



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

العدد	المجلد	الشهر	السنة
26	50	ذو الحجة / يونيو	1447 هـ / 2026 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

لم يسبق للباحث نشر بحثه، بالإضافة إلى كونه ليس مستلّاً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن يلتزم الباحث بتدقيق بحثه لغوياً.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه عبر موقع المجلة ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية:

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. نور هيدايانتو سيتيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية
والمحقق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التنسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	صياغة الأهداف السلوكية ودورها على المهارات التدريسية لدى الطلبة المعلمين د. إيمان بنت عبد العزيز الدوغان	12
2	مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم في جامعة المجمعة لمدخل التعلم العميق (DLA) في التدريس د. أسماء بنت محمد القطيم	58
3	القيادة الأخلاقية كمدخل لتعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض د. عبد الله بن أحمد الجاسر	106
4	دور مقرر مهارات التعليم الجامعي في تنمية مهارات التعلم المنظم ذاتيًا لدى طلبة الجامعة د. مريم بنت فراج الشلوي	156
5	الإسهام النسبي لأنماط التعلق غير الآمن والتنظيم الانفعالي في التنبؤ بالعنف الزوجي لدى عينة من المتزوجين في مدينة جدة ومدينة القاهرة (دراسة عبر ثقافية) د. الجوهرة بنت عبد القادر شيبني	204
6	القيادة المحفزة مدخل لتعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى معلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة (نموذج مقترح) د. خلود بنت أحمد الأنصاري	258
7	أثر استخدام نظام البلاك بورد على مهارات الأداء الكتابي لطلاب اللغة العربية غير الناطقين بها في مادة الكتابة بمعهد تعليم اللغة العربية بالجامعة الإسلامية د. أنس بن حسين آل علي	306
8	انعكاسات جراحات التجميل على التوافق الاجتماعي لفتيات السعوديات بمدينة الرياض من وجهة نظرهن د. بدرية بنت سعود المطيري	354
9	الطبيب نجم الدين اللبودي (ت670هـ/1272م) دراسة في جهوده الطبية، والعلمية، وإسهاماته في الحياة السياسية والإدارية د. بدر بن ذعار الحربي	400

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics

القيادة المحفزة مدخل لتعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى معلمات
مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة: نموذج مقترح

Motivational leadership as an approach to
promoting Volunteerism among Secondary School
Teachers in Makkah: A proposed model

إعداد

د. خلود بنت أحمد الأنصاري

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد

قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى

Dr. Kholoud Ahmad Al Ansari

Assistant Professor of Educational Administration and
Planning

Department of Educational Administration and Planning
College of Education - Umm Al-Qura University

Email: kaansari@uqu.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-026-006

المستخلص

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج؛ لتعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى معلمات التعليم الحكومي الثانوي، في ضوء أبعاد القيادة المحفزة؛ من خلال تحديد درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي.

كما استهدفت الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي، وعدد المشاركات التطوعية خلال العام الدراسي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (2842) معلمة، خلال العام الجامعي 1447.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة الإلكترونية في جمع البيانات، التي عولجت باستخدام البرنامج الحاسوبي، الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي كانت كبيرة بشكل عام، فكانت ممارسة مديرات المدارس للرؤية المهمة، والتمكين، والقُدوة الحسنة كبيرة، في حين كانت ممارستهم للتقدير والاعتراف والدعم والتطوير متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت لصالح المعلمات من 5 إلى أقل من 15 سنة.

ولم توجد فروق تعزى لمتغير عدد المشاركات التطوعية، كما توصلت الدراسة لوضع نموذج مقترح بناءً على نتائج الدراسة الحالية وآراء الخبراء.

وأوصت الدراسة بتبني الجهات العليا بوزارة التعليم للنموذج المقترح، وتطوير مهارات مديرات المدارس الثانوية على أساليب القيادة المحفزة، من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل في المجال، والتقييم الدوري للأداء في برامج وأنشطة العمل التطوعي، واستخدام النتائج للتحسين والتطوير.

الكلمات المفتاحية: القيادة المحفزة، ثقافة التطوع، العمل التطوعي

Abstract

The study aimed to develop a model to enhance the culture of volunteerism among female teachers in public education within the framework of motivating leadership. It aimed to identify the extent to which public school principals practice leadership dimensions that encourage a culture of volunteer work. The study also aimed to determine whether mean scores varied significantly by teachers' years of experience and by the number of volunteer activities they participated in during the academic year. The study involved 2,842 teachers during the 2025 academic year. Using a descriptive analytical approach and an electronic questionnaire analyzed with SPSS. Overall, principals scored high on leadership that motivates volunteerism. Principals rated especially strong in inspirational vision, empowerment, and role-modeling. However, appreciation, recognition, and basic support were relatively weak. Significant differences emerged by years of experience, notably for teachers with 5 to under 15 years. The study recommended enhancing secondary school principals' skills in motivating leadership through team-based initiatives, practical workshops, periodic evaluation of performance in volunteer programs and activities, and the application of results for collective improvement.

Keywords: Motivational leadership, volunteer culture, volunteer work

المقدمة

تُشكل المؤسسات التربوية ركيزةً أساسيةً في بناء المجتمعات وتقدمها، وتُعد المدرسة كمؤسسة اجتماعية القلب النابض للمجتمع، فتعمل على تكوين أجيال جديدة لها رؤية واضحة تجاه الوطن، وحفظ تراثه، وقيادته للتقدم والتطور والازدهار (مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2016).

وتعتمد فاعلية المدرسة بشكل جوهري على طاقات أفرادها، وإمكاناتهم الكامنة التي تتجاوز الحدود الرسمية للمهام الوظيفية. فمعلمي المدارس وخاصة بالمرحلة الثانوية باتوا يقومون بأدوارٍ محورية في تنمية المجتمع المدرسي والمحلي، فإلى جانب أدوارهم في إثراء البيئة التعليمية، ودعم الطلاب، وتعزيز الابتكار لديهم، أصبحوا جزءاً مهماً في استدامة العمل التطوعي، ورأت العتيبي (2024) أن انخراط المعلمات في الأنشطة والمبادرات التطوعية داخل المدرسة، أو المجتمع المحلي يُعد مؤشراً على الصحة التنظيمية، والانتماء المهني العميق؛ الذي ينعكس إيجاباً على جودة البيئة التعليمية بشكل كلي.

والعمل التطوعي ظاهرة تنظيمية بالغة الأهمية، فهو كل جهد، أو عمل يقدمه شخص ذو صفة طبيعية أو اعتبارية، بطوعه واختياره؛ رغبةً في خدمة المجتمع وتنميته (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023)، كما يعبر عن الجهد الذي يقوم به الفرد من تلقاء نفسه، بهدف اكتساب مهارات، وخبرات عملية جديدة، وتقديم الفائدة لنفسه وللمجتمع دون رغبة في الحصول على مردود مالي العوهلي (2023).

وقد أولت المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها 2030 اهتماماً كبيراً تجاه تشجيع وتحفيز العمل التطوعي، ونشر ثقافته، وتمكينه على المستويين الفردي والمنظمي، فرفعت عدد الفرص التطوعية، وشجعت المتطوعين بالقطاعات المختلفة على المشاركة من خلال المنصة الوطنية للتطوع التابعة لوزارة الموارد البشرية، ودعمت العديد من المبادرات لبناء ثقافة العمل التطوعي في قطاع التعليم، كمبادرة التطوع المهاري والاحترافي للمعلمين، ومبادرة تطوع المعلمين لخدمة الأبناء الأيتام تعليمياً، ومبادرة دعم تطوع الفتيات لتعزيز مشاركة المرأة في العمل التطوعي (رؤية السعودية 2030، 2024)، كما خصصت وزارة التعليم 20 نقطة من إجمالي 200 نقطة، في عنصر مفاضلة

ساعات التطوع في القواعد التنظيمية لبرنامج «فرص» الخاص بتطوير إجراءات نقل المعلمين والمعلمات، وسد الاحتياج في الوظائف التعليمية على مستوى الوزارة وإدارات التعليم والمدارس، وذلك بواقع نقطة لكل ساعة تطوع مسجلة خلال العام الذي يسبق تاريخ التقديم (وزارة التعليم، 2025).

تعكس ثقافة العمل التطوعي في مدارس البنات الثانوية المبادئ، والقيم، والمعتقدات، والاتجاهات، والدوافع الإيجابية، والمعارف، والمهارات التي تُشكل الوعي لدى المعلمات والطالبات تجاه مساعدة الآخرين أفراداً وجماعات وفقاً لمجال احتياجاتهم، طوعيةً دون إجبار، أو انتظار لمقابل (الصاعدي، 2025؛ عبدالمعطي وفرغلي، 2020)، فالعمل التطوعي يركّز على تعزيز وتدعيم الجهود الحكومية، وسد العجز في المهارات التي يحتاجها المجتمع؛ من خلال الاستفادة من الطاقات الكامنة فيه، وفي موارده البشرية الذاتية (محمد، 2019)، كما يسهم في تعزيز فرص التعاون بين المعلمين ومجتمعهم؛ مما يلغي الحواجز السلبية والانعزالية لدى البعض، ويزيد من حالة الرضا لديهم (ديك وعاشور، 2022)، ولتعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى المعلمات لابد من غرس حب التطوع لديهن، وتشجيعهن على المشاركة في الأنشطة والبرامج والمشروعات التطوعية ذات الأثر الاجتماعي والاقتصادي، ودعمها، وتفعيل التقنية الحديثة، ومنصات التواصل الاجتماعي لتسهيل المشاركة التطوعية (عسيري والشهري، 2023).

غير أن استدامة هذه الثقافة التطوعية ونموها لا يحدث في فراغ تنظيمي؛ بل يتأثر بشكل حاسم بنمط القيادة السائدة بالمدارس وممارساتها (Firman, 2021)، وتُعد القيادة المحفزة أحد النماذج القيادية الفاعلة، التي تركز على تحفيز الدافع الذاتي لدى المعلمين بشكل عام، وتغذية شعورهم بالكفاءة الذاتية والانتماء، وهي عوامل نفسية حاسمة تدفعهم نحو سلوكيات تطوعية تتجاوز المتطلبات الرسمية لوظائفهم (Benevene, 2020). ورأت شمسانة (2022) أن القيادة المحفزة هي النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس لتحفيز المعلمين، وتشجيعهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم وطاقاتهم، فسلوك مديري المدارس وممارساتهم القيادية يؤثران بشكل كبير على تحفيز دافعية المعلمين نحو المشاركة في العمل التطوعي (Yalçinkaya et al., 2021)؛ مما يحقق رضاهم الوظيفي (الهاجري وفضل، 2022)، ويدفعهم لتحسين أدائهم (محمد، 2021)، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية (الأكلي، 2021)، إضافةً إلى أن القيادة المحفزة تُسهم في تعزيز الشعور بالولاء

والالتزام لدى المعلمين، وتمنحهم الفرصة للابتكار في حل المشكلات التنظيمية، وتبادل المعرفة، والتعلم مدى الحياة (العتيبي، 2024).

وأوضحت دراسة تساي وآخرون Tsai et al (2024) تأثير سلوك القائد في تحفيز دافعية المعلمين تجاه العمل التطوعي؛ من خلال توفير بيئة تعليمية خالية من الخوف تتيح للمعلمين استكشاف نقاط قوتهم، وجعلهم يشعرون بالثقة والتشجيع على المبادرة لقيادة المشاريع التطوعية، وتمكينهم من خلال طلب آرائهم عند اتخاذ القرارات، وتوفير التوجيه المناسب لهم، والتأكد من تلبية احتياجاتهم من التقدير، وتفويض المهام بما يُمكنهم من رؤية أنفسهم كمساعدين ومقدمي خدمات، ومنحهم التقدير نظير مساهماتهم وإنجازاتهم للعمل بشكل جيد، وتعزيز العمل الجماعي بطريقة تُحفز التفاعلات الاجتماعية وتُرسخ الشعور بالهوية الجماعية، في حين حددت دراسة أويديو (Oyedepo 2024) العوامل المحفزة لثقافة العمل التطوعي في: الثقافة التنظيمية، والتواصل، والاحترام، والثقة، والمكافآت والتقدير، والتدريب والتطوير، ورأى فيرزا وآخرون (Firza et al 2019) أن القائد المحفز يضع مجموعة من الأهداف التي تحفز المعلمين على المشاركة في المهام والأنشطة التطوعية، ومنحهم الثقة ليكونوا قادرين على أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة. ويشركهم في عمليات صنع القرار، ويشجعهم على اكتساب المهارات الجديدة، ويعمل على إشباع حاجاتهم بالحوافز الإيجابية؛ مما يجعلهم أكثر فاعلية تجاه العمل التطوعي (أبو سنينة، 2020). كما أن القائد المحفز يعمل على تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين معه؛ من خلال بناء بيئة عمل مستقرة، تُعزز قيم الاحترام والتقدير والثقة والتعاون والعمل الجماعي، وتُلبي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية Naz, (2021)).

يُعدّ الاستثمار المدرس في المتطوعين من المعلمين أمراً بالغ الأهمية لنجاح العمل التطوعي المدرسي، فقادة المدارس الذين يفهمون أسباب اختيار المعلمين للعمل التطوعي، ويتكيفون مع تلك الأسباب؛ هم أكثر فعالية في تحفيز المعلمين، وضمان استبقائهم، واستمرارية مشاركتهم في الأنشطة والبرامج التطوعية (Oyedepo, 2024). فهؤلاء القادة يحفزون ويُلهمون الآخرين في المدرسة، ويظهرون اهتماماً بهم وبمشكلاتهم، ويُقدمون لهم نموذجاً للتعلم المستدام (Setiyaningsih and Sleman, 2020)،

من هنا يتجلى الدور المحوري للقيادة المحفزة كآلية استراتيجية ملهمة، تشجع على العطاء المجتمعي والمهني، وإيجاد مناخ تنظيمي قائم على الثقة، والتمكين، والتطوير، والاعتراف العلني والقيمي بالجهود التطوعية، وإظهار السلوك التطوعي كقدوة، وتحويل العمل التطوعي من مجرد ممارسة فردية عابرة إلى سمة ثقافية مؤسسية راسخة، فالقائد المحفز يلهم من حوله من خلال تطوير رؤية مشتركة تخدم الصالح العام، وتُحقق الأهداف (Duraku and Hoxha 2021).

مشكلة الدراسة:

يعتبر العمل التطوعي وسيلة فعالة في رفع مستوى تحمُّل المواطنين للمسؤولية الاجتماعية، وبالتالي إشراكهم في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 الخاصة بتمكين المسؤولية الاجتماعية (رؤية السعودية 2030، 2024). والتي بدورها تحقق أهداف التنمية المستدامة لعام 2030 في منطقة لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، وتحقيق خطتها في دمج العمل التطوعي وتضمينه في الاستراتيجيات والسياسات الوطنية، وقياس تأثير التطوع بشكل أفضل؛ من خلال الجهود المتضافرة للمتطوعين والحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص والأمم المتحدة (خطة عمل إدماج العمل التطوعي في خطة عام 2030، 2015).

على الرغم من حاجة البعثات التعليمية لجميع الجهود التطوعية لمواجهة التحديات المتزايدة وتعزيز الابتكار، فإنها كثيراً ما تعجز عن تفعيل واستثمار الطاقات الكامنة لدى المعلمات بشكل منهجي ومستدام، فكشفت دراسة الموسى والمنقاش (2025) عن عدم توفر خطة استراتيجية، ومؤشرات قياس لعمليات حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، فتمثلت أدنى درجات التطبيق لمبدأ الشفافية في وضع آلية تسمح بقياس رضا المستفيدين من العمل التطوعي، وأدنى درجات التطبيق بمبدأ العدالة كانت في تمكين مسؤولي العمل التطوعي من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للإشراف على المتطوعين، وتوفير الموارد المادية اللازمة لإدارة العمل التطوعي، في حين تمثلت أدنى درجات التطبيق لمبدأ المشاركة في تقدير إسهامات المتطوعين، وإشراك الفاعلين منهم في الاجتماعات، وورش العمل وعمليات صنع القرار، وفي مبدأ المساءلة تمثلت أدنى درجات التطبيق في تفويض مسؤولية إدارة التطوع إلى شخص متفرغ لها، وتحديد مسؤولياته، وصلاحياته بشكل واضح، أما مبدأ الرقابة فتمثلت أدنى درجات التطبيق في تنظيم برامج تدريبية للمتطوعين بحسب احتياجاتهم التدريبي، كما أشارت دراسة الصانع

وبن بكر (2021) Al-Sanea and Bin Bakr إلى أن دعم العمل التطوعي في الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، من وجهة نظر مشرفيها التربويين كان بدرجة متوسطة. وأشارت دراسة العوهلي (2023) إلى أن دور مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض في دعم وتفعيل العمل التطوعي البيئي كان بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة العمري والصقر (2019) إلى أن دور القيادة المدرسية في تفعيل العمل التطوعي، وتقديم دورات تدريبية لمنسوبي مدارس محافظة الخرج الثانوية حول آليات تفعيله كان بدرجة متوسطة.

في المقابل أكدت العديد من الدراسات، كدراسة شمسانة (2022) على ضرورة تشجيع مديري المدارس على إيجاد استراتيجيات وأساليب تحفيزية جديدة، تسهم في تعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين.

وأبرزت دراسة أبوسنينة (2020) أهمية تدريب مديري المدارس على كيفية توظيف التحفيز في نخط إدارتهم للمدرسة، بالشكل الذي يرفع من الروح المعنوية للمعلمين، ويحسن من أدائهم، كما توصلت دراسة أبو النجا (2024) إلى أن تعزيز العلاقة بين القيادة المدرسية والمعلمين، وإتاحة فرص التطوير والتدريب لهم، وتشجيعهم على التعاون وتبادل الخبرات، وإحداث أنظمة مالية وإدارية محفزة، يُعد من أسباب رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ويشجعهم على المبادرة والعطاء، ورأت البليهد والمطيري (2020) أن من أهم الممارسات القيادية اللازمة لبناء بيئة إيجابية محفزة للعمل التطوعي في المدارس، تهيئة القيادات المدرسية قبل توليهم قيادة المدارس وفي أثنائها، وتنمية مهاراتهم الإدارية، والاجتماعية، والإنسانية؛ مما ينعكس إيجاباً في بناء بيئات إيجابية مُحفزة للعطاء والإبداع والابتكار.

بناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في دور القيادة المحفزة، كمدخل لتعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى معلمات مدارس التعليم الحكومي الثانوي بمدينة مكة المكرمة، فالقيادة المحفزة هي حجر الزاوية في بناء مجتمعات مدرسية نابضة بالحياة، والالتزام، وروح العطاء والمسؤولية الاجتماعية.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة تُعزى لمتغيرات: (عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي، وعدد المشاركات التطوعية خلال العام الدراسي)؟
3. ما النموذج المقترح لتعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة في ضوء أبعاد القيادة المحفزة؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة تُعزى لمتغيرات: (عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي، وعدد المشاركات التطوعية خلال العام الدراسي).
3. بناء نموذج لتعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة في ضوء أبعاد القيادة المحفزة.

أهمية الدراسة:

تجسدت الأهمية العلمية والعملية للدراسة، فيما يأتي:

1. تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات العربية التي تسهم في تعزيز البحث في هذا المجال، حيث ربطت بشكل منهجي بين أبعاد القيادة المحفزة وتنمية ثقافة العمل التطوعي المستدام لدى المعلمات.
2. تُقدم الدراسة إضافةً علمية ومعرفية في فهم وتحسين ديناميكيات تحفيز المعلمات، وتعزيز ثقافة العمل التطوعي لديهن؛ ليكون جزءاً من الهوية المهنية للمعلمة والمؤسسة التعليمية.
3. تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد القيادات التربوية بوزارة التعليم، ومديرات المدارس باستراتيجيات تحفيزية تمكنهم من تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى المعلمات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي المتمثلة في: الرؤية الملهممة، والتمكين، والتقدير والاعتراف، والدعم والتطوير، والقدوة الحسنة، وفي ضوءها بُني نموذج مقترح لتعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

الحدود المكانية: مدارس التعليم الثانوي الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1447هـ

مصطلحات الدراسة:

القيادة المحفزة:

عرّفت العتبي (2024) القيادة المحفزة بأنها: نمط القيادة الذي يعكس قدرة القيادات المدرسية على تعزيز دوافع المعلمين، ورفع روحهم المعنوية؛ من خلال توظيف الاستراتيجيات الإدارية التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على اكتساب المهارات الجديدة، وإشباع حاجاتهم بواسطة الحوافز الإيجابية التي تجعلهم أكثر إيجابية تجاه العمل، وفُصد بالقيادة المحفزة إيجابياً في الدراسة الحالية بأنها: قدرة القيادات المدرسية على إلهام المعلمات، وتشجيعهن، واستثمار قدراتهن،

ومواهبهن، وطاقاتهن لخدمة المجتمع، وتقديم الدعم المستمر لهن، وتطوير مهارتهن، وخبراتهن، والاعتراف بجهودهن في العمل التطوعي، بالشكل الذي يعزز روح التكافل الاجتماعي، وتحمل المسؤولية تجاه القضايا الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.

ثقافة العمل التطوعي:

عرّفت اليوسف (2022) ثقافة العمل التطوعي بأنها: مجموعة القيم والمعارف والمهارات التي تُغرس في شخصية الفرد؛ ليستشعر أهمية التطوع، وبذل الجهد في ممارسة العمل التطوعي بمختلف قطاعات المجتمع، دون انتظار مقابل مادي.

وقُصد بثقافة العمل التطوعي إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة المبادئ والمعتقدات والقيم والاتجاهات والمعارف، التي توجه السلوك لدى المعلمات نحو العمل التطوعي، والمسؤولية الاجتماعية طوعية، ودون انتظار مقابل.

الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات العربية، والعالمية بموضوع القيادة، ودورها في تحويل العمل التطوعي من مجرد نشاط هامشي إلى ركن أساسي في ثقافة المدرسة، ينعكس أثره إيجاباً على جودة التعليم، ورفاهية جميع أفراد المجتمع المدرسي والمحلي.

من أبرز هذه الدراسات دراسة الصاعدي (2025) التي هدفت إلى معرفة دور إدارة مدارس المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة في نشر ثقافة العمل التطوعي لدى الطلبة، وتحديد المتطلبات اللازمة لنشر ثقافة العمل التطوعي، وفقاً لمتغيري عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التطوع، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة، والبالغ عددهم (186) مديراً ومديرة.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن دور إدارة مدارس المرحلة الثانوية في نشر ثقافة التطوع كان مرتفعاً، كما لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

وأجرت الدوسري والباش (2025) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة العمل التطوعي في المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء، من وجهة نظر المعلمات، والإداريات، والمديرات، وفقاً

لمتغير عدد سنوات الخبرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (333) معلمة ومديرة وإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة العمل التطوعي كانت عالية، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وهدف الدراسة التي أجرتها الموسى والمنقاش (2025) إلى التعرف على درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، ومعوقات تطبيقها، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على خمسة من مسؤولي العمل التطوعي في الإدارات العامة للتعليم، بخمس مناطق تعليمية هي: الرياض، والجوف، وعسير، والأحساء، والمدينة المنورة. و (38) من مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي في مكاتب التعليم التابعة لها، وعينة عشوائية طبقية من مديري ومديرات المدارس الثانوية، والبالغ عددهم (320) مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج بأن درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي بأبعادها: الشفافية، والعدالة، والمشاركة، والمساءلة، والرقابة للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم الخمسة بشكل عام كانت متوسطة. وأجرت أبو النجا (2024) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين، وأستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة على عينة بلغت (321) معلماً. وأظهرت النتائج بأن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحفيزية كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مجالات القيادة التحفيزية المتمثلة في: التحفيز المادي والمعنوي، والإداري، والمهني، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وأجرت العوهلي (2023) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع دور مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض في دعم وتفعيل العمل التطوعي بأبعاده الثلاث: الاجتماعي، والبيئي، والصحي من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة في مجال التعليم، وعدد المشاركات في مجال العمل التطوع، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة على عينة بلغت (364) معلمة. وتوصلت النتائج إلى أن دور مديرات المدارس في دعم بعدي العمل التطوعي الاجتماعي،

والصحي كان بدرجة مرتفعة، في حين حصل دورهن في تفعيل العمل التطوعي البيئي على درجة موافقة متوسطة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع الأبعاد ككل، تعزى لمتغيري سنوات الخبرة في مجال التعليم، وعدد المشاركات في مجال العمل التطوع.

وهدف الدراسة التي أجرتها شماسنة (2022) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة الأردنية عمان للقيادة التحفيزية، وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية من المعلمين، والمعلمات، بلغ عددهم (360) معلماً ومعلمة.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحفيزية كانت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة المديرين للقيادة التحفيزية، وتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين.

وأجرى الهاجري وفضل (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض، والكشف عما إذا كان هناك فروق في دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وأستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (384) معلماً.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى المعلمين كانت مرتفعة، ولم توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وهدف الدراسة التي أجرتها ديك وعاشور (2022) إلى الكشف عن دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة المثلث داخل الخط الأخضر بفلسطين في تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي وعلاقته بتنمية العمل التطوعي لدى الطلبة، من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة على عينة، بلغت (309) معلماً ومعلمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي كان متوسطاً، وأن دوره في تعزيز العمل التطوعي كان بدرجة متوسطة أيضاً، كما وجدت فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الشراكة مع المجتمع المحلي، وتعزيز العمل التطوعي.

كما هدفت الدراسة التي أجراها يالچينكايا وآخرون Yalçinkaya et al (2021) إلى الكشف عن تأثير سلوكيات المبادرة الشخصية لمديري المدارس، وأنماط قيادتهم على تحفيز دافعية المعلمين بالمدارس الثانوية في منطقتي يونس إمره وشهزادلي بمحافظة مانيسا بتركيا، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت الاستبانة لجمع المعلومات من عينة قصدية من المعلمين بلغ عددهم (406) معلماً.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين سلوك المبادرة الشخصية لمديري المدارس ودافعية المعلمين، حيث أن مستوى دافعية المعلمين يزداد كلما اتخذ مديرو المدارس مبادرة شخصية فيما يتعلق بواجباتهم، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين أساليب القيادة الديمقراطية، والأوتوقراطية لدى مديري المدارس، والعوامل الداخلية والخارجية والإدارية لتحفيز دافعية المعلمين، في حين لم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداخلية والخارجية لتحفيز دافعية المعلمين والأسلوب المتساهل للقيادة، ولكن وجدت علاقة منخفضة سلبية في بُعد العوامل الإدارية لتحفيز المعلمين، وعليه فإن أنماط القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية فعالة في تحفيز دافعية المعلمين.

وهدفَت الدراسة التي أجرتها ناز Naz (2021) إلى التعرف على تأثير القيادة التعليمية على مستوى تحفيز المعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في منطقة لاهور بباكستان، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من المعلمين والمعلمات بتلك المدارس بلغت (400) معلماً ومعلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تأثير القيادة التعليمية على مستوى تحفيز المعلمين كان بدرجة مرتفعة فيما يتعلق بتشجيع العمل الجماعي، وتقدير العمل الجيد لموظفي المدرسة، والثقة بقدرات

المعلمين، ورفع معنوياتهم، وتعزيز علاقات الاحترام بين المعلمين الطلاب، في حين كانت درجة تأثير القيادة التعليمية على مستوى تحفيز المعلمين متوسطة في الجوانب المتعلقة بمشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، وتوفير برامج التطوير المهني الضرورية لتحسين إمكانيات المعلمين.

وأجرت محمد (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة الثانوية للقيادة التحفيزية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بمدارس العاصمة عمان، والكشف عما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (300) معلماً ومعلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة تطبيق المديرين للقيادة التحفيزية كانت متوسطة، كما لم توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

كما أجرت دوراكو وخوجا (2021) Duraku and Hoxha دراسة هدفت إلى تحديد أثر الأساليب والممارسات القيادية لمدير المدرسة على دافعية المعلمين للعمل بالمدارس المتوسطة الحكومية في مدينة بريشتينا بجمهورية كوسوفو، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة طبقية بلغت (357) معلماً ومعلمة.

وأظهرت النتائج أن أساليب القيادة التحويلية والتفاعلية، كالتأثير المثالي، والدافعية المهمة، تُنبئ بالدافعية الذاتية لدى المعلمين؛ وأن الاعتبارات الفردية تُنبئ بالدافعية للمهام التكميلية؛ وأن المكافأة المشروطة تُنبئ بشكل كبير بالدافعية لتقييمات الطلاب، ويمكن أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تحسين جودة التعليم في البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل.

وهدف دراسة فيرمان Firman (2021) إلى الكشف عن تأثير أسلوب القيادة الممارس في المدارس الثانوية على تحفيز المعلمين، وتحسين أدائهم في بلدي رامبوتان وبانيواسين بمقاطعة جنوب سومطرة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على جميع مجتمع البحث البالغ (77) معلماً ومعلمة.

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي لأسلوب قيادة المدير على أداء المعلمين وعلى تحفيزهم على النجاح.

كما هدفت دراسة البليهد والمطيري (2020) إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية لأبعاد البيئة الإيجابية المحفزة في المدارس الابتدائية الحكومية بشمال الرياض، والمتمثلة في: الاحترام، والثقة، والعدالة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، المؤلفة من الإداريات، والمعلمات، والمرشدات، والبالغ عددهم (164).

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن واقع الممارسات القيادية لأبعاد البيئة الإيجابية المحفزة في المدارس كانت بدرجة كبيرة.

وأجرت أبو سنيينة (2020) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية بلغت (327) معلماً ومعلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى المديرين كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة المديرين للقيادة بالتحفيز، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

كما أجرت الغيث وآخرون (2020) دراسة هدفت إلى معرفة درجة اسهام القيادات المدرسية لمدراس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في تعزيز العمل التطوعي في البيئة المدرسية؛ من خلال المجتمع، والمنهج، والأنشطة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية من معلمات المرحلة الثانوية البالغ عددهم (368) معلمة،

وأظهرت نتائج الدراسة بأن اسهام القيادات المدرسية في تعزيز العمل التطوعي في البيئة المدرسية كان بدرجة مرتفعة.

وهدف الدراسة التي أجراها العمري والصقر (2019) إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تفعيل العمل التطوعي بمدراس محافظة الخرج الثانوية، في ضوء مبادرات التحول الوطني من وجهة نظر قادة ووكلاء ومعلمي المدارس الثانوية، ومشرقي القيادة المدرسية والنشاط الطلابي بتعليم

محافظة الخرج وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم بلغت (566) فرداً.

وأظهرت النتائج أن دور القيادة المدرسية في تفعيل العمل التطوعي بالمدارس كان بدرجة متوسطة، ولم توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

كما هدفت الدراسة التي أجراها الأكلي (2019) إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تعزيز الوعي والمعرفة بثقافة العمل التطوعي لدى طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الثانوية بلغت (209) معلماً.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن دور القيادة المدرسية في تعزيز ثقافة العمل التطوعي بشكل عام كان بدرجة متوسطة، وقد حصلت بعض أدوار القيادة المدرسية، كتنظيم البرامج التدريبية مع الجهات التطوعية بالمجتمع، وعرض تجارب مؤسسات المجتمع الخيرية في خدمة قضايا المجتمع من خلال العمل التطوعي على درجة موافقة ضعيفة، من وجهة نظر عينة الدراسة.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية العمل التطوعي، وتأثير سلوك القيادات المدرسية على المعلمين وأدائهم ودافعيتهم نحو العمل. وتميزت بتقديمها لنموذج مقترح لتعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى معلمات التعليم الحكومي الثانوي في ضوء أبعاد القيادة المحفزة.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف المشكلة، وجمع البيانات عنها وتحليلها؛ للوصول لاستنتاجات وتعميمات، تُسهم في بناء النموذج المقترح للدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهن (2842) معلمة. وتم توزيع الاستبانة عليهن إلكترونياً، من خلال تعميم مُرسل من مدير إدارة التطوير، والتحول بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وبلغ عدد الاستجابات الراجعة (340) استجابة، وهو عدد كافٍ لحجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة، وفق جدول (Krejcie & Morgan, 1970). ويشير جدول (1) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي، وعدد المشاركات التطوعية خلال العام الدراسي.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي، وعدد المشاركات التطوعية خلال العام الدراسي

المتغيرات	التكرارات	النسبة %
عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي	أقل من 5 سنوات	3,5
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11,5
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	36,2
	من 15 سنة فأكثر	48,8
الإجمالي		340
عدد المشاركات التطوعية خلال العام الدراسي	أقل من 3 مشاركات	36,5
	من 3 مشاركات إلى أقل من 6 مشاركات	35,3
	من 6 مشاركات إلى أقل من 9 مشاركات	14,1
	من 9 مشاركات فأكثر	14,1
الإجمالي		340
		%100

يتضح من جدول (1) أن أقل أفراد عينة الدراسة بنسبة (3,5%)، هن من المعلمات اللاتي كانت خبيرتكن في المجال التعليمي أقل من 5 سنوات، في حين أن المعلمات ممن بلغت خبيرتكن أكثر من 15 سنة، يشكلن النسبة الأكبر، والتي بلغت (48,8%)، من المعلمات، وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن كانت مشاركتهن أقل من 3 مشاركات تطوعية خلال العام الدراسي (36,5%)، كأعلى نسبة من المعلمات، في حين تشابهت النسب بين أفراد عينة الدراسة من المعلمات، اللاتي كانت مشاركتهن التطوعية خلال العام الدراسي من 6 إلى أكثر من 9 مشاركات خلال العام والتي بلغت (14,1%) كأقل نسبة.

أداة الدراسة: بعد مراجعة أدبيات الدراسة من إطار نظري، ودراسات سابقة، والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم بناء استبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتكونت من أبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي، والتي قُسمت على خمسة محاور بواقع (30) فقرة، كالآتي: الرؤية الملهمة، والتمكين، والتقدير والاعتراف، والدعم والتطوير، والقُدوة الحسنة، واستخدمت الاستبانة مقياس ليكرت Likert الخماسي للاستجابة، وفق التسلسل التالي: (كبيرة جداً 5-4.21، كبيرة 4.20-3.41، متوسطة 3.40-2.61، ضعيفة 2.60-1.81، ضعيفة جداً 1.80-1). صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة والبحث العلمي بلغ عددهم (12) محكم. ثم طُبقت على عينة من مجتمع الدراسة لحساب مُعدّل الصدق الداخلي باستخدام معاملات ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha. وحصلت الاستبانة في معامل بيرسون على نتائج جيدة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.1)، كما جاءت نتائج معامل الثبات جيدة ومرتفعة. ويشير جدول (2) إلى نتائج الاختبارات الإحصائية للاستبانة.

جدول (2) نتائج الاختبارات الإحصائية للاستبانة

معاملات ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة ودرجة المحور والدرجة الكلية										
رقم العبارة	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
	بالدرجة الكلمية	بالمحور	بالدرجة الكلمية	بالمحور	بالدرجة الكلمية	بالمحور	بالدرجة الكلمية	بالمحور	بالدرجة الكلمية	بالمحور
1	0,92**	0,75**	0,90**	0,78**	0,78**	0,77**	0,91**	0,84**	0,82**	0,71**
2	0,89**	0,73**	0,93**	0,88**	0,74**	0,74**	0,91**	0,84**	0,74**	0,67**
3	0,88**	0,57**	0,95**	0,87**	0,91**	0,88**	0,97**	0,92**	0,86**	0,88**
4	0,86**	0,68**	0,94**	0,87**	0,91**	0,86**	0,97**	0,92**	0,92**	0,83**
5	0,89**	0,85**	0,91**	0,83**	0,94**	0,89**	0,95**	0,89**	0,97**	0,89**
6	0,93**	0,86**	0,89**	0,79**	0,92**	0,88**	0,88**	0,80**	0,72**	0,72**
Cronbach's alpha معامل الثبات ألفا كرونباخ										
ممارسة مديريات مدارس التعليم الثانوي لأبعاد القيادة المخفزة لثقافة العمل التطوعي									0,98	

**ملاحظة: دالة عند مستوى 0.1

بمراجعة جدول (2)، يتضح وجود ارتباط معنوي عالٍ بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة، فجميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات محاور الاستبانة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.1) مما يدل على تمتع الأداة بصدق داخلي عالٍ، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha للثبات الكلي لكافة محاور أداة الدراسة نسبة (98%)، وهي درجة عالية مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ.

الأساليب الإحصائية:

عُولجت البيانات إحصائياً من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (One way ANOVA) لحساب الفروق الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

السؤال الأول: للإجابة عنه، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لتحديد درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي، من وجهة نظر المعلمات، وجاءت نتائج هذا السؤال وفق جدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي لجميع المحاور من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط	المحاور	درجة الممارسة
0,54	3,65	المحور الأول: درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الثانوي لبعد الرؤية المهمة	كبيرة
0,61	3,54	المحور الثاني: درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الثانوي لبعد التمكين	كبيرة
0,65	3,49	المحور الخامس: درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الثانوي لبعد القدوة الحسنة	كبيرة
0,79	3,31	المحور الثالث: درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الثانوي لبعد التقدير والاعتراف	متوسطة
0,90	3,23	المحور الرابع: درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الثانوي لبعد الدعم والتطوير	متوسطة
0,64	3,44	الدرجة الكلية	كبيرة

يتضح من جدول (3) أن درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي كانت كبيرة بشكل عام، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي (3,44) والانحراف المعياري (0,64). ونوقشت نتائج كل محور على النحو الآتي:

المحور الأول: الرؤية الملهمة:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لبعد الرؤية الملهمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	تعزيز الشعور بالتكافل وتحمل المسؤولية لدى المعلمات تجاه القضايا الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.	3,69	0,58	كبيرة
2	تنمية حس التعاون والعمل الجماعي لدى المعلمات؛ لإنجاز الأنشطة التطوعية بكفاءة.	3,68	0,60	كبيرة
3	تبني الأفكار الإبداعية للمعلمات التي تُسهم في تحسين بيئة المدرسة التعليمية والاجتماعية.	3,67	0,62	كبيرة
6	تعزيز أهمية العمل التطوعي المدرسي ودوره في تقدّم المجتمع.	3,66	0,61	كبيرة
1	تشجيع روح التنافس البناء لدى المعلمات لخدمة المجتمع.	3,60	0,69	كبيرة
5	تحفيز المعلمات لتوظيف طاقتهن في دعم الأنشطة التطوعية داخل المدرسة وخارجها.	3,60	0,63	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	3,65	0,54	كبيرة

يبين جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لبعد الرؤية الملهمة، كانت درجة المتوسط الحسابي العام للمحور كبيرة، بلغت (3,65) وانحراف معياري بلغ (0,54)، كما جاءت جميع عبارات المحور بدرجة كبيرة، حيث أشارت النتائج إلى أن مديرات المدارس الثانوية يعززن الشعور بالتكافل، وتحمل المسؤولية لدى المعلمات تجاه القضايا الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها، كما يسعين إلى تنمية حس التعاون والعمل الجماعي لديهن؛ لإنجاز الأنشطة التطوعية بكفاءة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3,68-3,69).

في حين أن تشجيع مديرات المدارس لروح التنافس البناء لدى المعلمات لخدمة المجتمع، وتحفيزهن على توظيف طاقتهن في دعم الأنشطة التطوعية داخل المدرسة وخارجها، جاء بدرجة كبيرة، ولكن كأقل الممارسات في هذا المحور، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3,60). تعكس هذه النتيجة بشكل عام الجانب القيادي الملهم لمديرات المدارس، والذي يعمل على تحريك الأفراد وجماعات العمل، وتنمية روح التعاون فيما بينهم؛ لتحقيق الأهداف المحددة (خطابية والعبد الرحمن، 2022)، فالرؤية الملهمة التي يطلقها القائد كما أشار آل مسلط (2023) تعمل على بث روح التحدي والتنافس لدى المعلمين، فيعملون على تحقيقها بأقصى طاقاتهم. ويمكن إرجاع نتائج هذا المحور بشكل عام إلى الموروث القيمي والاخلاقي للتكافل الاجتماعي، الذي ترك بصمة واضحة على المنظومة التعليمية، واتجاهات القيادات التربوية نحو العمل التطوعي، وترسيخ ثقافته في المدارس الحكومية ومنسوبيها؛ من خلال ربط التطوع بالقيم الشخصية كالمسؤولية الاجتماعية، وحب العطاء، وتطوير الذات مع رسالة المدرسة وأهدافها، واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة شمسانة (2022) في أن ممارسة مديري المدارس لتنمية روح التنافس للعمل لدى المعلمين، وتشجيع إقامة العلاقات الإيجابية والعمل بروح الفريق فيما بينهم، وتبني الأفكار الإبداعية لدى المعلمين ودعمها كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة الهاجري وفضل (2022) التي توصلت إلى أن عملية تشجيع المعلمين على تقديم أفكار تطويرية جديدة كانت تُمارس من قبل مديري المدارس بدرجة كبيرة، بينما اختلفت عن النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو النجا (2024) من أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للتحفيز المهني في حث المعلمين على تقديم أفكار تطويرية جديدة، والمشاركة في الأنشطة الموجهة كانت متوسطة، ودراسة كل من الأكلي (2019)، والعمرى والصقر (2019) اللتين توصلتا إلى أن دور القيادة المدرسية في تعزيز ثقافة العمل التطوعي بشكل عام كان بدرجة متوسطة.

المحور الثاني: التمكين:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لبعد التمكين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	تفويض المعلمات لتمثيل المدرسة في الأنشطة التطوعية مع الجهات ذات العلاقة من المؤسسات والهيئات التطوعية	3,58	0,66	كبيرة
6	تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمات لإنجاز مهامهم التطوعية بكفاءة	3,56	0,65	كبيرة
1	تعزيز المبادرات الذاتية لدى المعلمات الخاصة بتقديم الدعم والمساعدة داخل المدرسة وخارجها	3,55	0,71	كبيرة
5	تكليف المعلمات بمهام تطوعية تتناسب مع مستوى خبراتهن التطوعية (عام، مهاري، احترافي).	3,54	0,72	كبيرة
4	توفير الحرية المناسبة للمعلمات لتنفيذ المهام التطوعية المسندة لهن.	3,54	0,73	كبيرة
3	تشجيع مشاركة المعلمات في عملية صناعة القرارات الخاصة بالأنشطة التطوعية وطرق تنفيذها داخل المدرسة وخارجها	3,50	0,79	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	3,54	0,61	كبيرة

يبين جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لبعد التمكين، جاء المتوسط الحسابي العام للمحور بدرجة كبيرة، بلغت (3,54)، وانحراف معياري بلغ (0,61)، كما جاءت جميع عبارات المحور بدرجة كبيرة.

فأظهرت النتائج ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعملية التفويض خاصة في تمثيل المعلمات للمدرسة في الأنشطة التطوعية مع الجهات ذات العلاقة من المؤسسات والهيئات التطوعية، إضافةً

إلى حرصهن على تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمات لإنجاز مهامهن التطوعية بكفاءة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3,58 - 3,56)، في حين أن تشجيع مديرات المدارس لمشاركة المعلمات في عملية صناعة القرارات الخاصة بالأنشطة التطوعية، وطرق تنفيذها داخل المدرسة وخارجها، جاء بدرجة كبيرة كأقل الممارسات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,50)، وتعكس هذه النتيجة بشكل عام وعي مديرات المدارس بأهمية التمكين، ودوره البناء في التأثير في سلوكيات العاملين، وتعزيز ثقتهم الذاتية؛ من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة؛ لإنجاز المهام وفق رؤيتهم الخاصة (الحارثي، 2020).

ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى طبيعة عمل البيئة المدرسية وتعقيدها، واعتماد إنجاز الأعمال فيها على المشاركة؛ فتلجأ مديرة المدرسة إلى التمكين لتوزيع المسؤوليات، وتفويض الصلاحيات، وإتاحة فرص المبادرة، والمشاركة في حل المشكلات، وبالتالي إطلاق الطاقات الكامنة لدى المعلمات ومساعدتهن على اكتشاف قدراتهن وتطويرها، واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة شمسانة (2022)، ودراسة ناز (2021) في أن تأثير القيادات التعليمية على مستوى تحفيز المعلمين، وممارستهم لغرس ثقة المعلمين بأنفسهم وبقدراتهم كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة الهاجري وفضل (2022) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يتيحون الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم، كما يشركونهم في عملية صنع القرارات، واتخاذها بدرجة كبيرة.

بينما اختلفت عن النتائج التي توصلت إليها دراسة شمسانة (2022)، ودراسة ناز (2021) Naz من أن مستوى تفويض بعض صلاحيات مديري المدارس للمعلمين، ومشاركتهم في حل المشكلات، وصنع القرارات كانت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتائج دراسة محمد (2021) في كون مساحة الحرية وتنفيذ المسؤوليات التي يمنحها مديرو المدارس للمعلمين كانت بدرجة متوسطة.

المحور الثالث: التقدير والاعتراف:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لبعد التقدير والاعتراف

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	تكريم المعلمات المتميزات في مجال العمل التطوعي وخدمة المجتمع.	3,59	0,74	كبيرة
1	الثناء المستمر على الجهود المبذولة من المعلمات لدعم الطالبات وحل مشكلاتهن المختلفة.	3,58	0,70	كبيرة
3	الاستجابة لاحتياجات المعلمات النفسية والاجتماعية بما يعزز شعورهن بالرضا والانتماء والتقدير.	3,34	0,94	متوسطة
4	تخفيف أعباء العمل عن المعلمات المشاركات في العمل التطوعي، دعماً لاستمرارية مشاركتهن.	3,14	1,03	متوسطة
6	ترشيح المعلمات المتطوعات للحصول على منح دراسية أو جوائز تقديرية من جهات أخرى.	3,11	1,08	متوسطة
5	التنسيق مع الجهات التطوعية لمنح المعلمات المتطوعات الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.	3,08	0,99	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3,31	0,79	متوسطة

يبين جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لبعد التقدير والاعتراف، وجاء المتوسط الحسابي العام للمحور بدرجة متوسطة، بلغت (3,31)، وانحراف معياري بلغ (0,79)، كما جاءت غالبية عبارات المحور بدرجة متوسطة، حيث أشارت النتائج إلى الحرص الكبير لمديرات المدارس على تكريم المعلمات المتميزات في مجال العمل التطوعي، وخدمة المجتمع، والثناء

المستمر على الجهود المبذولة منهن لدعم الطالبات، وحل مشكلاتهن المختلفة، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3,59) و (3,58) على الترتيب، وهو ما يعكس وعي المديرات بأهمية الحافز المعنوي، المتمثل في التقدير، والاعتراف، وتأثيره الكبير على دافعية المعلمات.

في حين كانت استجابة مديرات المدارس لاحتياجات المعلمات النفسية والاجتماعية بما يعزز شعورهن بالرضا والانتماء والتقدير، وتخفيف أعباء العمل عن المعلمات المشاركات في العمل التطوعي، وترشيحهن للحصول على منح دراسية، أو جوائز تقديرية من جهات أخرى، والتنسيق مع الجهات التطوعية لمنحهن الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3,34 - 3,08)، ويمكن ارجاع هذه النتيجة بشكل عام إلى الأعباء الإدارية، والروتينية التي تقوم بها مديرة المدرسة خلال اليوم الدراسي، مما لا يترك لها من الوقت، أو الطاقة الكافية للتركيز على تلبية احتياجات المعلمات بشكل منتظم، كما قد يرجع السبب إلى أن كثير من الصلاحيات المتعلقة بالحوافز المادية، أو المنح الدراسية، أو تخفيف الأعباء التدريسية عن المتطوعات من المعلمات، ليست بيد مديرة المدرسة بشكل كامل، بل هي مقيدة بميزانيات محدودة، وسياسات موحدة من وزارة التعليم، أو الإدارة التعليمية، مما يحد من قدرة المديرات على المبادرة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو النجا (2024)، ودراسة محمد (2021) بأن تطبيق المديرين للقيادة المحفزة، واهتمامهم بتقديم المدح والشكر للمعلمين، وطلب العلاوات التشجيعية للمعلمين المتميزين كانت بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة ناز (2021) Naz في عدم كفاية الحوافز المقدمة لتحفيز المعلمين على تحسين أدائهم، في حين اختلفت نتيجة هذا المحور مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو سنيينة (2020) التي أظهرت نتائجها درجة ممارسة عالية من المديرين في تحفيز المعلمين، والمعلمات بالثناء، والتكريم، ورفع الروح المعنوية.

المحور الرابع: الدعم والتطوير:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لبعد الدعم والتطوير

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	توفير الفرص لتبادل الخبرات التطوعية بين المعلمات داخل المدرسة وخارجها.	3,31	0,95	متوسطة
1	تشجيع المعلمات على الالتحاق بدورات تدريبية تناسب مع خبراتهن في العمل التطوعي.	3,30	0,95	متوسطة
3	تنظيم الندوات وورش العمل مع الجهات التطوعية ذات العلاقة وحث المعلمات على حضورها.	3,26	0,94	متوسطة
5	تزويد المعلمات بالتغذية الراجعة المستمرة عن أدائهن التطوعي	3,25	1,01	متوسطة
4	تحقيق تنسيق فعال بين الموارد البشرية والمادية لدعم العمل التطوعي.	3,16	1,03	متوسطة
6	توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لإنجاز العمل التطوعي بكفاءة.	3,09	1,05	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3,23	0,90	متوسطة

يبين جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لبعد الدعم والتطوير، وجاء المتوسط الحسابي العام للمحور بدرجة متوسطة، بلغت (3,23)، وانحراف معياري بلغ (0,90)، كما جاءت جميع عبارات المحور بدرجة متوسطة، حيث أشارت النتائج إلى أن مديرات المدارس يعملن على توفير الفرص لتبادل الخبرات التطوعية بين المعلمات داخل المدرسة وخارجها، ويشجعنهن على الالتحاق بدورات تدريبية، تتناسب مع خبراتهن في العمل التطوعي، كما يعملن على تنظيم الندوات وورش العمل مع الجهات التطوعية ذات العلاقة، وحث المعلمات على حضورها، مع تزويدهن بالتغذية الراجعة المستمرة عن أدائهن التطوعي، إضافةً إلى اهتمام المديرات

بتوفير الموارد المادية، والمالية اللازمة لإنجاز العمل التطوعي بكفاءة، وتحقيق التنسيق الفعال بين الموارد البشرية، والمادية لدعم العمل التطوعي، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3,31-3,09).

إن ضمان استدامة العمل التطوعي مرهون بالأدوار التي تقوم بها مديرات المدارس، من تحديد للاحتياجات التطوعية، وتشجيع المعلمات على التغيير والتطوير، ومتابعة أدائهن، وتقديم الدعم والتوجيه المناسب لهن (الدوسري والباش، 2025). هذه النتيجة تدعو إلى ضرورة فتح قنوات للتواصل المستمر بين المدرسة وبين الجهات التطوعية ذات العلاقة، وبناء شراكات مستدامة مع المؤسسات، والهيئات التطوعية بالمجتمع، مما يسهم في توفير فرص تدريبية، وإثرائية للمعلمات، تتناسب مع خبراتهن في العمل التطوعي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو النجا (2024) في أن التحفيز المادي، والمعنوي المرتبط بالدعم، والتطوير للمعلمين كان بدرجة متوسطة، ودراسة ناز (2021) Naz في أن مستوى تحفيز المعلمين في الجوانب المتعلقة بتوفير برامج التطوير المهني اللازمة لتحسين إمكاناتهم كانت متوسطة، ودراسة الموسى والمنقاش (2025) في أن توفير فرص التطوير الذاتي للمتطوعين لتطوير معارفهم ومهاراتهم ومواهبهم كانت متوسطة، بينما اختلفت نتيجة هذا المحور مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الهاجري وفضل (2022) من أن مدير المدرسة يحفز المعلمين باستمرار على التطور المهني من خلال توفير فرص تدريبية تتيح لهم التقدم على الصعيدين المهني، والشخصي، ويزودهم بتغذية راجعة عن أدائهم باستمرار، ودراسة البليهد والمطيري (2020) والتي رأت أن مديرة المدرسة توفر بيئة داعمة للتطوير، والتحسين المستمر لجميع منسوبيها بالمدرسة، كما تمكنهن من تطوير مهارتهن الوظيفية بدرجة كبيرة، كما اختلفت مع نتائج دراسة الأكلي (2019) حيث حصلت الأدوار القيادية المتعلقة بتنظيم البرامج التدريبية مع الجهات التطوعية بالمجتمع، وعرض التجارب لمؤسسات المجتمع الخيرية في خدمة قضايا المجتمع من خلال العمل التطوعي على درجة موافقة ضعيفة، من وجهة نظر المعلمين بمحافظه بيشة.

المحور الخامس: القدوة الحسنة:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لبعد القدوة الحسنة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	الالتزام بقيم المواطنة والمسؤولية الاجتماعية	3,75	0,53	كبيرة
6	غرس روح التآلف والمحبة والإخاء داخل البيئة المدرسية	3,65	0,72	كبيرة
5	إعداد خطة العمل التطوعي السنوية ومتابعة تنفيذها	3,50	0,79	كبيرة
1	حرص مديرة المدرسة على استثمار أوقات فراغها في تقديم الدعم للمعلمات والطالبات	3,45	0,81	كبيرة
4	مشاركة مديرة المدرسة في أنشطة تطوعية داخل المجتمع تعزز من ثقافة القدوة لدى المعلمات	3,32	0,88	متوسطة
3	المبادرة في إعداد وتنظيم الحملات التطوعية بالمشاركة مع المؤسسات والهيئات التطوعية بالمجتمع	3,29	0,94	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3,49	0,65	كبيرة

يبين جدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لبعد القدوة الحسنة، وجاء المتوسط الحسابي العام للمحور بدرجة كبيرة، بلغت (3,49)، وانحراف معياري بلغ (0,65)، كما جاءت غالبية عبارات المحور بدرجة كبيرة، حيث أظهرت النتائج حرص مديرات المدارس على الالتزام بقيم المواطنة والمسؤولية الاجتماعية، وغرس روح التآلف والمحبة والإخاء داخل البيئة المدرسية، واهتمامهن بإعداد خطة العمل التطوعي السنوية ومتابعة تنفيذها، واستثمار أوقات فراغهن في تقديم الدعم للمعلمات والطالبات، وتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (3,75-3,45)، وتعكس هذه النتيجة وعي مديرات المدارس بأدوارهم القيادية المؤثرة في الطلاب، والهيئة التعليمية، فالمديرة هي النموذج الذي يُتخذى به من خلال تعاملاتها اليومية، والتزامها بالقيم

الإسلامية، والهوية الوطنية، فتُقدم رسالة بأن المواطنة، والمسؤولية الاجتماعية أسلوب حياة، وليست مجرد قواعد مكتوبة، كما أظهرت النتائج أن مشاركة مديرات المدارس في الأنشطة التطوعية داخل المجتمع، ومبادراتهن في إعداد وتنظيم الحملات التطوعية، بالمشاركة مع المؤسسات، والهيئات التطوعية بالمجتمع كانت بدرجة متوسطة كأقل الممارسات في هذا المحور، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3,32) و (3,29) على الترتيب، ويمكن ارجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية مديرات المدارس سيدات لديهن التزامات أسرية، واجتماعية كبيرة خارج نطاق العمل، والتي قد تستهلك منهن الوقت والجهد، مما يحد من قدرتهن على المشاركة التطوعية داخل المجتمع، اتفقت نتيجة هذا المحور مع النتائج التي توصلت إليها دراسة يالچينكايا وآخرون Yalçinkaya et al (2021) في أن سلوك المبادرة الشخصية لمديري المدارس أثر إيجاباً، وبدرجة كبيرة على مستوى دافعية المعلمين فيما يتعلق بواجباتهم، ودراسة الغيث وآخرون (2020) التي توصلت إلى أن القيادة المدرسية تقوم ببث روح الوعي والانتماء بين منسوبي المدرسة من خلال الأنشطة التطوعية، كما تشجع الطلاب والمعلمين على الأعمال التطوعية بدافع المسؤولية والوطنية بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة الموسى والمنقاش (2025) في كون استثمار القيادات التعليمية لفرص التعاون المرتبطة بالعمل التطوعي، وعقد الشراكات الفعالة مع الجهات التطوعية؛ لتعظيم أثر العمل التطوعي، وزيادة كفاءته كانت متوسطة، ودراسة الغيث وآخرون (2020) في أن مشاركة القيادات المدرسية في أنشطة الجمعيات، والأسواق الخيرية، والهلل الأحمر، وحملات التوعية العامة التي يتبناها المجتمع بشكل دوري، وإعداد محاضرات ودورات داخل المدرسة، والإعلان عنها لأفراد المجتمع كانت بدرجة كبيرة.

السؤال الثاني: للإجابة عنه، حُسبت متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي الخمسة، تبعاً لتغيري عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي، وعدد المشاركات التطوعية خلال

العام الدراسي، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيًا تم إجراء اختبار (One way ANOVA)، وجاءت نتائج هذا السؤال وفق جدول (11)، و جدول (12).

جدول (9) نتائج اختبار (One way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي ، تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي

الأبعاد	اختبار تجانس Levene's التباين		مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	
	(ف)	مستوى الدلالة					قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرؤية الملهمه	4,571	0,004	بين المجموعات	190,747	3	63,582	6,288	0,000
			داخل المجموعات	3397,441	336	10,111		
			المجموع	3588,188	339			
التمكين	4,130	0,007	بين المجموعات	195,006	3	65,002	5,064	0,002
			داخل المجموعات	4312,697	336	12,835		
			المجموع	4507,703	339			
التقدير والاعتراف	4,520	0,004	بين المجموعات	484,320	3	161,440	7,583	0,000
			داخل المجموعات	7153,786	336	21,291		
			المجموع	7638,106	339			

الأبعاد	اختبار تجانس Levene's التباين		مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	
	(ف)	مستوى الدلالة					قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الدعم والتطوير	3,897	0,009	بين المجموعات	537,194	3	179,065	6,408	0,000
			داخل المجموعات	9389,559	336	27,945		
			المجموع	9926,753	339			
القدوة الحسنة	6,713	0,000	بين المجموعات	498,551	3	166,184	12,086	0,000
			داخل المجموعات	4619,952	336	13,750		
			المجموع	5118,503	339			
المعدل العام	4,031	0,008	بين المجموعات	8778,270	3	2926,090	8,382	0,000
			داخل المجموعات	117299,507	336	349,106		
			المجموع	126077,776	339			

من قراءة جدول (9) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي بمحاورها الخمسة، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي، وكانت لصالح المعلمات اللاتي تراوحت سنوات خبرتهن في التعليم من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة، إذ بلغت قيمة اختبار (ف) (8,382) عند مستوى دلالة (0,000)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات في هذه الفئة (من 5 إلى أقل من 15 سنة) يعتبرن من ذوات الخبرة المتوسطة، لديهن طاقة وحماس؛ لكنهما مقتزنان بحكمة عملية، تسمح لهن

برؤية قيمة العمل التطوعي من جهة، وفعالية قيادة المديرية في تحفيزه من جهة أخرى، كما يسمح لمن نضجهن المهني في فهم الأساليب القيادية التي تشعرهن بالتقدير والتمكين كالتفويض الفعال، والاعتراف بالجهود، وتوفير الموارد، وتحقيق لمن التطوير والتميز وبناء السيرة الذاتية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ديك وعاشور (2022) في وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التعليمي، وكانت لصالح من خبرتهم التعليمية أكثر.

في حين لم تتفق مع نتائج دراسة كل من: الصاعدي (2025)، والدوسري والباش (2025)، والعهلي (2023)، والماجري وفضل (2022)، ومحمد (2021)، وأبو سنينة (2020)، والعمرى والصقر (2019) التي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (10) نتائج اختبار (One way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي، تبعاً لمتغير عدد المشاركات التطوعية خلال العام الدراسي

الأبعاد	اختبار تجانس التباين Levene's		مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	
	(ف)	مستوى الدلالة					قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرؤية الملهمة	3,936	0,009	بين المجموعات	23,637	3	7,879	0,743	0,527
			داخل المجموعات	3564,551	336	10,609		
			المجموع	3588,188	339			
التمكين	0,961	0,411	بين المجموعات	33,569	3	11,190	0,840	0,473
			داخل المجموعات	4474,133	336	13,316		
			المجموع	4507,703	339			

الأبعاد	اختبار تجانس التباين Levene's		مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	
	(ف)	مستوى الدلالة					قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التقدير والاعتراف	1,366	0,253	بين المجموعات	113,382	3	37,794	1,688	0,169
			داخل المجموعات	7524,723	336	22,395		
			المجموع	7638,106	339			
الدعم والتطوير	5,962	0,001	بين المجموعات	128,193	3	42,731	1,465	0,224
			داخل المجموعات	9798,560	336	29,162		
			المجموع	9926,753	339			
القدوة الحسنة	4,940	0,002	بين المجموعات	96,011	3	32,004	2,141	0,095
			داخل المجموعات	5022,492	336	14,948		
			المجموع	5118,503	339			
المعدل العام	4,897	0,002	بين المجموعات	1409,339	3	469,780	1,266	0,286
			داخل المجموعات	124668,437	336	371,037		
			المجموع	126077,776	339			

من قراءة جدول (10) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الحكومي الثانوي لأبعاد القيادة المحفزة لثقافة العمل التطوعي بمحاورها الخمسة تبعاً لمتغير عدد المشاركات التطوعية خلال

العام الدراسي. إذ بلغت قيمة اختبار (ف) (1,266) عند مستوى دلالة (0,286). وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن أساليب التحفيز الممارسة من قبل الإدارة المدرسية قد تكون غير ملائمة أو غير مكيفة حسب احتياجات المعلمات، وبالتالي لا تحقق درجة المشاركة المطلوبة. كما قد يرجع السبب إلى أن بعض المعلمات ينظرون إلى العمل التطوعي كعمل إضافي لا يتوافق مع مسؤولياتهن المهنية الأساسية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصاعدي (2025)، والعهولي (2023) اللتين أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد المشاركات التطوعية.

السؤال الثالث: للإجابة عنه، تم بناء النموذج المقترح استناداً على أدبيات الدراسة، ونتائجها الميدانية، تكون من المنطلقات، والأهداف، والمكونات، ومتطلبات تطبيق النموذج، ومراحله، وأخيراً التحديات المحتملة لتطبيق النموذج المقترح؛ وللتأكد من جودة النموذج، عُرض على سبعة خبراء في مجال الإدارة التربوية، والتخطيط وفق أسلوب Delphi. ليخرج بالصورة النهائية، كما يأتي:

منطلقات بناء النموذج المقترح

- تقرير الأمين العام للأمم المتحدة لعام 2015 وقرار الجمعية العامة رقم (A/RES/140/73) حول التوجّه العالمي نحو إدماج العمل التطوعي في خطة عام 2030.
- رؤية السعودية 2030، التي نص هدفها الاستراتيجي السادس على "تمكين المسؤولية الاجتماعية"؛ من خلال رفع مستوى تحمّل المواطن للمسؤولية الاجتماعية، وتشجيع العمل التطوعي.
- مبادرة وزارة الموارد البشرية، والتنمية الاجتماعية بالملكة العربية السعودية (2030-2017)، الخاصة بتحفيز ونشر ثقافة العمل التطوعي في المجتمع؛ من خلال إطلاق عدة مشاريع، أبرزها: مشروع منصة العمل التطوعي التي تُيسّر عملية التطوع حسب المجال المناسب لخبرات ومهارات المتطوعين، وتوثيق ساعاتهم التطوعية، وإصدار الشهادات بذلك، ومشروع الشراكات مع المؤسسات التعليمية والتربوية والاجتماعية؛ لتعزيز وتنمية ثقافة العمل التطوعي.
- مبادرة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2024-2026)، الخاصة بتعزيز نمو المتعاملين في القطاع غير الربحي؛ من خلال تقديم نموذج عمل لتفعيل التطوع الاحترافي في

المنظمات غير الربحية، وإشراك أفراد المجتمع، واستثمار خبراتهم، وكفاءاتهم في خدمة القضايا المجتمعية المختلفة.

- استراتيجية وزارة التعليم، المتمثلة في رؤية الإدارة العامة للمسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي نحو تحقيق التكامل بين منظومة التعليم والتدريب والمجتمع؛ من خلال تفعيل المسؤولية المجتمعية، ونشر ثقافة العمل التطوعي، وتعزيز قيم الانتماء الوطني، وتصميم برامج تطوعية تلبي احتياجات المجتمع، وتدريب المتطوعين وتنمية قدراتهم، وتوفير فرص تطوعية مبتكرة.

- نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت قصوراً في استجابة مديرات المدارس لاحتياجات المعلمات النفسية، والاجتماعية، بما يعزز شعورهن بالرضا والانتماء والتقدير، كما لم يتم تخفيف عبء العمل عن المعلمات المشاركات في العمل التطوعي بالشكل الذي يتناسب مع ما يبذلنه من جهود تطوعية، ووجد قصور في آلية ترشيح المعلمات المتطوعات للحصول على منح دراسية، أو جوائز تقديرية من جهات أخرى قد تمنح المتطوعات الحوافز المادية، والمعنوية المناسبة، إضافة إلى القصور في تشجيع المعلمات على الالتحاق بدورات تدريبية تتناسب مع خبراتهن في العمل التطوعي، وتنظيم الندوات، وورش العمل مع الجهات التطوعية ذات العلاقة، وحث المعلمات على حضورها، كما أن توفير الموارد المادية، والمالية اللازمة لإنجاز العمل التطوعي لم يكن بالكفاءة المنشودة، وأخيراً، لم تكن مشاركة مديرة المدرسة في الأنشطة التطوعية، ومبادراتها لإعداد وتنظيم الحملات التطوعية بالمشاركة مع المؤسسات، والهيئات التطوعية بالمجتمع بالشكل المفترض أن يكون لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030؛ لتحقيق مرتكز الوطن الطموح.

أهداف النموذج المقترح:

- بناء نموذج متكامل، يوضح العلاقة بين ممارسات القيادة المحفزة، وتعزيز ثقافة العمل التطوعي بين المعلمات.

- تحقيق الأهداف التنموية، والاجتماعية للمدارس الحكومية؛ من خلال استثمار الطاقات التطوعية للمعلمات، بشكل أفضل.

- وضع إطار عملي يتضمن آليات يمكن لمديرات المدارس تطبيقها لتحفيز المعلمات على العمل التطوعي.

مكونات النموذج المقترح:

يكون النموذج المقترح من خمسة أبعاد للقيادة المحفزة، وآليات تفعيلها، والتي توصلت إليها الدراسة الحالية، كما يأتي:

البعد الأول: الرؤية المهمة، ويتضمن الآليات الآتية، مرتبة وفق أهميتها:

- تعزيز الشعور بالتكافل وتحمل المسؤولية لدى المعلمات تجاه القضايا الاجتماعية داخل المدرسة، وخارجها.

- تنمية حس التعاون، والعمل الجماعي لدى المعلمات؛ لإنجاز الأنشطة التطوعية بكفاءة.

- تبني الأفكار الإبداعية للمعلمات التي تُسهم في تحسين بيئة المدرسة التعليمية والاجتماعية.

- تعزيز أهمية العمل التطوعي المدرسي ودوره في تقدُّم المجتمع.

- تشجيع روح التنافس البناء لدى المعلمات لخدمة المجتمع.

- تحفيز المعلمات لتوظيف طاقتهن في دعم الأنشطة التطوعية داخل المدرسة وخارجها.

البعد الثاني: التمكين، ويتضمن الآليات الآتية، مرتبة وفق أهميتها:

- تفويض المعلمات؛ لتمثيل المدرسة في الأنشطة التطوعية مع الجهات ذات العلاقة من المؤسسات وهيئات التطوعية.

- تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمات؛ لإنجاز مهامهن التطوعية بكفاءة.

- تعزيز المبادرات الذاتية لدى المعلمات الخاصة بتقديم الدعم، والمساعدة داخل المدرسة، وخارجها.

- تكليف المعلمات بمهام تطوعية تتناسب مع مستوى خبرتهن التطوعية (عام، مهاري، احترافي).

- توفير الحرية المناسبة للمعلمات؛ لتنفيذ المهام التطوعية المسندة لهن.

- تشجيع مشاركة المعلمات في عملية صناعة القرارات الخاصة بالأنشطة التطوعية، وطرق تنفيذها داخل المدرسة، وخارجها.
- البعد الثالث: التقدير والاعتراف، ويتضمن الآليات الآتية، مرتبة وفق أهميتها:
 - تكريم المعلمات المتميزات في مجال العمل التطوعي وخدمة المجتمع.
 - الثناء المستمر على الجهود المبذولة من المعلمات لدعم الطالبات، وحل مشكلاتهن المختلفة.
 - الاستجابة لاحتياجات المعلمات النفسية، والاجتماعية، بما يعزز شعورهن بالرضا، والانتماء، والتقدير.
 - تخفيف أعباء العمل عن المعلمات المشاركات في العمل التطوعي؛ دعماً لاستمرارية مشاركتهن.
 - ترشيح المعلمات المتطوعات للحصول على منح دراسية، أو جوائز تقديرية من جهات أخرى.
 - التنسيق مع الجهات التطوعية لمنح المعلمات المتطوعات الحوافز المادية، والمعنوية المناسبة.
- البعد الرابع: الدعم والتطوير، ويتضمن الآليات الآتية، مرتبة وفق أهميتها:
 - توفير الفرص؛ لتبادل الخبرات التطوعية بين المعلمات داخل المدرسة، وخارجها.
 - تشجيع المعلمات على الالتحاق بدورات تدريبية، تتناسب مع خبراتهن في العمل التطوعي.
 - تنظيم الندوات، وورش العمل مع الجهات التطوعية ذات العلاقة، وحث المعلمات على حضورها.
 - تزويد المعلمات بالتغذية الراجعة المستمرة عن أدائهن التطوعي.
 - تحقيق تنسيق فعال بين الموارد البشرية والمادية لدعم العمل التطوعي.
 - توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لإنجاز العمل التطوعي بكفاءة.

البعد الخامس: القدوة الحسنة، ويتضمن الآليات الآتية، مرتبة وفق أهميتها:

- الالتزام بقيم المواطنة، والمسؤولية الاجتماعية.
 - غرس روح التآلف، والمحبة، والإخاء داخل البيئة المدرسية.
 - إعداد خطة العمل التطوعي السنوية، ومتابعة تنفيذها.
 - حرص مديرة المدرسة على استثمار أوقات فراغها في تقديم الدعم للمعلمات، والطالبات.
 - مشاركة مديرة المدرسة في أنشطة تطوعية داخل المجتمع تعزز من ثقافة القدوة لدى المعلمات.
 - المبادرة في إعداد وتنظيم الحملات التطوعية، بالمشاركة مع المؤسسات، والهيئات التطوعية بالمجتمع.
- متطلبات تطبيق النموذج المقترح:
- تبني الجهات العليا بوزارة التعليم للنموذج المقترح، وتقديم الدعم المادي، والبشري، والتقني لتنفيذه بكفاءة.
 - التنسيق مع الجهات التطوعية، ووضع خطط مشتركة توضح أهداف العمل التطوعي، وآليات تحقيقه بشكل واضح ومحدد.
 - توفير برامج تدريبية متخصصة في إعداد القيادات المدرسية، وإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق النموذج المقترح بفعالية.
 - تمكين مديرات المدارس، ومنحهن صلاحيات أوسع، بما يتناسب مع طبيعة النموذج المقترح.

مراحل تطبيق النموذج المقترح:

تمر عملية تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى المعلمات بالمراحل الآتية:

- مرحلة التشخيص، والإعداد: تتضمن تحديد دوافع المعلمات نحو العمل التطوعي، والمعوقات التي تواجههن، والمجالات التطوعية التي يفضلنها (تعليمية، تربوية، مجتمعية، تقنية)، ومن

- ثم وضع رؤية ورسالة واضحة، تبين أهمية العمل التطوعي كجزء من الهوية المهنية للمعلمة، ورسالة المدرسة، ويتم نشرها بين جميع المعلمات.
- مرحلة التصميم، والتخطيط: تتضمن تحديد مجالات، وحقول تطوعية واضحة، ومرنة، تناسب مهارات، وإمكانيات المعلمات، ووضع نظام للحوافز غير المادية يناسب الجميع.
 - مرحلة التنفيذ، وتفعيل دور القيادة المحفزة على أرض الواقع: من خلال الرؤية الملهمة، والتمكين، والتطوير، والدعم، والقدوة الحسنة.
 - مرحلة المتابعة، والتقييم: تتضمن قياس الأثر، وتقدير الجهود، والتحسين المستمر؛ من خلال مؤشرات الأداء، وأدوات قياس رضا المتطوعات، والجهات المستفيدة.
 - مرحلة الاستدامة وتحويل النموذج إلى ثقافة دائمة، والتوسع به إلى نطاق أكبر.
- أدوات تطبيق النموذج المقترح:
- مؤشرات قياس رئيسة (KPIs)، استطلاعات رأي، مقابلات فردية، وجماعية، تقارير دورية عن سير كل مبادرة تطوعية، دورات تطويرية.
- التحديات المحتملة لتطبيق النموذج المقترح:
- من خلال ما تم عرضه يمكن التنبؤ بعدد من الصعوبات، والتحديات التي يُتوقع أن تواجه تطبيق النموذج المقترح كالاتي:
- ضعف حماسة، والتزام مديرات المدارس بتبني وتطبيق النموذج المقترح.
 - كثرة الإجراءات الإدارية لاعتماد، وتنظيم المبادرات التطوعية داخل المدرسة، وخارجها، التي تتطلب مراجعة مستويات إدارية مختلفة بإدارة المدرسة، وإدارة التعليم، والوزارة.
 - ضعف استشعار مديرات المدارس لدوافع واهتمامات المعلمات تجاه مشاركتهن في الفرص التطوعية، الملائمة لإمكانياتهن.
 - قلة معرفة مديرات المدارس والمعلمات بالفرص التطوعية المتاحة، وبما يمكنهن تقديمه، والتطوع من خلاله.

- عدم توفر نظام ملموس للتقدير والتحفيز يضمن استدامة ثقافة العمل التطوعي بالمدرسة.
- كثرة الأعباء التدريسية، والإدارية التي تجعل الوقت المطلوب للعمل التطوعي عبء إضافي على المعلمات، مما يؤدي إلى الإرهاق بدلاً من التحفيز.

التوصيات:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإنها توصي بما يأتي:
1. تبني النموذج المقترح من قبل القيادات التعليمية بإدارة التعليم، ومديرات المدارس، ووضع الخطة التنفيذية اللازمة لتطبيقها على أرض الواقع.
 2. تطوير مهارات مديرات المدارس الثانوية على أساليب القيادة المحفزة، من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل في المجال.
 3. تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي؛ لتوفير الفرص التطوعية للمعلمات، من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وتشجيعهن على المشاركة والتفاعل.
 4. التقييم الدوري للأداء في برامج وأنشطة العمل التطوعي، واستخدام النتائج للتحسين، وتلبية احتياجات المعلمات النفسية، والاجتماعية، من خلال المقابلات الفردية، أو استطلاعات الرأي، أو صناديق الاقتراح.
 5. إجراء دراسات طويلة؛ لقياس أثر تطبيق نموذج القيادة المحفزة على ثقافة التطوع بمرور الوقت.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو سنينة، رانية. (2020). القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- أبو النجا، ياسمين. (2024). القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام الثانوي دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، 90(3)، 778-738.
- الأكلبي، سعد. (2019). دور القيادة المدرسية في تعزيز الوعي والمعرفة بثقافة العمل التطوعي لدى طلاب التعليم العام بالملكة العربية السعودية دراسة مسحية على المرحلة الثانوية بمحافظة بيشة. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 105(3)، 118-106.
- الأكلبي، عايض. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الانتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي، 2(35)، 329-306.
- آل مسلط، محمد. (2023). العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أمها. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 15(2)، 118-81.
- البليهد، نورة، والمطيري، أميرة. (2020). الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية محفزة في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات. مجلة العلوم التربوية والدارسات الإنسانية، 5(5)، 214-182.
- الحارثي، مفلح. (2020). مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أمها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(1)، 31-1.
- خطاينة، غدير، والبدالرحمن، أسماء. (2022). القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 18(2)، 364-347.
- الدوسري، مستورة، والباش، مشاعل. (2025). واقع إدارة العمل التطوعي في المدارس الثانوية، من وجهة نظر المعلمات والإداريات، ومديرات المدارس بمحافظة الأحساء. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، 49(1)، 440-413.
- ديك، رشا، وعاشور، محمد. (2022). دور مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر في تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي وعلاقته بتنمية العمل التطوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 13(39)، 130-116.
- رؤية السعودية 2030. (2024). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2024: الملخص التنفيذي. المملكة العربية السعودية، رؤية السعودية 2030. <https://www.vision2030.gov.sa/ar/annual-reports>

- شماسنة، جهان. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الابداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 6(10)، 1-20.
- الصاعدي، فالح. (2025). دور إدارة مدارس المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة في نشر ثقافة العمل التطوعي لدى الطلبة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، 4(4)، 176-216.
- عبدالمعطي، أحمد، وفرغلي، أسماء. (2020). دور الجامعة في تدعيم ثقافة العمل التطوعي لدى طلابها. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 2(4)، 42-61.
- العتيبي، سارة. (2024). متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 126(126)، 736-754.
- عسيري، راجية، والشهراني، عبدالله. (2023). متطلبات تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى طالبات المرحلة الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 148(148)، 153-196.
- العمرى، ابراهيم، والصقر، عبدالعزيز. (2019). دور القيادة المدرسية في تفعيل العمل التطوعي بمدارس محافظة الخرج الثانوية في ضوء مبادرات التحول الوطني. مجلة كلية التربية ببنها، 120(1)، 406-426.
- العوهلي، لين. (2023). دور مديرات المدارس الثانوية في دعم العمل التطوعي بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 94(94)، 166-186.
- الغيث، العنود، والعتيبي، غلباء، والعتيبي، سامية، والفايز، عبير، والتركي، مريم. (2020). درجة إسهام القيادات المدرسية في تعزيز العمل التطوعي في البيئة المدرسية، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 110(3)، 582-628.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2015). خطة عمل إدماج العمل التطوعي في خطة عام 2030. الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). <https://2u.pw/IwTqh>
- محمد، محمود. (2019). إدارة العمل التطوعي بالمؤسسات التربوية في ضوء بعض الخبرات العالمية المؤسسات الجامعية نموذجاً. الكويت، الكويت: المركز العالمي لدراسات العامل الخيري.
- محمد، لنا. (2021). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحفيزية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الأردنية.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج. (2016). تعزيز ثقافة العمل التطوعي في مدارس التعليم العام بالدول الأعضاء في مجلس التعاون لدول الخليج العربية. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الموسى، سماح، والمنقاش، سارة. (2025). حوكمة العمل التطوعي في المرحلة الثانوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقات تطبيقها. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (118)، 176-209.

الهاجري، عبدالله، وفضل، محمود. (2022). دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (27)، 541-565.

وزارة التعليم. (2025). القواعد التنظيمية لبرنامج فرص. المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم. <https://2u.pw/ZVt5s>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). الدليل الإرشادي ليوم التطوع السعودي والعالمي 2023-1445. المملكة العربية السعودية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. <https://www.nvg.gov.sa>

اليوسف، خلود. (2022). ثقافة العمل التطوعي لدى طلبة جامعة أم القرى وإسهامه بتنمية مهاراتهم القيادية. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 38(10)، 149-188.

ترجمة المراجع العربية:

Abdul-Mutti, Ahmed, & Farghali, Asmaa. (2020). The Role of the University in Supporting the Culture of Volunteer Work Among Its Students. Educational Journal for Adult Education, 2(4), 42-61.

Abu Sneineh, Rania. (2020). Motivational leadership among public secondary school principals in the Amman Governorate and its relationship to teachers' morale [Published Master's Thesis]. Middle East University.

Abu Al-Naja, Yasmine. (2024). Motivational leadership and its relationship to job satisfaction among teachers in secondary public schools: A field study. Journal of the Faculty of Education, Tanta University, 90(3), 738-778.

Al-Aklabi, Saad. (2019). The role of school leadership in promoting awareness and knowledge of the culture of volunteer work among public education students in the Kingdom of Saudi Arabia. A survey study of the secondary stage in Bisha Governorate. Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, 105(3), 106-118.

Al-Aklabi, Ayed. (2021). Effective Motivating Leadership in Organizations and Its Role in Increasing Productivity. Arab Journal of Scientific Publishing, 35(2), 306-329.

Alamri, Ibrahim, & Al-Saqr, Abdulaziz. (2019). The Role of School Leadership in Activating Volunteer Work in Al-Kharj Governorate Secondary Schools in Light of National Transformation Initiatives. Journal of the Faculty of Education, Banha, 120(1), 406-426.

Al-Awhali, Lynn. (2023). The Role of Secondary School Principals in Supporting Volunteer Work in Riyadh. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, (94), 166-186.

- Al-Balehed, Noura, & Al-Mutairi, Amira. (2020). Leadership practices to build a positive and motivating environment in government primary schools for girls. *Journal of Educational Sciences and Humanities*, (5), 182-214.
- Al-Dosari, Mostoura, & Al-Bash, Mashael. (2025). The reality of managing volunteer work in secondary schools from the perspective of female teachers, administrators, and school principals in Al-Ahsa Governorate. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, 49(1), 413-440.
- Al-Ghaith, Al-Anoud, Al-Otaibi, Ghalba, Al-Otaibi, Samia, Al-Fayez, Abeer, & Al-Turki, Maryam. (2020). The degree of school leadership's contribution to enhancing volunteer work in the school environment from the perspective of secondary school teachers in the city of Riyadh. *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University*, 110(3), 582-628.
- Al-Harthi, Muflih. (2020). Components of implementing empowering leadership in secondary schools in Abha City in light of the implementation of the curriculum system from the teachers' perspective. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14(1), 1-31.
- Al-Hajri, Abdullah, & Fadl, Mahmoud. (2022). The Role of Motivational Leadership in Achieving Job Satisfaction among Primary School Teachers in the Riyadh Education Department. *Journal of Educational Sciences and Humanities*, (27), 541-565.
- Al-Maslat, Muhammad. (2023). The Relationship between Inspirational Leadership Practice and Organizational Acumen among School Principals in Abha City. *Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences*, 15(2), 81-118.
- Al-Mousa, Samah, & Al-Munqash, Sarah. (2025). Governance of volunteer work in the secondary stage in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia and the obstacles to its implementation. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (118), 176-209.
- Al-Otaibi, Sarah. (2024). Requirements for Improving the Level of Organizational Health in Secondary Schools in the State of Kuwait in Light of the Motivational Leadership Approach. *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University*, (126), 736-754.
- Al-Saedi, Faleh. (2025). The Role of Secondary School Administration in Medina in Spreading the Culture of Volunteer Work Among Students. *International Journal of Contemporary Educational and Human Sciences*, (4), 176-216.
- Al-Youssef, Kholoud. (2022). The culture of volunteer work among Umm Al-Qura University students and its contribution to developing their leadership skills. *Journal of the Faculty of Education*, 38(10), 149-188.
- Arab Bureau of Education for the Gulf States (2016). Promoting a culture of volunteer work in public schools in the member states of the Gulf Cooperation Council. Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia: Arab Bureau of Education for the Gulf States.

- Asiri, Rajia, & Al-Shahrani, Abdullah. (2023). Requirements for promoting a culture of volunteer work among female high school students in Bisha Governorate in light of the Kingdom's Vision 2030. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, (148), 153-196.
- Deek, Rasha, & Ashour, Mohammed. (2022). The Role of Secondary School Principals in the Triangle Area Within the Green Line in Strengthening Partnership with the Local Community and Its Relationship to the Development of Voluntary Work among Students from the Teachers' Perspective. *Al-Quds Open University Journal of Educational and Psychological Research and Studies*, 13(39), 116-130.
- Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). (2015). Plan of Action for Integrating Volunteerism into the 2030 Agenda. United Nations, Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). <https://2u.pw/IwTqh>
- Khataybeh, Ghadir, & Abdulrahman, Asma. (2022). Inspirational leadership among school principals in Irbid Governorate and its relationship to teachers' passion for their profession from the teachers' perspective. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 18(2), 347-364.
- Ministry of Education. (2025). Regulatory Rules for the Opportunities Program. Kingdom of Saudi Arabia, Ministry of Education. <https://2u.pw/ZVt5s>
- Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). Enrichment Guide for Saudi and International Volunteer Day 1445-2023. Kingdom of Saudi Arabia, Ministry of Human Resources and Social Development. <https://www.nvg.gov.sa>
- Mohammad, Mahmoud. (2019). Managing Volunteer Work in Educational Institutions in Light of Some International Experiences: University Institutions as a Model. Kuwait, Kuwait: The Global Center for Charitable Work Studies.
- Mohammad, L. (2021). The degree of application of motivational leadership by private secondary school principals and its relationship to teachers' job performance in the capital, Amman [Published Master's Thesis]. University of Jordan.
- Saudi Vision 2030. (2024). Saudi Vision 2030 Annual Report 2024: Executive Summary. Kingdom of Saudi Arabia, Saudi Vision 2030. <https://www.vision2030.gov.sa/ar/annual-reports>
- Shamasneh, Jahan. (2022). The degree to which public school principals in the capital, Amman, practice motivational leadership and its relationship to promoting a culture of creativity among teachers from their perspective. *Journal of Psychological and Educational Sciences*, 6(10), 1-20.

المراجع الأجنبية:

- Al-Sanea, N. A., & Bakr, M. B. B. (2021). The Reality of Volunteer-Work in The General Directorate Of Education In The Eastern Province Of Saudi Arabia From The Perspective Of Educational
- Benevene, P., Buonomo, I., & West, M. (2020). The relationship between leadership behaviors and volunteer commitment: The role of volunteer satisfaction. *Frontiers in psychology*, 11, 602466.
- Firman, F., Fitria, H., & Rohana, R. (2021). The influence of school leadership style and teacher's motivation toward teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(1), 1-10.
- Firza, Y. M., Musa, H., & Joko, A. (2019). The effect of leadership style, motivation and discipline of work on the performance of employee of Bank XYZ in the Jatiwaringin Area. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 87(3), 188-195.
- Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021, June). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. In *Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 659919). Frontiers Media SA.
- Krejcie, R ; Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Naz, F., & Rashid, S. (2021). Effective instructional leadership can enhance teachers' motivation and improve students' learning outcomes. *sjesr*, 4(1), 477-485.
- Oyedepo, O. O. (2024). Leadership Strategies to Improve Volunteer Motivation in Nonprofit Organizations (Doctoral dissertation, Walden University).
- Setiyaningsih, T. T. (2020). Influence of school leadership, discipline, and work motivation toward high school teacher performance. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, 7(1), 66-77.
- Tsai, A. C., Newstead, T., Lewis, G., & Chuah, S. H. (2024). Leading volunteer motivation: How leader behaviour can trigger and fulfil volunteers' motivations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(2), 266-276.
- Yalçinkaya, S., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z., & Kalkan, Ü. (2021). The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation. *Sustainability*, 13(5), 2711.





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For
Educational and Social Sciences

Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:
(March, June, September and December)

Issue

26

Volume

50

Month

June / Dhu al-Hijjah

Year

1447 AH / 2026 AD