمية الأنشطة الصفية في تنمية التفكير الناقد، وأكدت النتائج على تحسن مهارات التفكير الناقد ومشاركة الطلبة في المجموعة التجريبية مقارنة بالمجموعة الضابطة.

- وهدفت دراسة (حسن، ٢٠٢٢) الكشف عن الدور الفعلي للمدراء في تطوير وتفعيل الأنشطة الصفية واللاصفية في المديرية العامة للتربية في بغداد الكرخ الثانية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها (٧٠) معلماً، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة تؤكد على أن لمديري المدارس الابتدائية دور بارز في تفعيل الأنشطة

الصفية واللاصفية في المديرية محل الدراسة، وأكدت النتائج على أن مديرو المدارس مازالوا متمسكين بالممارسات التقليدية في مدارسهم.

- فيما هدفت دراسة (الهاجري، ٢٠٢٢) تعرف دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بإدارة تعليم عسير، والكشف عن الفروق في دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة والتي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وكذلك التحقق من العلاقة بين القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها (٣٨٤) معلماً بالمرحلة الابتدائية في إدارة تعليم الرياض، وكانت أبرز النتائج أن مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز كان مرتفعاً، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض.
- كما هدفت دراسة (أبو النجا، ٢٠٢٤) تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية من وجهة نظر معلمينهم، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحفيزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وبين الرضا الوظيفي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية قوامها (٣٢١) معلماً بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مجالات القيادة التحفيزية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

#### ثانياً- الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Bipath & Nkabinde, 2018) الكشف عن أثر الأدوار التحفيزية لرؤساء الأقسام في وزارة التعليم في جنوب إفريقيا، على أداء المعلمين في العملية التعليمية، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وتم اختيار عينة مكونة من رؤساء الأقسام في أربع مناطق في محافظة مبومالانجا وكان حجم العينة (٢٧٤) رئيس قسم، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة تؤكد أن أثر الأدوار التحفيزية لرؤساء الأقسام على أداء المتعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأن المدارس العليا لديها تصور معتدل لمسؤوليتها في تحفيز المتعلمين.

كذلك هدفت دراسة (Bon et al, 2022) التحقق من تصورات الطلاب للأنشطة الصفية ومستويات دافعيتهم في تعلم مادة اللغة الإنجليزية، كما بحثت الدراسة في العلاقة بين الأنشطة الصفية ودافعية الطلاب، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها (١٢٠) طالباً في الصف الثانوي العالي يدرسون في مدرسة عامة في كمبوديا، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن معلمي اللغة الإنجليزية يستخدمون بشكل متكرر (الميكانيكا) و(الاستخدام الحصري للغة) في تدريسهم، وأشارت النتائج المتعلقة بدافعية الطلاب إلى أن الطلاب لديهم مستوى أعلى من الدافع في (الثقة) و(الدافع تجاه اللغة) وأدنى مستوى في (الدافع تجاه الفصل)، وكشفت النتائج أن (المتعة) ترتبط بشكل إيجابي بـ(الثقة) و(الدافع تجاه الفصل)، وعلى عكس ذلك ترتبط (الميكانيكا) بشكل سلبي بـ(الدافع تجاه الفصل)، لذلك تشير الدراسة إلى أن المعلمين أقل استخداماً للأنشطة (المتعة) التي قد تعزز دافعية الطلاب، ي المقابل مارس المعلمون عادة أنشطة (ميكانيكية) قد تقلل من دافعية الطلاب،

وهدف دراسة (Azizah, 2023) تحديد مستوى النشاط الصفی لطلاب مدرسة هاشم الأشعري في مدينة باتو باندونيسيا، وتحديد مستوى التنظيم الذاتي لطلاب مدرسة هاشم الأشعري في مدينة باتو، وإثبات تأثير النشاط الصفی في زيادة التنظيم الذاتي لطلاب مدرسة هاشم الأشعري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) طالباً وطالبة من المدرسة محل الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن طلاب المدرسة لديهم مستوى متوسط من التنظيم الذاتي، بينما تقع الأنشطة الصفية في الفئة المتوسطة، كما أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي للنشاط الصفی على التنظيم الذاتي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، يمكن القول بأن الدراسة الحالية تلتقي مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة التحفيزية أو تطوير النشاط الصفی، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب، سواء من حيث المنهجية أو الأهداف أو الإطار المرجعي، ويتضح ذلك فيما يلي:

اختلفت الدراسة الحالية عن دراس أبو سنيبة (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وهذا ما يختلف مع هدف الدراسة الحالية والذي يتناول دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة أبيها، كما استخدمت الدراستين المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات. فيما اختلفت الدراسة الحالية

مع دراسة الأكلبي (٢٠٢١) التي تناولت دور القيادة الفعالة التحفيزية في زيادة الإنتاجية، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المستقبل، بينما هدفت الدراسة الحالية التعرف على دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة أبها، واستخدمت الدراسات المنهج الوصفي واعتمدتا على الاستبانة في جمع البيانات. كما اختلفت دراسة العمري والغامدي (٢٠٢١) مع الدراسة الحالية في تناولها لفعالية الأنشطة الصفية القائمة على التعلم النشط في تنمية التفكير الناقد، حيث تم تطبيق الدراسة على طلاب المرحلة المتوسطة في المملكة العربية السعودية، بينما تناولت دراستنا دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة أبها، كما أن الدراسة السابقة استخدمت المنهج شبه التجريبي، بينما الدراسة الحالية ستستخدم المنهج الوصفي التحليلي. واختلفت دراسة حسن (٢٠٢٢) مع الدراسة الحالية في تناولها لدور مديرو المدارس الابتدائية في تفعيل الأنشطة الرياضية الصفية واللاصفية في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي الرياضة في المديرية العامة في بغداد الكرخ الثاني، بينما تناولت الدراسة الحالية دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة أبها، كما اتفقت الدراسات في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وكذلك الاستبانة أداة لجمع البيانات. كما اختلفت دراسة الهاجري (٢٠٢٢) مع الدراسة الحالية في تناولها لدور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بإدارة تعليم عسير، بينما هدفت الدراسة الحالية التعرف على دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة أبها، واتفقت الدراسات معاً في استخدامهما للمنهج الوصفي، كذلك استخدام الاستبانة لجمع البيانات. كما اختلفت دراسة أبو النجا (٢٠٢٤) التي تناولت علاقة القيادة التحفيزية بالرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الثاني في مصر، بينما تناولت دراستنا الحالية التعرف على دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة أبها، واستخدمت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدتا الاستبانة في جمع البيانات. فيما اختلفت دراسة ( Bipath & Nkabinde, 2018) التعرف على أثر الأدوار التحفيزية لرؤساء الأقسام على أداء المعلمين في العملية التعليمية، وتم تطبيق الدراسة في جنوب إفريقيا، بينما ناولت دراستنا الحالية التعرف على دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة أبها، وقد اختارت الدراسات المنهج الوصفي، وكذلك استخدمتا الاستبانة لجمع البيانات. كما هدفت دراسة (Bon et al, 2022) التحقق من تصورات الطلاب للأنشطة الصفية ومستويات دافعيتهم في تعلم مادة اللغة الإنجليزية، وهو ما يختلف مع هدف الدراسة الحالية، ما أن

## دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أبها

الدراستان قد استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمتا الاستبانة في جمع البيانات، كما أن الدراسة تم تطبيقها على طلاب الصف الثانوي العالي في كمبوديا، بينما الدراسة الحالية تم تطبيق على معلمات المرحلة المتوسطة في مدينة أبها. واختلفت دراسة (Azizah, 2023) مع الدراسة الحالية في هدفها، حيث هدفت الدراسة السابقة تحديد مستوى النشاط الصفّي لطلاب مدرسة هاشم الأشعري في مدينة باتو الإندونيسية، وتحديد مستوى التنظيم الذاتي لطلاب المدرسة، وإثبات تأثير النشاط الصفّي في زيادة التنظيم الذاتي لطلاب المدرسة، هو ما يختلف مع أهداف الدراسة الحالية، كما اختلفت في بيئة تطبيق الدراسة حيث تم تطبيقها على طلاب مدرسة هاشم الأشعري في مدينة باتو الإندونيسية وهو ما يختلف مع الدراسة الحالية، إلا أن الدراستان استخدمتا المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** وفقاً لطبيعة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف بأنه: "الدراسة الذي يهدف لوصف واقع المشكلات والظواهر كما هي، أو تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات أو اقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظواهر".

**مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة جميع معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أبها.

**عينة الدراسة:** اختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية من معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أبها، حيث بلغ عدد المجتمع ككل (٩٨٤) مفردة وتطبيق معادلة رينشارد جيجر يكون عدد أفراد العينة (٢٧٦) مفردة، ما يمثل (٢٨%) من مجتمع الدراسة، وذلك بناء على معادلة (Richard Geiger) وفق الصيغة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث إن:

n: حجم عينة المجتمع المطلوبة.

N: حجم المجتمع ككل = ٩٨٤

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦

d: نسبة الخطأ = ٠.٠٥

والجدول التالي يوضح خصائص أفراد العينة:

## توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	معهد/ كلية متوسطة	30	10.9
	بكالوريوس/ تربوي	166	60.1
	بكالوريوس/ غير تربوي	65	23.6
	دراسات عليا	15	5.4
	<b>المجموع</b>	<b>٢٧٦</b>	<b>١٠٠.٠</b>
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	51	18.5
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	83	30.1
	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	70	25.4
	١٥ سنة فأكثر	72	26.1
	<b>المجموع</b>	<b>٢٧٦</b>	<b>١٠٠.٠</b>

يتبين من جدول (١) ما يلي:

- أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس التربوي، بنسبة بلغت (٦٠.١%)، يليهم الحاصلون على بكالوريوس غير تربوي بنسبة (٢٣.٦%)، ثم من هم في مرحلة المعهد أو الكلية المتوسطة بنسبة (١٠.٩%)، وأخيراً الحاصلون على الدراسات العليا بنسبة (٥.٤%).

- أن أكبر شريحة من أفراد العينة تقع ضمن فئة الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة بلغت (٣٠.١%)، تليها فئة من ١٥ سنة فأكثر بنسبة (٢٦.١%)، ثم فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة (٢٥.٤%)، وأخيراً فئة من تقل خبرتهم عن ٥ سنوات بنسبة (١٨.٥%).

## أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعدادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والاستعانة بآراء ووجهات نظر المحكمين وذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكونت من قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

**القسم الأول:** تمثل القسم الأول بالخصائص الديموغرافية "البيانات الشخصية" لأفراد العينة والمتمثلة في (النوع، العمر، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** ويشمل على محاور الدراسة المتمثلة في:

- **المحور الأول:** مدى رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن ممارسات القيادة التحفيزية في مدارسهن، ويتكون من (٧) فقرات.
- **المحور الثاني:** معوقات فاعلية القيادة التحفيزية في دعم الأنشطة الصفية من وجهة نظر المعلمات، ويتكون من (٧) فقرات.

دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية  
لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أ بها

- المحور الثالث: اسهام القائدات الممارسات للقيادة التحفيزية في التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ الأنشطة الصفية، ويتكون من (٧) فقرات.
- المحور الرابع: التصورات المستقبلية لدى معلمات المرحلة المتوسطة حول دور القائدات الممارسات للقيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية، ويتكون من (٧) فقرات.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

أولاً- صدق الاستبانة:

فيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة حسب المحاور التي تتكون منها.

جدول (٢) معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	العبرة						
0.864**	.١	0.729**	.١	0.779**	.١	0.812**	.١
0.878**	.٢	0.859**	.٢	0.874**	.٢	0.857**	.٢
0.895**	.٣	0.898**	.٣	0.840**	.٣	0.876**	.٣
0.902**	.٤	0.834**	.٤	0.834**	.٤	0.855**	.٤
0.938**	.٥	0.827**	.٥	0.878**	.٥	0.900**	.٥
0.902**	.٦	0.898**	.٦	0.890**	.٦	0.928**	.٦
0.936**	.٧	0.840**	.٧	0.649**	.٧	0.889**	.٧

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

ثبات الاستبانة:

تم قياس الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٣) ثبات محاور الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.948	٧	المحور الأول: مدى رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن ممارسات القيادة التحفيزية في مدارسهنز
0.916	٧	المحور الثاني: معوقات فاعلية القيادة التحفيزية في دعم الأنشطة الصفية من وجهة نظر المعلمات.
0.927	٧	المحور الثالث: اسهام القائدات الممارسات للقيادة التحفيزية في التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ الأنشطة الصفية.
0.961	٧	المحور الرابع: التصورات المستقبلية لدى معلمات المرحلة المتوسطة حول دور القائدات الممارسات للقيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفيةز
0.912	٢٨	الإجمالي

يوضح الجدول معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، حيث بلغ معاملات الثبات الكلي (٠.٩١٢)، ويتضح أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة وهذا يؤكد على أن الاستبانة موثوق بها وتعتمد في الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة.

**المعيار المحك:**

تم تصحيح الاستبانة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى (١-٥)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة، أي (٠.٨=٥/٤)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤) القيم المرجعية للحكم على مستوى الوزن النسبي

م	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة	المستوى
١	قليلة جدا	١ - ١.٨٠	٢٠% - ٣٦%	منخفض جدا
٢	قليلة	١.٨٠ - ٢.٦٠	أكبر من ٣٦% - ٥٢%	منخفض
٣	متوسطة	٢.٦٠ - ٣.٤٠	أكبر من ٥٢% - ٦٨%	متوسط
٤	مرتفعة	٣.٤٠ - ٤.٢٠	أكبر من ٦٨% - ٨٤%	كبير
٥	مرتفعة جدا	أكبر من ٤.٢٠	أكبر من ٨٤% - ١٠٠%	كبير جدا

**الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل:**

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. المتوسط الحسابي (mean).
٣. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (weighted mean).
٤. الانحراف المعياري (standard Deviation).
٥. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
٦. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach' alpha).

**النتائج ومناقشتها:**

إجابة السؤال الأول: "ما مدى رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن ممارسات القيادة التحفيزية في مدارسهن؟"

ولإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يلي، والجدول التالي يوضح ذلك:

دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية  
لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أبيها

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الأول

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى السلوك
٠.١	تحرص قائدة المدرسة على تقديم عبارات التشجيع والتحفيز عند إنجاز المهام.	4.830	0.430	٩٦.٦٠%	١	كبيرة جدا
٠.٢	تشارك القائدة المعلمات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.	4.649	0.521	٩٢.٩٨%	٧	كبيرة جدا
٠.٣	تدعم القائدة المبادرات والابتكارات التي تقدمها المعلمات في الأنشطة الصفية.	4.739	0.487	٩٤.٧٨%	٥	كبيرة جدا
٠.٤	تستخدم القائدة أساليب متنوعة في تحفيز المعلمات (مثل الثناء، التكريم، التحفيز المعنوي/المادي).	4.830	0.430	٩٦.٦٠%	٢	كبيرة جدا
٠.٥	تسهم القائدة في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع المعلمة على الإبداع.	4.721	0.530	٩٤.٤٢%	٦	كبيرة جدا
٠.٦	تشجع القائدة على التعاون والعمل الجماعي بين المعلمات.	4.757	0.477	٩٥.١٤%	٣	كبيرة جدا
٠.٧	تعزز القائدة من خلال ممارستها شعور المعلمة بالانتماء والتقدير داخل المدرسة.	4.757	0.477	٩٥.١٤%	٤	كبيرة جدا
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول</b>	<b>4.755</b>	<b>0.419</b>	<b>٩٥.١٠%</b>	-	كبيرة جدا

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور الأول المتمثل بمدى رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن ممارسات القيادة التحفيزية في مدارسهن كان بنسبة كبيرة جداً بلغت ٩٥.١٠%.

**نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني:** "ما المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة التحفيزية في دعم الأنشطة الصفية؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يلي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الثاني

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى الدور
٠.١	ضعف الدعم الإداري للأنشطة الصفية يقلل من فاعلية القيادة التحفيزية.	3.906	1.101	٧٨.١٢%	٢	كبيرة
٠.٢	كثرة الأعباء الإدارية على القائدة تحد من تفرغها لمتابعة الأنشطة الصفية.	3.851	1.167	٧٧.٠٢%	٣	كبيرة
٠.٣	غياب الحوافز المادية والمعنوية يقلل من دافعية المعلمات لتنفيذ الأنشطة الصفية.	3.837	1.178	٧٦.٧٤%	٤	كبيرة
٠.٤	نقص الميزانية المخصصة للأنشطة يعوق جهود القائدة في دعمها.	4.101	1.126	٨٢.٠٢%	١	كبيرة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى الدور
٥.	غياب رؤية واضحة لدى القائدة حول أهمية الأنشطة الصفية يقلل من تحفيزها للمعلمات.	3.598	1.302	٧١.٩٦%	٦	كبيرة
٦.	قلة الدورات التدريبية للقائدات حول أساليب التحفيز الحديثة يحد من فاعلية القيادة التحفيزية.	3.815	1.162	٧٦.٣٠%	٥	كبيرة
٧.	تركز القائدة على الجانب الإداري أكثر من الجانب التربوي مما يؤثر سلباً على تحفيز الأنشطة الصفية.	3.145	1.367	٦٢.٩٠%	٧	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني</b>	<b>3.751</b>	<b>0.982</b>	<b>٧٥.٠٢%</b>	-	<b>كبيرة</b>

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور الثاني المتمثل بالمعوقات التي تحد من فاعلية القيادة التحفيزية في دعم الأنشطة الصفية كان بنسبة كبيرة بلغت ٧٥.٠٢%.

**نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث:** " كيف تسهم القيادة التحفيزية في التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ الأنشطة الصفية؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يلي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الثالث

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى الدور
٠١.	تسهم القائدة المحفزة في توفير حلول بديلة عند نقص الموارد لتنفيذ الأنشطة الصفية.	4.322	0.719	٨٦.٤٤%	٧	كبيرة جداً
٠٢.	تسهم القائدة في دعم المعلمات لتجاوز الصعوبات من خلال التحفيز والدعم المعنوي	4.486	0.605	٨٩.٧٢%	٣	كبيرة جداً
٠٣.	تعمل القائدة على تنسيق الجهود بين المعلمات لتجاوز العقبات المتعلقة بتنظيم الأنشطة.	4.467	0.634	٨٩.٣٤%	٥	كبيرة جداً
٠٤.	تبادر القائدة بتوفير أدوات أو تجهيزات بسيطة لتسهيل تنفيذ الأنشطة رغم محدودية الإمكانيات.	4.486	0.635	٨٩.٧٢%	٤	كبيرة جداً
٠٥.	تتواصل القائدة بشكل فعال مع الإدارة العليا للحصول على دعم إضافي للأنشطة.	4.359	0.751	٨٧.١٨%	٦	كبيرة جداً
٠٦.	توظف القائدة أساليب تحفيزية لتشجيع المعلمات على تجاوز العقبات المرتبطة بتنفيذ الأنشطة الصفية.	4.522	0.635	٩٠.٤٤%	٢	كبيرة جداً
٠٧.	تعزز القائدة روح العمل الجماعي بين المعلمات لتقليل الأعباء المرتبطة بالأنشطة الصفية.	4.667	0.550	٩٣.٣٤%	١	كبيرة جداً
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثالث</b>	<b>4.473</b>	<b>0.542</b>	<b>٨٩.٤٦%</b>	-	<b>كبيرة جداً</b>

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور الثالث المتمثل بإسهام القيادة التحفيزية في التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ الأنشطة الصفية كان بنسبة كبيرة جداً

دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية  
لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أبيها

بلغت ٨٩.٤٦%.

نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: "ما التصورات المستقبلية لدى معلمات المرحلة المتوسطة حول دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية؟"  
للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يلي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الرابع

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى الدور
١.	أتوقع أن تسهم القائدة المحفزة مستقبلاً في رفع مستوى تفاعل الطالبات مع الأنشطة الصفية.	4.540	0.604	٩٠.٨٠%	٢	كبيرة جداً
٢.	أرى أن القائدة المحفزة ستتمكن من تعزيز الابتكار في الأنشطة من خلال تحفيز المعلمات.	4.558	0.603	٩١.١٦%	١	كبيرة جداً
٣.	أعتقد أن القائدة المحفزة ستؤدي إلى تحسين استثمار الوقت داخل الحصة لتنفيذ الأنشطة.	4.431	0.659	٨٨.٦٢%	٦	كبيرة جداً
٤.	أتوقع أن تدعم القائدة المحفزة مستقبلاً تبني أساليب تدريس حديثة عبر الأنشطة الصفية.	4.467	0.634	٨٩.٣٤%	٥	كبيرة جداً
٥.	أرى أن القائدة المحفزة ستسهم في زيادة التنوع والتجديد في الأنشطة الصفية.	4.504	0.606	٩٠.٠٨%	٤	كبيرة جداً
٦.	أعتقد أن تشجيع القائدة المحفزة المستمر سيزيد من دافعية المعلمات لتخطيط وتنفيذ أنشطة نوعية.	4.431	0.659	٨٨.٦٢%	٧	كبيرة جداً
٧.	أتوقع أن توفر القائدة مستقبلاً فرصاً تدريبية لدعم المعلمات في تصميم الأنشطة.	4.522	0.574	٩٠.٤٤%	٣	كبيرة جداً
	<b>الدرجة الكلية للمحور الرابع</b>	<b>4.493</b>	<b>0.559</b>	<b>٨٩.٨٦%</b>	-	كبيرة جداً

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور الرابع المتمثل بالتصورات المستقبلية لدى معلمات المرحلة المتوسطة حول دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية كان بنسبة كبيرة جداً بلغت ٨٩.٨٦%.

### مناقشة نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. تبين أن مدى رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن ممارسات القيادة التحفيزية في مدارسهن كان بنسبة كبيرة جداً، ويُعزى هذا المستوى المرتفع جداً من الرضا

(٩٥.١٠%) إلى عددٍ من الممارسات التحفيزية الإيجابية التي تقوم بها قائدات المدارس، والتي انعكست بشكل مباشر على تقدير المعلمات لأدوار القيادة، فقد أظهرت النتائج أن القائدات يحرصن على استخدام أساليب متعددة للتعزيز، مثل عبارات التشجيع والتكريم المعنوي والمادي، وهو ما حاز على أعلى متوسط حسابي (٤.٨٣٠) في الفئتين الأولى والرابعة، كما أن مشاركة القائدة للمعلمات في اتخاذ القرارات، ودعمها للمبادرات والابتكارات، وخلقها لبيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والانتماء، كلها عوامل ساهمت في تعزيز شعور المعلمات بالتقدير والتعزيز، مما أدى إلى هذا المستوى العالي جداً من الرضا. وتشير هذه النتائج إلى فعالية ممارسات القيادة التحفيزية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وهو ما يدعم أهمية استمرار هذه الممارسات وتطويرها.

٢. تبين أن المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة التحفيزية في دعم الأنشطة الصفية كانت بنسبة كبيرة، ويُعزى هذا المستوى الكبير من المعوقات (٧٥.٠٢%) التي تحد من فاعلية القيادة التحفيزية في دعم الأنشطة الصفية إلى عددٍ من العوامل التنظيمية والإدارية، التي تتداخل مع الدور التحفيزي للقائدات، فقد أشارت النتائج إلى أن أبرز هذه المعوقات يتمثل في نقص الميزانية المخصصة للأنشطة الصفية، والذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠١)، مما يعكس تأثيراً مباشراً على قدرة القائدة على توفير بيئة داعمة ومحفزة، كما أن ضعف الدعم الإداري، وكثرة الأعباء الملقاة على القائدات، وغياب الحوافز المادية والمعنوية للمعلمات، كلها عوامل تقيّد من حرية القائدة في ممارسة دورها التحفيزي بشكل فعال، أضف إلى ذلك قلة الدورات التدريبية في مجال التحفيز وغياب الرؤية الواضحة لدى بعض القائدات حول أهمية الأنشطة الصفية، وهي عناصر من شأنها أن تقلل من فاعلية تطبيق أساليب القيادة التحفيزية بشكل مؤسسي ومنهجي. وتشير هذه المعوقات إلى الحاجة لتبني سياسات داعمة تُعزز من تمكين القائدات، وتوفير لهن الموارد والتدريب اللازم لتفعيل دورهن التحفيزي بفاعلية أكبر.

٣. تبين أن إسهام القيادة التحفيزية في التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ الأنشطة الصفية كان بنسبة كبيرة جداً، ويُعزى هذا المستوى المرتفع جداً (٨٩.٤٦%) في إسهام القيادة التحفيزية في التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ الأنشطة الصفية إلى ما تتبناه القائدات من ممارسات إيجابية تُجسّد أدوارهن التحفيزية بفعالية، فقد كشفت النتائج أن القائدات يساهمن بدرجة كبيرة جداً في خلق بيئة تعليمية داعمة رغم التحديات، وذلك من خلال تعزيز روح العمل الجماعي بين المعلمات، وهي الفقرة الأعلى ترتيباً بمتوسط حسابي (٤.٦٦٧)، مما يقلل من الأعباء الفردية المرتبطة بتنظيم الأنشطة. كما تلجأ

## دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أبيها

القائدات إلى توظيف أساليب تحفيزية فعّالة، والتواصل مع الإدارة العليا لتوفير الدعم، وتقديم حلول بديلة عند نقص الموارد، وهو ما يعكس مرونة قيادية تُسهم في تخطي الصعوبات الواقعية، كذلك يُظهر دعم القائدة المعنوي، وتنسيق الجهود، وتوفير تجهيزات بسيطة رغم محدودية الإمكانيات، مدى تأثير القيادة التحفيزية في تهيئة بيئة تُمكن المعلمات من تجاوز العقبات المرتبطة بتنفيذ الأنشطة الصفية، وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحفيزية لا تكتفي بتشجيع المعلمات، بل تُسهم عملياً في تدليل العقبات، مما يعزز من جودة العملية التعليمية والتربوية.

٤. تبين أن التصورات المستقبلية لدى معلمات المرحلة المتوسطة حول دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية كانت بنسبة كبيرة جداً، ويُعزى هذا المستوى المرتفع جداً من التصورات الإيجابية (٨٩.٨٦%) لدى معلمات المرحلة المتوسطة حول دور القيادة التحفيزية في تطوير الأنشطة الصفية مستقبلاً إلى إدراك المعلمات العميق لأثر القيادة التحفيزية في تحسين البيئة التعليمية وتطوير الممارسات الصفية، فقد أظهرت النتائج أن المعلمات يتوقعن أن تسهم القائدات التحفيزيات في تعزيز الابتكار داخل الأنشطة الصفية، وهو ما جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٥٨)، مما يعكس ثقة عالية في قدرة القيادة على تجديد وتطوير أساليب التعليم، كما تشير التوقعات إلى دور مهم للقائدة في رفع تفاعل الطالبات، وتوفير فرص تدريبية للمعلمات، وتحفيزهن المستمر لتصميم أنشطة نوعية، بما يعزز من فاعلية العملية التعليمية، وتُظهر هذه التصورات المستقبلية وعياً واضحاً لدى المعلمات بأهمية التحفيز القيادي، ليس فقط في تجاوز التحديات الحالية، بل أيضاً في دعم النمو المهني وتحقيق التحول نحو أساليب تدريس أكثر تنوعاً وابتكاراً. وهذا يعكس توقعات إيجابية بإمكانات القيادة التحفيزية في إحداث تطوير مستدام في مجال الأنشطة الصفية.

### التوصيات والمقترحات:

١. توصي الدراسة بضرورة استمرار قائدات المدارس في تبني الممارسات التحفيزية التي حازت رضا المعلمات بدرجة كبيرة جداً، مثل استخدام الثناء، الدعم المعنوي والمادي، وتقدير المبادرات التعليمية، لما لها من دور فعّال في تعزيز الدافعية المهنية ورفع جودة الأداء التربوي داخل البيئة الصفية.
٢. توصي الدراسة بضرورة تقليل الأعباء الإدارية الملقاة على القائدات، من خلال إعادة توزيع المهام الإدارية وتفويض بعض الصلاحيات، بما يسمح لهن بالتفرغ لمتابعة الأنشطة الصفية وممارسة دورهن التحفيزي بشكل أعمق وأكثر فاعلية.

٣. توصي الدراسة بضرورة زيادة المخصصات المالية الداعمة للأنشطة الصفية، لتمكين القائدات من توفير متطلبات الأنشطة وتطبيق أساليب تحفيزية متنوعة، خاصة في ظل ما أظهرته النتائج من تأثير محدودية الموارد على قدرة القائدة في تفعيل دورها التحفيزي.
٤. توصي الدراسة بتوفير برامج تدريبية تخصصية للقائدات حول أساليب التحفيز الحديثة، تركز على الجوانب التطبيقية المرتبطة بالأنشطة الصفية، بما يعزز من كفاءة القيادة التحفيزية في مواجهة التحديات التربوية بأساليب إبداعية ومبتكرة.
٥. توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة العمل الجماعي بين المعلمات بدعم من القيادة المدرسية، لما لذلك من دور في تخفيف أعباء تنفيذ الأنشطة الصفية، وتحقيق التكامل في الجهود، كما بينت النتائج أن روح التعاون من أبرز أساليب التغلب على المعوقات.
٦. توصي الدراسة بضرورة تفعيل قنوات التواصل بين قائدات المدارس والإدارة التعليمية العليا، لتسهيل الحصول على الدعم اللازم عند مواجهة تحديات تتعلق بتنفيذ الأنشطة، مما يدعم استجابة القيادة المدرسية للاحتياجات الفعلية بطريقة أكثر مرونة وفعالية.
٧. توصي الدراسة بضرورة استثمار التصورات المستقبلية الإيجابية لدى المعلمات تجاه القيادة التحفيزية، عبر تبني خطط تطويرية تركز على تجديد الأنشطة الصفية، وتحفيز المعلمات على الإبداع، بما يسهم في تحقيق بيئة تعليمية نشطة ومحفزة على الابتكار.

### المقترحات:

١. دراسة ميدانية حول دور القيادة التحفيزية في تحسين التحصيل الدراسي لدى الطالبات في المرحلة المتوسطة.
٢. دراسة تحليلية مقارنة بين مدارس البنات والبنين في مدينة أبها في مدى فاعلية القيادة التحفيزية.
٣. دراسة تقييمية لبرامج إعداد القائدات التربويات في ضوء مهارات التحفيز القيادي وتطوير الأنشطة الصفية.
٤. دراسة تأثير القيادة التحفيزية على دافعية المعلمات نحو تبني أساليب تدريس مبتكرة في البيئة الصفية.
٥. دراسة مستقبلية استشرافية حول التحديات المحتملة التي قد تواجه القيادة التحفيزية في ضوء التحول الرقمي في التعليم.

## المراجع

- أبو النجا، محمد (٢٠٢٤). القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، ٩٠(٢)، ٧٣٨ - ٧٧٨.
- أبو النجا، محمد. (٢٠٢٤). القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، ٩٠(٣)، ٧٣٨ - ٧٧٨.
- أبو سنينة، رانية (٢٠٢٠). القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو سنينة، رانية. (٢٠٢٠). القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو عشيبة، إيناس وحجازي، عبد الحكيم. (٢٠١٩). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(٣)، ١-٢٧.
- إسماعيل، محمود. (٢٠٢٤). تطوير مجالات دور القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة المعاصرة. مجلة البحوث والدراسات التربوية العربية، ٦(٦)، ٢٨٣ - ٣٢٦.
- إمحمد، نوري (٢٠١٩). تقويم مستوى أداء الطالب المعلم لممارسة الأنشطة الصفية وعلاقته ببعض المتغيرات لدى طلاب كلية التربية جامعة طرابلس، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، ٧٣(١)، ٦٣ - ٨٨.
- إمحمد، نوري. (٢٠١٩). تقويم مستوى أداء الطالب المعلم للممارسة الأنشطة الصفية وعلاقته ببعض المتغيرات لدى طلاب كلية التربية جامعة طرابلس. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، ٧٣(١)، ٦٣ - ٨٨.
- جده، علي والمخلافي، سلطان. (٢٠٢١). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٧(١٦)، ٥٢٨ - ٥٥٥.
- حسن، علي. (٢٠٢٢). دور مديرو المدارس الابتدائية في تفعيل الأنشطة الرياضية الصفية واللاصفية في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية. مجلة واسط للعلوم الرياضية، ٩(٣)، ٨٠ - ٩٣.
- الرشيدي، فايد. (٢٠١٩). أثر الأنشطة الصفية واللاصفية على المتعلم في المرحلة الابتدائية. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، ٢٥(٩)، ٣٩٦ - ٤٢٣.

- السرواني، سهام. (٢٠٢١). دور القيادة المدرسية بمنطقة مكة في تطوير معلمات الرياضيات: مهنيًا ومعوقاته ومقترحات المعلمات للتطوير. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥(١٦)، ٢٠-١.
- عبد الرحمان، معروف وبن عومر، قلال. (٢٠٢٠). أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية بكلية علوم المادة جامعة ابن خلدون تيارت. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ابن خلدون، الجزائر.
- العمرى، أسماء والغامدي، منال. (٢٠٢١). فاعلية الأنشطة الصفية القائمة على التعلم النشط في تنمية التفكير الناقد، مجلة العلوم التربوية. ٢٩(٣)، ٤٥-٦٧.
- العمرى، غادة. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير الأنشطة اللاصفية المدرسية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م (دراسة حالة بمدرسة المتوسطة ٢٥). المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٢(٢)، ٣٥٦-٣٨٥.
- عيسى، رقية. (٢٠٢٥). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، ٣(١)، ٢٤-٣٣.
- العيطة، جبر والطيطاح، علي (٢٠٢١). التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم دراسة على عينة من موظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٢(١٠)، ١١٦-١٣٠.
- كاظم، عدي (٢٠١٩). تطوير الأنشطة الصفية واللاصفية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين لدى طلاب المرحلة الابتدائية في العراق، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، ٢٧(١)، ٣٨٣-٤٠٢.
- كاظم، عدي. (٢٠١٩). تطوير الأنشطة الصفية واللاصفية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين لدى طلاب المرحلة الابتدائية في العراق. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، ٢٧(١)، ٣٨٣-٤٠٢.
- المبيضين، ديما (٢٠٢٣). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٢(٤)، ٥٧٢-٥٩٣.
- المطيري، تهاني. (٢٠٢١). مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠ في قرى محافظة جدة ومعوقاته من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥(٢٥)، ١٩-٤٢.
- الهاجري، عبد الله وفضل، محمود. (٢٠٢٢). دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٢(٢٧)، ٥٤١-٥٦٥.

Bosire, R. & Ntamushobora, F. (2019). A study on the effects of motivational leadership on human capital productivity in the Kenya public service: A case study of the Kenya Wild Life Service (KWS). **International**

- 
- Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship**, 1(3). 1- 9.
- Center for Teaching Innovation. (2023). Active Learning. Cornell University. Retrieved from <https://teaching.cornell.edu/teaching-resources/engaging-students/active-learning>
- Doolittle, P., Wojdak, K., & Walters, A. (2023). Defining Active Learning: A Restricted Systemic Review. *Teaching & Learning Inquiry*, 11, 1–15.
- Firza, Y. et al. (2019). The effect of leadership style, motivation and Discipline of work on the performance of employee of bank XYZ in the JATIWARINGIN area. *RJOAS*, 3(87), 188-195.
- Giddens, A. & Sutton, P. (2021). *Sociology*, 9<sup>th</sup> ed, Polity Press.
- Hattie, J. (2023). *Visible learning: The sequel*, Routledge.
- Kangasniemi, M., et al. (2024). Nurse leaders' motivational forces in developing a health-promoting work environment. *BMC Nursing*, 23(1), 1-9.
- Košičiarová, I. et al (2021). Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. *Sustainability*, 13(7), 1-10. <https://doi.org/10.3390/su13073916>
- Nganga, M. & Wesonga, J. (2012). The impact of organisational culture on performance of educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (8), 211-217.
- Nguyen, T. T., et al. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-7., <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>
- Schunk, H. (2019). Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 25(1), 71–86. [https://doi.org/10.1207/s15326985ep2501\\_6](https://doi.org/10.1207/s15326985ep2501_6)
- Su, W., & Hahn, J. (2025). Self-leadership and psychological capital as mediators in the influence of leader motivating language on everyday innovative behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 1–15.
- Ugoani, J. (2018). Kics: A Model Of Motivational Leadership In Organizations. **Independent Journal Of Management & Production (IJM&P)**, 6 (3). 284- 291.
- Williams, M., Uhing, K., Bennett, A., Voigt, M., Funk, R., Smith, W. M., & Donsig, A. (2022). Conceptualizations of active learning in departments engaged in instructional change efforts. *Teaching in Higher Education*, 27(1), 1–17.