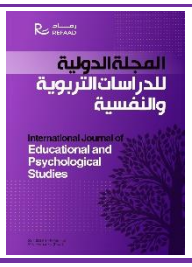
رفاد REFAAD
www.refaad.com

International Journal of Educational and Psychological Studies (EPS)
المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية
Journal Homepage: https://www.refaad.com/Journal/Index/3
E-ISSN 2520-4149 | P-ISSN 2520-4130
Vol. 15, Issue 2, 2026, pp. 190 - 201



The Level of Motivation Among School Principals and Its Relationship with Teacher Motivation in Government Schools in the Sultanate of Oman from the Teachers' Perspective

مستوى الدافعية لدى مديري المدارس وعلاقتُها بتحفيز المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين

Najla Moosa Al Balushi[1], Azeeza Said Al Al Shaikh[2*], Ahmed Sulaiman Al Jabri[3], Sheikha Bati Al Balushi[4], Ahmad Mahmoud Radwan[5], Khalifa Ahmed Al Qasabi[6]

[1,2,3,4] PhD Researcher in Educational Leadership, University of Nizwa, Oman.

[5] Professor of Educational Administration, University of Nizwa, Oman, and Yarmouk University, Jordan.

[6] Associate Professor of Measurement and Evaluation, University of Nizwa, Oman.

[*] Corresponding Author: Azeeza Al Shaikh (azeeza.alalshaikh@unizwa.edu.om)

نجلاء بنت موسى البلوشية[1]، عزيزة بنت سعيد آل الشيخ[2*]، أحمد بن سليمان الجابري[3]، شيخة بنت بطي البلوشية[4]، أحمد محمود رضوان[5]، خليفة بن أحمد القصابي[6]

[1,2,3,4] باحث دكتوراة في الفلسفة في القيادة التربوية- جامعة نزوى- عُمان.

[5] أستاذ الإدارة التربوية- جامعة نزوى- عُمان، جامعة اليرموك- الأردن.

[6] أستاذ مشارك في القياس والتقويم- جامعة نزوى- عُمان.

*الباحث المراسل: عزيزة آل الشيخ (azeeza.alalshaikh@unizwa.edu.om)

This file is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 International

Received استلام البحث	Revised مراجعة البحث	Accepted قبول البحث
2025/12/31	2026/1/6	2026/1/8

DOI: https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.2.3

Abstract:

Objectives: The current study aimed to identify the level of motivation among school principals and its relationship with the level of teacher motivation in government schools in the Sultanate of Oman from the teachers' perspective.

Methods: The descriptive approach was used, relying on a questionnaire as a data collection tool. The study was applied to a sample consisting of (727) male and female teachers, encompassing all schools in the governorates of (Muscat, North Al Batinah, Al Dakhiliyah, and Al Dhahirah).

Results: The results of the study showed that the average level of motivation among school principals from the teachers' perspective was very high. It was also found that the average level of teacher motivation through linking performance to rewards, and enhancing autonomy and belonging was very high.

Conclusions: The study recommended continuing with centralized selection criteria for school principals, conducting periodic evaluations of them, and enhancing training programs in motivational skills.

Keywords: *Motivation; Incentives; Public Schools in the Sultanate of Oman.*

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى الدافعية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى تحفيز المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (727) معلمًا ومعلمة، استهدفت جميع مدارس محافظات (مسقط، وشمال الباطنة، والداخلية، والظاهرة).

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط مستوى الدافعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعًا جدًا، ووجد أن متوسط مستوى تحفيز المعلمين بربط الأداء بالمكافأة، وتعزيز الاستقلالية والانتماء جاء مرتفعًا جدًا.

الخلاصة: أوصت الدراسة بالاستمرار في أسس الاختيار المركزية لمديري المدارس وتقييمهم بشكل دوري، وتعميق البرامج التدريبية في مهارات التحفيز.

الكلمات المفتاحية: *الدافعية؛ التحفيز؛ المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.*

الاستشهاد

Citation

البلوشية، نجلاء، وآخرون. (2026). مستوى الدافعية لدى مديري المدارس وعلاقتُها بتحفيز المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 15 (2)، 190- 201.

Al Balushi, N., et al. (2026). The Level of Motivation Among School Principals and Its Relationship with Teacher Motivation in Government Schools in the Sultanate of Oman from the Teachers' Perspective. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 15(2), 190-201. https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.2.3 [In Arabic]

المقدمة:

يُعد التعليم الوسيلة الأساسية لتطور الأمم وتفوقها وحل مشكلاتها، لذا تضع دول العالم التعليم على رأس أولوياتها باعتباره أداة مهمة للتغير والتطوير، وإعداد رأس المال البشري القادر على تحقيق رؤى وأهداف الدول والأفراد. ويشير الغريب والصويلح والمهيري (2020) إلى أن دول العالم تسعى إلى الاهتمام بالتعليم والإنفاق عليه باعتباره الاستثمار الأكثر نجاحًا، فجميع ما ينفق على التعليم ما هو إلا حجر الأساس في إعداد رأس المال البشري وتحفيزه، والذي يُعد الثروة الرئيسة والحقيقية في الدول، ويتطلب تطوير المؤسسات التربوية وجود قيادات تربوية ذات كفاءة عالية، تمتلك مهارات وأدوات تمكنها من تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين، بالإضافة إلى رفع جودة مخرجاتها والارتقاء بمهارات منتسبيها وقدراتهم؛ مما يسهم في تعزيز مستوى الدافعية لديهم وتحفيزهم للإنجاز.

وقد أوضحا سلامي ولغريب (2025) الفرق بين الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية، فذكرا أن الدوافع الداخلية تشير إلى انخراط الفرد في النشاط من أجل المتعة أو بدافع حب الاستطلاع أو الشعور بالكفاءة أو التحدي الذاتي دون انتظار مكافآت خارجية، أي أنهم يبذلون الجهد بدافع ذاتي واستقلالية أكبر في تنظيم تعلمهم، ويتمتعون بالرضا والإنجاز، أما الدافعية الخارجية فتنبع من خارج الفرد، وتتمثل في سعيه للحصول على مكافآت أو تجنب العقوبات كالرغبة في نيل التقدير أو الحصول على درجات عالية أو إرضاء الآخرين، وعلى الرغم من أن هذا النوع من الدافعية قد يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي على المدى القصير إلا أن ارتباطه بالتبعية الخارجية قد يضعف الاستمرارية أو الاستمتاع على المدى الطويل، ما لم يتم تحويل هذه الدافعية من خارجية إلى داخلية من خلال عمليات تنظيم ذاتي فعالة.

وقد ظهرت عدة نظريات حول الدافعية من وجهات نظر مختلفة منها؛ نظرية التوقع لفروم، ونظرية التحديد الذاتي، وقد ركزت نظرية التوقع لفروم (Vroom's Expectancy Theory) على افتراض "أن سلوك الفرد على الاختيار الواعي بين مجموعة من البدائل الممكنة، ووفقا لنظرية التوقع فإن السلوك الذي يتم اختياره سيكون دائما هو الذي يعزز الرضا ويقلل من التوتر" (Rehman, Sehar, & Afzal,2019,p.431). إن الأفراد يميلون إلى تفضيل أهداف أو نتائج معينة على أخرى، وبالتالي يتوقعون الشعور بالرضا في حال تحقيق النتيجة، حيث يطلق مصطلح التكافؤ على هذا الشعور تجاه نتائج محددة، فإذا كان هناك تكافؤ إيجابي فإنهم يفضلون الحصول على النتيجة، أما إذا كان هناك تكافؤ سلبي فيفضلون عدم الحصول عليها، وتكتسب النتائج تكافؤًا بذاتها أو لأنها يتوقع أن تؤدي إلى نتائج أخرى تمثل مصادر الرضا أو الاستياء، وبالتالي فان حجم قيمة النتيجة يعتمد على مدى اعتبارها وسيلة لتحقيق نتائج أخرى (Vroom, Porter, & Lawler ,2015).

أما نظرية التحديد الذاتي أو نظرية تقرير المصير؛ فركزت على الدوافع البشرية، تطورت مع أبحاث الدوافع الداخلية والخارجية، وتوسعت لتشمل أبحاثًا حول منظمات العمل ومجالات الحياة الأخرى، وتشير إلى أن أداء الموظفين ورفاهيتهم يتأثران بنوع دوافعهم تجاه أنشطة عملهم، لذلك تفرق النظرية بين أنواع التحفيز وتؤكد أن لكل نوع من أنواع التحفيز محفزات وعوامل مصاحبة ونتائج مختلفة وظيفيًا، كما تشير إلى قدرة الفرد على التخطيط لحياته والاختيار الحر من بين السلوكات المتاحة والتحكم في حياته ومسارها ونوعيتها، وفي ضوء النظرية فإن السلوكات تكون محددة ذاتيًا بمقدار كون الاندماج فيها اختياريًا (Deci et., 2017).

وتميز نظرية التحديد الذاتي وفقًا لديسي وزملائه (Deci et al., 2017) بين أنواع الدافعية، وتهتم بالتفاعل القائم بين سمات الشخصية، والدافعية، والأداء النفسي الوظيفي، وتفيد بوجود نمطين أساسيين للدافعية هما: الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية ويمثلان معًا القوى المؤثرة في سلوك الأفراد والمحددة لوجهتهم وخصائصهم ويتمثل الفارق بينهما في التمييز بين الدافعية الذاتية والدافعية المحكومة، حيث تتضمن الأولى الدافعية التي تأتي من مصادر داخلية وتشمل أيضًا الدافعية من مصادر خارجية في حالة ارتباط الشخص بنشاط ذي قيمة، في حين تتضمن الدافعية المحكومة بما يعرف بالتنظيم الخارجي كنمط يكون فيه سلوك الشخص موجهًا بالمكافآت أو العقوبات الخارجية.

تؤثر الدوافع بصورة كبيرة في الفرد، فقد تكون إيجابية تلهم الشخص للقيام بأفعال إيجابية وإجراء تغييرات إيجابية، أو قد تكون سلبية أي أنها تدفع الشخص للقيام بأفعال سلبية أو إجراء تغييرات سلبية. وتعرف الدافعية أنها "حالة داخلية لدى الفرد تدفعه إلى انتهاج سلوك دون غيره من الاختيارات الأخرى حيث تعمل على تنشيطه وضمان استدامته من أجل بلوغ هدف محدد" (عثمان، 2014، ص 384). وتُعد الدافعية من العناصر المهمة في التأثير على سلوك القائد واتجاهاته ورغبته الحقيقية في تحقيق أهدافه وأهدف المؤسسة التربوية، ويمتد أثره ليشمل بيئة المدرسة والمجتمع المحيط ويؤثر بشكل مباشر على المعلمين، ولا ريب بأن المعلم هو الركيزة في العملية التعليمية، وتحفيزه بشكل فعال يضمن التميز في الأداء، وينعكس ذلك إيجابًا على تحصيل الطلبة واتجاهاتهم وسلوكاتهم (عثمان، 2014).

يشير حمادات (2008) إلى أن الإدارة الفاعلة ينبغي أن تعمل على تغيير سلوك العاملين من خلال توسيع تصوراتهم وإدخال أبعاد جديدة تُحفّزهم نحو تحقيق أهداف ذات مستويات أعلى من الطموح. ويشير الجهني (2005) إلى أن دور قائد المدرسة في تنمية دافعية المعلمين وتحفيزهم يتمثل في تهيئة بيئة تربوية محفزة للمشاركة الفاعلة، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها بفعالية، وتعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية عبر التفاعل الفعال بين المعلمين، والاستجابة لمشاعرهم وحل مشكلاتهم، وتوفير مناخ اجتماعي يشعر فيه المعلم بالثقة والاطمئنان، وكذلك تلبية الحاجات الوجدانية للمعلمين مثل تعزيز الإيمان، وحثهم على الأخلاق الحسنة وحسن التعامل. وللقائد دور فعال في عملية تحفيز المعلمين، وتهيئة الظروف المناسبة، وبناء المناخ التنظيمي المشجع على الابتكار والإبداع، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، بما يعزز عملية التعليم، ويجّود مخرجات المؤسسة التعليمية. وفي هذا السياق تعرف زبوج (2021) التحفيز بأنه "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (ص4).

وتسهم مجموعة من العوامل في تحفيز وتعزيز دافعية المعلمين بالمدرسة؛ كالشعور بالإنجاز والنجاح في أداء المهمات، ويُعزّز من خلال تحديد أهداف مهنية واضحة ومشتركة مع المعلمين ووضع معايير للإنجاز، وكذلك الاعتراف وتقدير الإدارة لجهود المعلمين؛ بإبراز مساهماتهم وإشعارهم بأهمية دورهم، وهناك عوامل أخرى مثل: التحدي ويكون بتقديم مهام تتطلب جهدًا إضافيًا، كتقديم الدعم للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة، أو المشاركة في تطوير المناهج والخدمات التعليمية، أيضًا توجد العوامل المسؤولية وتكون بتمكين المعلمين من أداء أدوار قيادية كالإشراف المؤقت أو تقديم نماذج تعليمية للمعلمين الجدد، وهناك النمو والتطور المهني ويكون بتشجيعهم على المشاركة في برامج تدريبية وتوفير مصادر تعليمية حديثة داخل المدرسة (Mill,2001).

ومن استراتيجيات القائد التربوي في تحفيز المعلمين تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين؛ لتحسين الأداء التعليمي، إذ يسهم في رفع دافعيتهم لتحقيق نتائج تعليمية أفضل؛ فارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي يعززان المهنية الإيجابية، ويؤثران بشكل مباشر على سلوكاتهم التعليمية، مما ينعكس على تحسين بيئة التعلم وجودة المخرجات (Lüleci & Çoruk, 2018)، كما يرتبط تمكين المعلمين من اتخاذ القرارات ارتباطًا وثيقًا برفع روحهم المعنوية، إذ لا يقتصر الأمر على تحسين فعالية التدريس، بل يشمل إشراكهم في وضع الخطط والاستراتيجيات التعليمية، كما يسهم الاستماع لمخاوفهم، وحل مشكلاتهم، وتقدير جهودهم، وتعزيز التواصل المفتوح في خلق بيئة داعمة تُعزز من معنوياتهم وتحسن العملية التعليمية (Miraj et al., 2018).

ويلخص كورث (Kurth, 2016) عوامل تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين في عدة جوانب، أبرزها إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج والمناخ المدرسي، وتفعيل برامج تحفيزية تُشعرهم بقيمتهم وتُقدّر جهودهم. كما يؤكد على أهمية بناء مناخ مدرسي قائم على التعاون والفخر والتقبل والأمان، وتعزيز التواصل الإيجابي عبر الاستماع لمشكلاتهم، ومن العوامل المهمة أيضًا تمكين المعلمين من تحقيق أهداف ذات معنى، وتوفير فرص للتفاعل الجماعي والحوار التربوي، وتشجيع العلاقات الإنسانية الإيجابية، والاهتمام بالاحتياجات الشخصية مثل الصحة وإدارة الضغط النفسي، والمهنية مثل الأجور والمزايا.

ولخص رامتشاندران (Ramachandran, 2017) أهم طرق تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين من قبل قائد المدرسة وتظهر من خلال تقدير القائد للمعلمين من خلال تقدير قيمة عملهم، ويُظهر الاحترام لأفكارهم وقراراتهم، ويعمل على تطبيقها، مما يعزز لديهم الإحساس بالإنجاز والأهمية، والنقطة الثانية تظهر من خلال دعم القائد وتحفيزه للمعلمين؛ فيعمل على تنظيم أنشطة ترفيهية واحتفالات تكريمية، وتقديم الجوائز والمكافآت للمعلمين المبدعين، بما يحفّز الآخرين على تطوير أدائهم والمنافسة الإيجابية، وتبرز النقطة الثالثة المتابعة من خلال دعم القائد للابتكار عبر منح المعلمين إجازات ومتابعة تنفيذ المشاريع والأفكار التي يقترحونها، مما يخلق بيئة داعمة للابتكار والتجديد في المدرسة.

ونستنتج مما سبق أن مديري المدرسة يمتلكون الدور الأساس في تنمية دافعية المعلمين وتحفيزهم لجودة الأداء من خلال تهيئة البيئة التربوية المحفزة، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها، وتعتبر ممارسات المعلم التربوية أساسًا ثابتًا في استثارة دافعية المتعلم، حيث يسهم توظيف التعزيز بأنواعه في تحفيز المتعلمين، واستثارة دافعيتهم، وتؤثر بصورة مباشرة في بيئة التعليم والتعلم، وجودة الممارسات التربوية للمعلم، ومن الضروري أن تشمل البيئة التعليمية الجانب المادي الذي يضم جميع الظروف الفيزيائية المحيطة بالتعلم من بنى تحتية وتجهيزات ومرافق وساحات وتكنولوجيا، أما الجانب النفسي فيتعلق بالمناخ الصفي الذي يدعم شعور المتعلم بالأمان، والجاذبية، والانخراط الإيجابي في التعلم.

وبناءً على ذلك تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى الدافعية القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى تحفيز المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين بما يسهم في تطوير الممارسات القيادية وتحسين البيئة التعليمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعد الدافعية من أهم القوى المحركة لمديري المدارس؛ لتحقيق رسالة المؤسسة التعليمية، ويشير زهير (2007) إلى أن مصطلح الدافعية يستخدم للتعبير عن مجموعة القوى الدافعة الكامنة داخل الفرد، والتي تعمل على استمرار نشاطه، وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك. وبالإضافة إلى القوى المحيطة التي تكمن مهمتها في تنشيط الدوافع للأفراد، ويتضمن هذا المصطلح معانٍ أخرى تدل على التوجيه والتحفيز نحو الهدف بالنسبة للأفراد العاملين، حيث تشير خليل (2023) إلى أن التحفيز عملية تنشيط وتوجيه السلوك والاحتفاظ به في حالة مثارة إيجابيًا عن طريق اكتشاف دوافع العاملين وتصميم المؤثرات التي تهدف إلى إشباع حاجاتهم ، وعلى الرغم من أن موضوع الدافعية وعلاقتها بأساليب تحفيز المعلمين من المواضيع المهمة إلا أن هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، كما أن الممارسات الفعلية لتحفيز المعلمين في مدارس سلطنة عُمان. من خلال خبرة الباحثين كونهم ينتمون إلى وزارة التربية والتعليم. تقتصر في الغالب على ما يقدم وفق نظام إجادة، والتي يقدم فيه تحفيز لنسبة بسيطة من معلمي المدرسة كل عام دراسي، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى الدافعية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى تحفيز مديري المدارس للمعلمين في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الدافعية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان ومستوى تحفيز المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرّف إلى مستوى الدافعية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن مستوى تحفيز مديري المدارس للمعلمين في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.

- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الدافعية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان ومستوى تحفيز المعلمين.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في محورين هما الأهمية النظرية والتطبيقية، وتفسر كالآتي:

- الأهمية النظرية: ستُثري هذه الدراسة الأدبيات التربوية المرتبطة بموضوع القيادة التعليمية، والدافعية وعلاقتها بمستوى التحفيز، من خلال تقديم إطار علمي يربط بين مفهومي القيادة والدافعية في البيئة المدرسية العُمانية. كما ستمهّد هذه الدراسة الطريق أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى ذات صلة بالدافعية والتحفيز.
- الأهمية العملية: تُسهم هذه الدراسة في مساعدة وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية بسلطنة عُمان التعرف إلى مستوى الدافعية لدى مديري المدارس الحكومية، ومدى ارتباطها بمستوى تحفيز المعلمين داخل بيئة العمل المدرسية. وستساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى دعم وتطوير في ممارسات القيادة التربوية، وتعزيز العوامل المحفّزة التي تنعكس إيجابًا على أداء المعلمين وجودة التعليم .

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

- **الدافعية:** يعرفها بوحمامة (2009، ص.158) بأنها "حالة فسيولوجية نفسية داخل الفرد تحركه للقيام بسلوك معين في اتجاه معين لتحقيق هدف محدد. وإذا لم يتحقق هذا الهدف يشعر الإنسان بالضيق والتوتر حتى يحققه".
- **التحفيز:** هو "العملية التي تهدف إلى إثارة الدوافع الداخلية والخارجية لدى الأفراد أو المجموعات، لدفعهم إلى تحقيق أهداف محددة، من خلال توفير الحوافز المادية أو المعنوية، أو خلق بيئة مشجعة تعزز من رغبتهم في العمل والإبداع وتحقيق النتائج المطلوبة" (القحطاني، 2025، ص.30).
- **التعريف الإجرائي:** ويعرف الباحثون مستوى الدافعية لدى مديري المدارس بالآتي: أن القيمة الرقمية (المتوسط الحسابي) التي يحصل عليها مديرو المدارس الحكومية في سلطنة عُمان هو أداة مُعدّة لقياس مستوى الدافعية، كما يقدره المعلمون التابعون لهم.

حدود الدراسة:

تمثّلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدّ الموضوعي: تناولت هذه الدراسة مستوى الدافعية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى تحفيز المعلمين في المدارس الحكومية في سلطنة عُمان.
- الحدّ البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.
- الحدّ المكاني: طبقت الدراسة في عدد من مديريات التربية والتعليم في محافظات سلطنة عُمان، وهي: مسقط، شمال الباطنة، الداخلية، والظاهرة.
- الحدّ الزماني: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2025 – 2026م.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالدافعية لمديري المدارس، وتحفيز المعلمين، وتم ترتيب الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعقيب عليها بتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أولًا: الدراسات المتعلقة بالدافعية لدى مديري المدارس

- **هدفت دراسة مجدلاوي (2023)** إلى الكشف عن العلاقة بين الجدارات القيادية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوظيف الاستبانة أداة الدراسة، حيث وزعت على عينة عشوائية بلغت (240) معلمًا ومعلمة، ومن أهم نتائج الدراسة أن الجدارات القيادية لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة، وأن دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت مرتفعة.
- **أما دراسة سانتيوس (Santos , 2023)** فهدفت إلى تحليل وجهات نظر المعلمين حول السلوك التحفيزي لمديري المدارس الثانوية الحضرية عالية الأداء بولاية تكساس، واستخدم المنهج النوعي من خلال توظيف استطلاع الرأي بأسئلة مقابلة مفتوحة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (6) مديرين و (21) معلمًا، وتم استخدام التحليل الموضوعي بإجراء المقارنات البعدية، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يمكنهم تحديد ممارسات القيادة التحويلية لمديري المدارس على النحو الذي أراده المديرون. كما سلط بعض المشاركين الضوء على القيادة غير الفعالة الناجمة عن تحديات التواصل.
- **وهدفت دراسة الحضرمي (2022)** إلى تحديد درجة ممارسة الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتصميم الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (563) معلمًا ووكيلًا من المدارس عينة الدراسة، وتبيّن من نتائج الدراسة أن ممارسة الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة جاءت مرتفعة، ولا توجد فروق دالة إحصائيًا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- **هدفت دراسة لي وآخرين (Lee et al., 2020)** إلى قياس دعم التعلم المتصور من المدير وعلاقته بالرضا النفسي والالتزام التنظيمي، وسلوك العمل الموجه نحو التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، ونفذ الدراسة مركز البحوث التربوية في سنغافورة NIE (National Institute of Education)، وطبقت الدراسة على عيّنة من المعلمين في سنغافورة بلغ عددهم (180) معلمًا، ومن أهم نتائج الدراسة أن دعم المدير لعمليات التعلم يسهم في إشباع الحاجات النفسية للمعلمين، وذلك يعزّز الالتزام التنظيمي والابتكار والإبداع لديهم في العمل.
- **وأجرى أبو سنينة (2020)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانة كأداة للدراسة، ووزعت على عينة بلغت (327) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بتحفيز المعلمين

- **أجرى طراري (2022)** دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل للشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات النوع الاجتماعي، والمرحلة الدراسية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بأداتي دراسة هما المقابلة والاستبانة، وطبقت على عينة بلغت (396) معلمًا ومعلمة، ومن نتائج الدراسة أن مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم شمال الخليل جاء مرتفعًا، ووجود علاقة طردية بين الشفافية الإدارية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.
- **وهدفت دراسة الصرايرة والتخاينة (2022)** التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي، والكشف عن العلاقة بينهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من أهداف الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من محورين الأول لقياس الرضا الوظيفي والثاني لقياس دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وطبقت على عينة بلغت (500) معلمًا ومعلمة من مدارس لواء المزار الجنوبي، ومن نتائج الدراسة: أن مستوى الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي كان متوسطًا، ووجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي بالأردن.
- **وهدفت دراسة سيسا ومارتينينت وديسكاس (Céce, Martinent & Descas,2022)** إلى اختبار الدور التنبئي المتصور من مديري المدارس وأثرها على دافعية المعلمين، من خلال قياس الدعم المدرك من المديرين وأثره على الدافعية الذاتية لإنجاز المعلمين بفرنسا، وتم استخدام المنهج الوصفي الطولي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة بلغت (544) معلمًا بالمدارس الثانوية، أُجري عليهم القياس في بداية ونهاية سنة دراسية، ومن نتائج الدراسة أن الدعم المُدرَك من المديرين أسهم جزئيًا في التنبؤ بدافعية ذاتية أعلى للمعلمين.
- **وأجرى الحلواني (2021)** دراسة هدفت التعرف إلى مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس منطقة القدس، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال الاستبانة، والتي طبقت على عينة بلغت (135) معلمًا من معلمي المرحلة الأساسية بمنطقة القدس، ومن أهم نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمستوى دافعية المعلمين بمنطقة القدس جاء بدرجة متوسطة، مع وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات الدافعية لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. ولا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات الدافعية لدى المعلمين تعزى لمتغيرات: (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومكان السكن).
- **هدفت دراسة الغريب والصويلح والمهيري (2020)** إلى بيان الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وتم توظيف المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، طبقت على عينة بلغت (110) معلمًا ومعلمة من دولة الكويت، و (62) معلمًا ومعلمة من دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة جاء مرتفعًا، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات دافعية الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الخبرة والجنس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- يلاحظ أن الدراسات السابقة أجريت في بيئات جغرافية أجنبية وعربية مختلفة، ولا توجد أي دراسة منها أجريت في البيئة العُمانية، ولوحظ أن جميعها استخدمت المنهج الوصفي، ووجد أن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي باستثناء دراسة (Santos, 2023) التي استخدمت المنهج النوعي.
- تبين أن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة، حيث أجريت الدراسة على المعلمين والمعلمات، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، باستثناء دراسة (Santos, 2023) التي استخدمت المقابلة أداة للدراسة.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطبيقها على المدارس في سلطنة عُمان.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

سيتم هنا مناقشة الإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، على النحو الآتي:

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات (مسقط، الداخلية، شمال الباطنة. الظاهرة) بسلطنة عُمان وعددهم (36732) معلمًا ومعلمة في الفصل الأول من العام الدراسي2026/2025 (وزارة التربية والتعليم، 2025).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية، استهدفت (727) معلمًا ومعلمة، من أربع محافظات وهي (مسقط، الداخلية، شمال الباطنة، الظاهرة) وكانت جميع الاستبانات التي أُسترجعت صالحة للتحليل لاكتمالها ويوضح جدول (1) توزع أفراد المجتمع على المحافظات الأربع التي تم تطبيق الدراسة بها.

جدول (1): توزع أفراد المجتمع على المحافظات الأربع

المحافظة	عدد المعلمين (الذكور)	عدد المعلمات (الإناث)	الإجمالي (الذكور والإناث)
مسقط	3343	7705	11048
الداخلية	2737	6237	8974
شمال الباطنة	3894	3761	12655
الظاهرة	1270	2785	4055
الإجمالي	**11244**	**25488**	**36732**

أما جدول (2) يوضح توزع أفراد العينة على المحافظات الأربع وفق الآتي:

جدول (2): توزع أفراد العينة على المحافظات الأربع

المحافظة	عدد المعلمين (الذكور)	عدد المعلمات (الإناث)	الإجمالي (الذكور والإناث)
مسقط	212	162	374
الداخلية	36	135	171
شمال الباطنة	10	85	95
الظاهرة	4	83	87
الإجمالي	**262**	**465**	**727**

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من جزئين: شمل الجزء الأول تعريف عام بعنوان الدراسة ومصطلحاتها والبيانات الديمغرافية للمستجيبين، أما الجزء الثاني فتكون من محورين، الأول مجموعة فقرات لقياس مستوى الدافعية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان وتكون من (21) فقرة توزعت على 7 أبعاد، والمحور الثاني مجموعة فقرات لقياس مستوى تحفيز المعلمين وتكون من (8) فقرات، توزعت على بُعدين. واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة. موافق. محايد. غير موافق. غير موافق بشدة).

صدق الأداة:

- **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق الأداة الظاهري، وصدق المحتوى، عُرضت الأداة في صيغتها الأولية على (5) محكمين متخصصين من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي. وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم حول وضوح الفقرات، ومناسبتها للأبعاد المحددة، ومدى شمولية الأداة لمتغيري الدراسة، إلى جانب مدى مناسبة اللغة والمصطلحات المستخدمة لأفراد العينة. وتم الأخذ بملاحظات المحكمين والتعديل بناءً عليها في صياغة الفقرات النهائية بما يضمن تحقيق الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة قبل تطبيقها الميداني.
- **صدق الاتساق الداخلي لمحور الدافعية لدى مديري المدارس:** للتحقق من صدق البناء لفقرات الاستبانة تم تطبيق الاستبانة في صورتها الأولية على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمًا ومعلمة، حيث استخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها، وبين الفقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3): معامل ارتباط بيرسون المصحح لحساب معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها، وبين الفقرة والمحور الذي تنتمي إليه لمحور مستوى الدافعية لدى مديري المدارس

المحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة مع البُعد	معامل ارتباط الفقرة مع المحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة مع البُعد	معامل ارتباط الفقرة مع المحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة مع البُعد	معامل ارتباط الفقرة مع المحور
مستوى الدافعية لدى المديرين	1	0.79	0.79	8	0.58	0.50	15	0.85	0.83
	2	0.84	0.82	9	0.62	0.58	16	0.80	0.78
	3	0.83	0.89	10	0.62	0.58	17	0.85	0.82
	4	0.64	0.61	11	0.79	0.76	18	0.69	0.68
	5	0.83	0.77	12	0.73	0.73	19	0.89	0.87
	6	0.69	0.64	13	0.75	0.80	20	0.91	0.91
	7	0.60	0.56	14	0.56	0.48	21	0.87	0.85

يوضح جدول (3) أن جميع الفقرات ترتبط بالبُعد والمحور الذي تندرج تحته ارتباطًا قويًا، حيث كانت معاملات ارتباط الفقرات متقاربة وجميعها أكثر من 0.20، وتراوح ارتباطها مع البعد ما بين (0.56- 0.91) ومع المحور ما بين (0.48- 0.91) بالتالي يمكن اعتبار فقرات المقياس صادقة وصالحة لما وضعت لقياسه.

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور مستوى تحفيز المعلمين:** تم اختبار صدق البناء لفقرات محور (مستوى تحفيز المعلمين) بتطبيق الاستبانة على (30) معلمًا ومعلمة، وتم حساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه، وبين البعد والدرجة الكلية للمحور من جهة أخرى وجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4): معامل ارتباط بيرسون المصحح لحساب معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها، وبين الفقرة والمحور الذي تنتمي إليه لمحور مستوى تحفيز المعلمين

المحور	البُعد الأول		البُعد الثاني	
	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
مستوى تحفيز مديري المدارس للمعلمين	22	0.69	26	0.58
	23	0.69	27	0.87
	24	0.75	28	0.93
	25	0.79	29	0.70

يوضح جدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والأبعاد ككل جاءت أعلى من (0.2)، وهي قيم مرتفعة بناءً على المعيار الذي وضعه نونالي وبيرنشتاين (Nunnally & Bernstein, 1994) للارتباط الضعيف بين الفقرة والبعد الذي تقيسه.

- **صدق الاتساق الداخلي للأداة ككل:** تم التحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة ومقاييسها، فقد احتسبت معاملات الارتباط بين فقرات كل محور، وبين فقرات الأداة ككل، وجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): قيم معاملات ألفا كرونباخ للمحاور والأداة ككل

المحور	أبعد المقياس	معامل الارتباط
مستوى الدافعية لدى مديري المدارس	الفقرات (1-21)	0.94
مستوى تحفيز المعلمين	الفقرات (22-29)	0.91
الأداة ككل	**جميع الفقرات (1-29)**	**0.96**

وقد أظهرت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغ (0.96)، وهي قيمة مرتفعة، مما يشير إلى التماسك وصدق البناء المرتفع بين أبعاد أداة الدراسة.

قياس معامل الثبات:

- **معامل الثبات لمحور الدافعية لدى مديري المدارس:** تم التحقق من الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ لمحور الدافعية لدى مديري المدارس، وجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية لمحور مستوى الدافعية لمديري المدارس

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
مستوى الدافعية لدى مديري المدارس	الكفاءة القيادية	3	0.88
	توقع النتائج المادية	3	0.79
	توقع النتائج المعنوية	3	0.66
	الاستقلالية في اتخاذ القرار	3	0.79
	الانتماء المؤسسي	3	0.80
	التكامل مع القيم المهنية	3	0.85
	المسؤولية المجتمعية	3	0.92
	المحور ككل	**21**	**0.94**

يلاحظ من جدول (6) أن معامل الثبات للمحور ككل بلغ (0.94) وقيم معاملات الثبات لأبعاد المحور تراوحت بين (0.66 – 0.92) وهي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشر على مدى الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة.

- **معامل الثبات لمحور تحفيز المعلمين:** تم التحقق من ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ، وجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحور مستوى تحفيز مديري المدارس للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
مستوى تحفيز مديري المدارس للمعلمين من وجهة نظر المعلمين	ترسيخ ربط الأداء بالمكافأة	4	0.85
	تعزيز الاستقلالية والانتماء	4	0.87
	المحور ككل	8	0.91

يلاحظ من جدول (7) أن معامل الثبات للمحور ككل بلغ (0.91)، كما بلغت قيم معاملات ثبات ألفا للأبعاد (0.85 و0.87) وهي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشر على مدى الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

معيار الحكم على النتائج:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (مرتفع جدًا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدًا) وهي تمثل رقميًا (5،4،3،2،1)على الترتيب، واعتمدت أداة الدراسة وفق جدول (8) معيار الحكم على استجابات عبارات أداة الدراسة حسب مدى المتوسط الحسابي لأغراض تحليل النتائج وفق احتساب طول الفئة، من خلال طرح أعلى قيمة من أدنى قيمة (5 – 1 = 4)، وللحصول على طول الفئة قُسم المدى على أعلى قيمة بالمستويات (4/5=0.8)، ثم إضافة (0.8) إلى أقل قيمة من بين المستويات وهو (1) لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى وتساوي (0.8+1= 1.8)، وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

جدول (8): معيار الحكم على استجابات عبارات أداة الدراسة حسب مدى المتوسط الحسابي

الترميز	مدى المتوسط الحسابي	المستوى
1	1.80-1.00	منخفض جدًا
2	2.60 –1.81	منخفض
3	3.40 –2.61	متوسط
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5,00– 4.21	مرتفع جدًا

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخراج نتائجها فقد اعتمدت على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما يأتي:

- استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ومعاملات ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق وثبات أداة الدراسة.
- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين متوسط مستوى الدافعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ومتوسط مستوى تحفيز المعلمين.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولًا: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى الدافعية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لمستوى الدافعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الدافعية لدى لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (N= 727)

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الانتماء المؤسسي	4.60	0.58	مرتفع جدًا
2	الكفاءة الذاتية القيادية	4.46	0.70	مرتفع جدًا
3	المسؤولية المجتمعية	4.45	0.67	مرتفع جدًا
4	التكامل مع القيم المهنية	4.44	0.68	مرتفع جدًا
5	الاستقلالية في اتخاذ القرار	4.40	0.73	مرتفع جدًا
6	توقع النتائج المعنوية	4.19	0.74	مرتفع
7	توقع النتائج المادية	3.98	0.86	مرتفع
	المحور ككل	4.36	0.57	مرتفع جدًا

يلاحظ من جدول (9) أن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور الدافعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بلغ (4.36)، بانحراف معياري (0.57)، وهو متوسط مرتفع جدًا.

وجاء بعد الانتماء المؤسسي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.60) وبانحراف معياري (0.58). بينما جاء بعد الكفاءة الذاتية القيادية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وبانحراف معياري (0.70) أما في المرتبة الثالثة فكان لبعد المسؤولية المجتمعية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.45) وبانحراف معياري (0.67)، وفي المرتبة الرابعة بعد التكامل مع القيم المهنية بمتوسط حسابي (4.44) وبانحراف معياري (0.68)، يليه بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار بمتوسط (4.40) وبانحراف معياري (0.73).

أما بعدي توقع النتائج المعنوية والمادية جاءت بمستوى أقل وتراوحت متوسطاتها بين (3.98 -4.19) وبانحراف معياري تراوح بين (0.58- 0.86) وما زالت في المستوى المرتفع، حيث بلغ متوسط بعد توقع النتائج المعنوية (4.19)، بينما بلغ متوسط بعد توقع النتائج المادية (3.98)، وقد يعزى ذلك إلى أن انخراط مديري المدارس في الوظيفة كان عن رغبة، وتعزز بقوة شروط الاختيار لوظيفة مدير مدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم وما يخضع له من امتحان قبول ثم برامج تدريبية تلزم مديري المدارس بسلطنة عُمان اجتيازها وتقدم من المعهد التخصصي للمعلمين بصورة مركزية كشرط تثبيت في وظيفة مدير مدرسة لمدة عامين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحضرمي (2022)، والتي توصلت إلى أن ممارسة الجدارات القيادية (الكلي) لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة جاءت مرتفعة، ودراسة مجدلاوي (2023) التي توصلت إلى أن الجدارات القيادية لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة.

ثانيًا: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تحفيز مديري المدارس للمعلمين في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لمستوى تحفيز مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان للمعلمين في بعد ترسيخ ربط الأداء بالمكافأة وبعد أساليب تعزيز الاستقلالية والانتماء، وجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحفيز مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان للمعلمين لبعدي ترسيخ ربط الأداء بالمكافأة وأساليب تعزيز الاستقلالية والانتماء (N= 727)

البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
ترسيخ ربط الأداء بالمكافأة	4.19	0.81	مرتفع
تعزيز الاستقلالية والانتماء	4.40	0.70	مرتفع جدًا
المحور ككل	**4.29**	**0.71**	**مرتفع جدًا**

يلاحظ من جدول (10) أن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعدي محور تحفيز مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان للمعلمين؛ بعد ترسيخ ربط الأداء بالمكافأة وبعد تعزيز الاستقلالية والانتماء بلغ (4.29)، بانحراف معياري (0.71)، وهو متوسط مرتفع جدًا.

وجاء بعد تعزيز الاستقلالية والانتماء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وبانحراف معياري (0.70)، وجاء بعد ترسيخ ربط الأداء بالمكافأة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (0.81)، وتعزى هذه النتيجة إلى وضوح تقييم المعلمين وارتباطها ببنود وأهداف واضحة سواء على مستوى العمل اليومي أو التقييم الفصلي وفق تقييم منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة)، وارتباط الأداء المتميز بحوافز مادية شهرية وفصلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مجدلاوي (2023) التي توصلت إلى أن دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت مرتفعة، ودراسة الغريب والصويلح والمهيري (2020) التي أشارت إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة جاء مرتفعًا.

ثالثًا: مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الدافعية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان ومستوى تحفيز المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط بين متوسط مستوى الدافعية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين مع متوسط مستوى تحفيز المعلمين التي يستخدمها مديرو المدارس من وجهة نظر المعلمين وكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (11).

جدول (11): معامل ارتباط بيرسون بين متوسط مستوى الدافعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين مع متوسط مستوى تحفيز المعلمين

المحاور	معامل الإرتباط	قوة العلاقة	مستوى الدلالة
مستوى الدافعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ومستوى تحفيز المعلمين	0.87	قوية	0.00

يشير جدول (11) إلى وجود ارتباط قوي بين متوسطي مستوى الدافعية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين مع متوسط مستوى تحفيز المعلمين التي يستخدمها مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.87عند مستوى دلالة 0.00 وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$. وهذا يعني أنه كلما زادت الدافعية لدى مديري المدارس زاد مستوى تحفيز المعلمين، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع نظرية التوقع التي تشير إلى أن المعلمين يدركون أن مديرهم الملتزم سيدعمهم ويوفر المواد اللازم مما يزيد توقعهم بأن جهودهم ستؤدي أداء أفضل ثم إلى مكافآت مستحقة، واتفقت كذلك مع دراسة كل من: مجدلاوي (2023) ودراسة الغريب والصويلح والمهيري (2020) حيث أشارتا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين دوافع القيادة لدى مديري المدارس وإنجاز المعلمين، وكذلك دراسة سيسا ومارتينينت وديسكاس (Céce, Martinent & Descas,2022) التي بينت من خلال التنبؤ أن الدعم المُدرَك من المديرين ارتبط بهوية مهنية أقوى، وهو بدوره أسهم جزئيًا في التنبؤ بدافعية إنجاز ذاتية أعلى للمعلمين.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثين يوصون بالآتي:

- الاستمرار في أسس الاختيار المركزية لمديري المدارس وتقييمهم بشكل دوري.
- تعميق البرامج التدريبية في مهارات التحفيز؛ بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومستدامة لمديري المدارس، تركز على استراتيجيات التحفيز الفعال التي تدعم استقلالية المعلمين وتعزز شعورهم بالانتماء والكفاءة الذاتية.
- الاستمرار في بناء فرق عمل مشتركة لتعزيز تحفيز المعلمين؛ لزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- توسيع نطاق البحث العلمي بالدعوة إلى إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في سياق سلطنة عُمان، للتعمق في فهم الدوافع القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها المباشرة بتمكين المعلمين وتعزيز استقلاليتهم المهنية، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية محلية لتطوير السياسات والممارسات الإدارية.

المراجع:

أولًا: المراجع العربية

أبو سنينة، راني. (2020). *القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقاتهما بالروح المعنوية للمعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

بوحمامة، جيلالي محمد. (2009). الدافعية والتعليم. *مجلة التربية، 38* (178)، 158-178.

الجهني، عبد الرحمن. (2005). *الحوافز في الإدارة الإسلامية من منظور التربية الإسلامية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

الحضرمي، نوف. (2022). الجدران القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وعلاقاتها بتحسين الأداء المدرسي. *مجلة العلوم التربوية، 30*(3)، 111-175.

الحلواني، شيماء. (2021). دافعية الإنجاز لدى المعلمين بمنطقة القدس وفق نظرية مكليلاند وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5*(33)، 20-37.

حمادات، محمد حسن. (2008). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

خليل، هناء أحمد محمد. (2023). أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية: دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك بيلا . كفر الشيخ. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 9*(16)، 547-592

زبوج، أميرة. (2021). دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة سونلغاز بسطيف. *مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، 4*(2)، 1-19.

زهير، بغول. (2007). الدافعية ونماذجها الإدارية. *مجلة العلوم الإنسانية. 1* (28).189-203.

سلامي، مروة، لغريب، حليمة. (2025). الدافعية الداخلية والخارجية: المفهوم، الأسس النظرية، والعوامل المؤثرة. *جسور المعرفة، 11* (3)، 323-342.

الصرايرة، أحمد، والتخاينة، صهيب. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقاته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي. *مجلة التربية*، (193)، 607-635.

طراري، محمود. (2022). *الشفافية الإدارية لدى مدير المدارس الحكومية وعلاقاتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل*] رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة الخليل.

عثمان، مريم. (2014). الدافعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانية*، (42)، 383-398.

الغريب، طارق، الصويلح، بدر، والمهيري، عبد الله. (2020). *الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعميم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة التربية*، (286)، 227-277.

القحطاني، عايض بن علي .(2025) .*دور التحفيز على الابتكار في تحقيق الاستدامة .المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 6* (19)، 23-46.

مجدلاوي، نداء عبد الرؤف. (2023). الجدارات القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين. *إدارة البحوث والنشر، 39*(7). 207- 225.

وزارة التربية والتعليم. (2025). عدد المعلمين حسب المحافظة والجنس خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2026/2025.[بيانات غير منشورة].

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Céce, V., Martinent, G., & Guillet-Descas, E. (2022). The predictive role of perceived support from principals and professional identity on teachers. motivation and well-being: A longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(6674), 1-17. [CrossRef]

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4,* 19-43. [CrossRef]

Kurth, P. (2016). *Teacher Expectations of Principal Leadership Related to Morale, Culture and Practice* [Doctoral Dissertation], Baker University.

Lee, A. N., Nie, Y., & Bai, B. (2020). Perceived principal's learning support and its relationships with psychological needs satisfaction, organisational commitment and change-oriented work behaviour: A Self-Determination Theory perspective. Journal *Teaching and Teacher Education,93(103076).* [CrossRef]

Lüleci, C., & Çoruk, A. (2018). The Relationship between Morale and Job Satisfaction of Teachers in Elementary and Secondary Schools. *Educational Policy Analysis and Strategic Research, 13*(1), 54-70. [CrossRef]

Mill, H. (2001). *School development ideas: Reducing teacher turnover.* N.J. Pearson Education International.

Miraj, S., Reba, A., & Din, J. U. (2018). A Comparative Study Regarding Teachers' Morale among Public and Private Schools at Secondary Level in Peshawar. *Bulletin of Education and Research, 40*(2), 27- 40.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Ramachandran, S. (2017). A research study on schoolteachers' morale and job involvement in Tamilnadu. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), 19*(9), 34-38.

Rehman, S., Sehar, S., & Afzal, M. (2019). Performance appraisal; Application of Victor Vroom expectancy theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care, 2*(12), 431-434. [CrossRef]

Santos, J. (2023). *Educators' Perspectives of Principal's Motivational Behavior in High-Performing High Schools in an Urban School District*. https://digitalcommons.pvamu.edu/pvamu-dissertations/35/?utm_source=chatgpt.com

Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2015). Expectancy theories. *In Organizational behavior*, 94-113.

ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

Abu Snineh, R. (2020). *Leadership through motivation among public secondary school principals in Amman Governorate and its relationship to teachers' morale* [Unpublished master's thesis]. Middle East University.

Al-Ghareeb, T., Al-Suwailah, B., & Al-Muhairi, A. (2020). Prevailing leadership styles among secondary school principals in Kuwait and the UAE and their relationship to teachers' achievement motivation. *Journal of Education*, (286), 227–277.

Al-Hadrami, N. (2022). Leadership competencies among secondary school leaders in Makkah and their relationship to improving school performance. *Journal of Educational Sciences*, 30(3), 111–175.

Al-Halawani, S. (2021). Achievement motivation among teachers in Jerusalem based on McClelland's theory and its relationship to some demographic variables. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(33), 20–37.

Al-Juhani, A. (2005). *Incentives in Islamic administration from the perspective of Islamic education* [Unpublished master's thesis]. Islamic University of Madinah.

Al-Qahtani, A. b. A. (2025). The role of motivation in innovation for achieving sustainability. *Arab Journal of Informatics and Information Security*, 6(19), 23–46.

Al-Sarayrah, A., & Al-Takhayneh, S. (2022). Job satisfaction and its relationship to achievement motivation among teachers in Southern Mazar District schools. *Journal of Education*, (193), 607–635.

Bouhmama, J. M. (2009). Motivation and education. *Journal of Education*, 38(178), 158–178.

Hammadat, M. H. (2008). *Organizational behavior and future challenges in educational institutions.* Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.

Khalil, H. A. M. (2023). The effect of motivation on productivity increase: A comparative study of bank employees in Kafr El-Sheikh. *Journal of Contemporary Commercial Studies*, 9(16), 547–592.

Majdalawi, N. A. (2023). Leadership competencies of school principals and their relationship to teachers' achievement motivation in northern governorates of Palestine. *Research and Publishing Administration Journal*, 39(7), 207–225.

Ministry of Education. (2025). *Number of teachers by governorate and gender during the first semester of the 2025/2026 academic year* [Unpublished data].

Othman, M. (2014). Motivation and its relationship to organizational change in institutions. *Journal of Human Sciences*, (42), 383–398.

Salami, M., & Laghrib, H. (2025). Intrinsic and extrinsic motivation: Concept, theoretical foundations, and influencing factors. *Bridges of Knowledge*, 11(3), 323–342.

Tarari, M. (2022). *Administrative transparency among public school principals and its relationship to teachers' achievement motivation in North Hebron Directorate* [Unpublished master's thesis]. Hebron University.

Zabouj, A. (2021). The role of incentives in attracting competencies in Algerian economic institutions: A case study of Sonelgaz Company in Setif. *Journal of Innovation and Industrial Development*, 4(2), 1–19.

Zouhair, B. (2007). Motivation and its administrative models. *Journal of Human Sciences*, 1(28), 189–203.