

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء

المعلمين في محافظة الخليل

مجدولين عبد المعطي سلمان فطافطة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م

أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء

المعلمين في محافظة الخليل

إعداد الطالبة

مجدولين عبد المعطي سلمان فطافطة

بكالوريوس إحصاء - جامعة اليرموك - الأردن

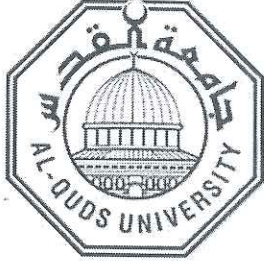
إشراف: أ. د. تيسير أبو ساكور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير تخصص إدارة تربوية

من كلية العلوم التربوية / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج إدارة تربوية

إجازة الرسالة

أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة  
الخليل

إعداد الطالبة: مجدولين عبد المعطي سلمان فطافطة

الرقم الجامعي: 21612638

المشرف: أ. د. تيسير أبو ساكور

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 10 / 1 / 2019م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم

التوقيع: .....

1- رئيس لجنة المناقشة: أ. د. تيسير أبو ساكور

التوقيع: .....

2- ممتحناً داخلياً: أ. د. محمود أبو سمرة

التوقيع: .....

3- ممتحناً داخلياً: د. إبراهيم الصليبي

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2019 م

## الإهداء

إلى مسقط رأسي ..... إلى مهوى قلبي..... إلى القدس.

إلى كل الشهداء والأسرى.....

إلى من أحمل اسمه بكل فخر والدي الغالي.....

إلى ينبوع الصبر والعطاء والذتي الحنونة.....

إلى من عشت معهم أجمل اللحظات إخوتي وأخواتي.....

إلى سندي و قوتي ورفيق دربي زوجي.....

إلى بسمتي وفرحة عمري وقرّة عيني أولادي.....

إلى كل من علمني حرفاً واحداً في مسيرتي العلمية والعملية خلال حياتي.....

إلى أساتذتي حملة راية العلم.....

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع ، وكلّي أمل أن يكون هذا العمل حسنة عني وعن جميع من

شهد بوحدانية الله.

مجدولين عبد المعطي سلمان فطافطة

## إقرار

أقر أنا مقدمة هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة  
بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا  
لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: 

الاسم: مجدولين عبد المعطي سلمان فطافطة.

التاريخ: 2019/1/10

## شكر وعرّفان

قبل الشكر للبشر، أشكر خالق البشر ومليّكهم سبحانه وتعالى على أن منحني التوفيق، والرعاية والطاقة، والصحة في حياتي لأستطيع أن أتمم هذه الرسالة. كما أتوجه بجزيل الشكر لكل من وقف معي معنوياً ولو بكلمة لإتمام هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر:

- جامعتي العريقة -جامعة القدس- التي سمحت لي بالشرف والإنتماء لها كأحدى طلابها.
- مشرفي على الرسالة الدكتور تيسير ابو ساكور على ماقدمه لي من توجيهات وارشادات .
- عضوي لجنة المناقشة الاستاذ الدكتور محمود أبو سمرة ، والدكتور إبراهيم الصليبي للجهد الذي بذلوه في تدقيق الرسالة للخروج بها على الوجه الأفضل.
- معلمي وأساتذتي في الجامعة الشامخة -جامعة القدس-
- أعضاء لجنة التحكيم للإستبانة لما قدموه من جهد في صياغة وتعديل فقراتها.
- كل من قدم وساهم في خروج هذا العمل من مرحلة الفكرة إلى مرحلة الواقع الملموس.

مجدولين عبد المعطي سلمان فطافطة

## المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف لأساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين، وذلك في المدارس الحكومية في محافظة الخليل بمديرياتها الأربع ( شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل للعام الدراسي 2019/2018 والبالغ عددهم (506) مديراً/ة و (8656) معلماً/ة، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من (45) فقرة موزعة على مجالين، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، حيث بلغ معامل الثبات (0.954)، وطبقت على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (158) مديراً/ة و (460) معلماً/ة .

تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة، وفحص الفرضيات بإستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت نتائج للدراسة أن درجة أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس و دورها في تحسين أداء المعلمين كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وإنحراف معياري (0.56) . كما أظهرت وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، والمديرية، ولم تظهر النتائج فروقاً لتقديرات أفراد العينة تعزى

لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وقد خرجت الدراسة

بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

**كلمات مفتاحية: أساليب التحفيز، الأداء.**



# **The Methods of Motivation Practiced by Principals and Their Role in Improving the Performance of Teachers in Hebron's School.**

**By: Magdoleen Abed Almuti Salman fatfata.**

**Supervision: Dr. Tayseer Abu Sakoor.**

## **Abstract**

This research aims to identify the methods used by school principals and their role in improving the performance of their teachers in public schools in the four departments of Hebron: (Hebron, North of Hebron, South of Hebron and Yatta).

The population of this study contains all principals and teachers of public schools in Hebron for the academic year (2018/2019). However, the total number of principals is (506), while the total number of teachers is (8656).

The researcher has used a questionnaire as a tool for this study. The questionnaire consisted of (45) paragraphs distributed between two sections.

The stability coefficient is (0.954).

The researcher has applied this questionnaire on a random stratified sample of principals and teachers. This sample consisted of (158) principals; hence, it is applied on (460) teachers.

The researcher is able to answer the questions of this study. She examined the hypotheses by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results of this study have showed that the degree of motivation methods practiced by principals and their role in improving the performance of their teachers is medium.

The mean is (3.58), while the standard deviation is (0.56).

This study shows differences between the sample of the study due to the variable of the educational stage, and administration.

The results have not shown differences in the estimates of the sample, attributed to the variables of: gender, years of experience, job title, and scientific qualification.

This study has come out with a set of recommendations and suggestions.

**Keywords: motivational methods, performance**

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

#### 2.1 مشكلة الدراسة

#### 3.1 أسئلة الدراسة

#### 4.1 أهمية الدراسة

#### 5.1 أهداف الدراسة

#### 6.1 فرضيات الدراسة

#### 7.1 حدود الدراسة

#### 8.1 مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

من أسباب نجاح أية مؤسسة وتميبتها هو التعاون المشترك والمتكامل بين عناصر المؤسسة (موظفيها)، بدءاً برأس الهرم مدير المؤسسة إلى أصغر موظف فيها، وهذا التعاون البناء يكتمل جماله وعطاؤه بقدرة المدير على خلق بيئة مشجعة، لا يشعر فيها الموظف بالملل وتتضاعف جهوده وإنتاجه، وهذا كفيل بتحقيق أهداف المؤسسة المرسومة بأعلى مستوى من الكفاءة .

والمؤسسة التعليمية التربوية هي من المؤسسات ذات النصيب الأكبر من الإهتمام والمتابعة في معظم الدول، وذلك لأن التربية والتعليم هي المحرك الأساسي في بناء المجتمعات، وتطور الحضارات، ورفقي الأفراد، وهي عملية منظمة ومدروسة تقدم من قبل الأهل، والمدارس، والجامعات، والمؤسسات المجتمعية؛ بهدف نقل المهارات والمعارف للأفراد، والقضاء على الأمية، وتنمية اتجاهات الأفراد، فالتعليم هو من يبني المواطن، لذا نرى أن الدول تراجع أنظمتها التعليمية والتربوية مراجعة شاملة ودورية، لمواجهة التحديات والتطورات، بهدف إعداد المواطن، وتتلخص قدرة نظام التعليم (النظام التربوي) على مواكبة التغيرات والتطورات في قدرته على بناء الطالب، وتأهيله بشكل سليم وشامل، يتضمن حصوله على المعارف الحديثة والمعلومات المستجدة، ويعد المعلم ركناً في النظام

التعليمي التربوي التعليمي، حيث أن نجاح الطالب يعتمد على كفاءة المعلم في أداء مهمته، وهذه الكفاءة تتأثر بعدة عوامل منها: تمكن المعلم من معارفه ومعلوماته وتطويرها، وخبرته في التعامل مع المجتمع المدرسي، و دافعيته للتعليم ومدى انتمائه للمهنة (مرسي، 2005).

وتعني الدافعية قوة داخلية معقدة لا تلاحظ مباشرة، بل يتم لمس مترتباتها على السلوك البشري، وهي تتبع من ذات الفرد، وقد تنشأ نتيجة طاقة خارجية يعبر عنها بالحافز ، والمدير الناجح هو من يستطيع أن يدرك مدى استجابة العاملين للحوافز (عطوي، 2014) .

إذا تم النظر إلى الآلات والمعدات التي صنعها الإنسان تحتاج للزيت حتى تسهل حركتها، وتستمر في العمل بشكل فعال ومنتج، وأي تقصير، أو إغفال في وضع الزيت يقودنا إحتما لية إنتهاء صلاحية هذه الآلة، هذا أمر واضح مع آلة تعمل وتتوقف بمفتاح، فيا ترى ما هو الحال مع صانع هذه الآلات والمعدات الإنسان؟ هو لا يحتاج إلى زيوت لكي يكون منتجاً وفعالاً، وإنما يحتاج إلى دوافع تدفعه نحو الإنجاز والإبداع . يحتاج إلى تحفيز، وفي واقعنا الحالي نجد من قد عزف عن هذا المحرك الرئيس للإنجاز، فغفل عنه الأب في بيته، والمدير في إدارته، والراعي لرعيته، وذلك بالرغم من تنوع أساليب التحفيز ومما لا شك أن لها أثراً كبيراً ومؤثراً على أداء شريحة كبيرة من الموظفين(الفاقي، 2011).

وإذا أرادت الإدارة في أي مؤسسة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيدٍ من الجهد للإرتقاء بمستوى أدائهم إلى الأفضل، فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية، أو التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية (رمضاني و زاوي، 2011).

فإذا كان المدير يريد الحصول على النتائج اللازمة لمؤسسته عليه تحفيز الموظفين (Nduka , 2016).

لإن إستراتيجيات التحفيز تهدف إلى خلق بيئة عمل وتطوير الممارسات والسياسات التي توفر أعلى درجة من الأداء للموظفين(Armstrong, 2014).

أن فئة المعلمين كغيرهم من الموظفين يستجيبون للحوافز، وذلك يجعل من صانعي السياسة التعليمية قادرين على تحسين جودة التعلم والتعليم من خلال: تصميم نظام حوافز فعال بمقدوره جذبهم والمحافظة على المعلمين . أن استخدام أنظمة الحوافز للمعلمين من الممكن أن يؤثر على إقبال الخريجين لمهنة التدريس، وذلك نظراً لانخفاض أعداد المتقدمين المؤهلين للتدريس (Vegas,2005).

وفي المدارس فإن المدير الذي يعمل على تحفيز المعلمين لتحسين أدائهم، ينتج عن ذلك تداعيات واسعة النطاق، فعندما نجد معلمين يتم تعزيز الأداء لديهم، يزداد شعورهم بالمسؤولية وتقدير الذات، هذا بدوره يمكن أن يكون له آثار إيجابية على أداء الطالب وزيادة مستويات إنجازاتهم (Alfa had , 2016).

ولا ننسى أن المعلم يساهم إسهاماً لا يقدر بثمن في المجتمع من خلال تثقيف الجيل القادم، فمن الضروري فهم شاملٍ للعوامل التي يمكن أن تحفز المعلم (Jain & labra , 2015).

ونظراً لأهمية موضوع التحفيز، وأهمية فئة المعلمين في تقدم المجتمع تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحثة والتي تناولت أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ودورها في تحسين أداء المعلمين.

## 2.1 مشكلة الدراسة

للحوافز بأنواعها المختلفة دورٌ كبيرٌ في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، و أيضاً عدم توفرها، أو إغفال توزيعها بشكلٍ عادلٍ له دورٌ في أداء العاملين، وقد يؤثر سلباً على أدائهم وبالتالي يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة، ومن خلال عمل الباحثة كموظفة في مكتب التربية والتعليم، ومن ثم

معلمة، والآن مديرة مدرسة لاحظت وجود إهمال لموضوع التحفيز للمعلمين والعاملين في المؤسسات الحكومية، لذلك من أجل الإستثمار الأمثل لدور هذه الحوافز وتعظيم الإستفادة منها، وتعزيز تأثيرها الحقيقي الذي يجب أن تؤديه تم إجراء هذه الدراسة.

### 3.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة

نظر المديرين والمعلمين ودورها في تحسين أداء المعلمين؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة التالية :

1) هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية

في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين باختلاف الجنس؟

2) هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية

في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين باختلاف الوظيفة؟

3) هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية

في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين باختلاف المؤهل العلمي؟

4) هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية

في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين باختلاف سنوات الخبرة؟

5) هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية

في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين باختلاف المديرية؟

6) هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية

في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين باختلاف المرحلة التعليمية؟

السؤال الثاني: ماهي أفضل أساليب التحفيز التي تفضل أن يمارسها مديرو المدارس؟

السؤال الثالث: ما التصورات المقترحة لتطوير أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس؟

#### 4.1 أهمية الدراسة

حظيت الحوافز بتهتمام العلماء والباحثين والمهتمين بالجوانب السلوكية الإنسانية والإدارية على حد سواء، فكلما استطاعت الإدارة معرفة الحوافز الملائمة، والقواعد السليمة لتوزيعها، والبيئة الصالحة لتطبيقها، استطاعت أن تحصل على النتائج المرجوة، وكذلك تتبع الأهمية من ما للحوافز من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين، بالإضافة إلى أن هناك ندرة في دراسة دور الحوافز بأنواعها المختلفة في رفع مستوى أداء المعلمين بوزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، لذا فإن هذه الدراسة قد تثري مكتبة الإدارة التربوية، بما سوف تتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث أنواعها، وفوائدها وأهدافها، وإمكانية استفادة الجهات ذات العلاقة وخصوصاً مديري المدارس من نتائج وتوصيات هذه الدراسة.

#### 5.1 أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- 1) أهمية التحفيز.
- 2) الحوافز التي تقدم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- 3) دور أساليب التحفيز في تحسين أداء المعلمين في المدارس الحكومية محافظة الخليل .
- 4) أفضل أساليب التحفيز من وجهة نظر المبحوثين.
- 5) التصورات المقترحة لتطوير أساليب التحفيز لدى مديري المدارس.

6) إظهار مدى تطبيق نظام الحوافز في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

7) إشعار المسؤولين كل حسب موقعه بأهمية الحوافز ودورها في تحسين الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة

التعليمية.

### 6.1 فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة فقد انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الوظيفة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.



**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير مديرية.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

### 7.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- 1) الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل .
- 2) الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة على محافظة الخليل، و تشمل (4) مديريات: مديرية شمال الخليل، ومديرية الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا.
- 3) الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 2019/2018
- 4) الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية ودورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- 5) تتحدد نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة وهي الإستبانة المرفقة.

## 8.1 مصطلحات الدراسة

أساليب التحفيز : هي الطرق التي يتم فيها " توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة" الصلايين (2005، ص185).

وإجرائياً يقصد بأساليب التحفيز في هذه الدراسة هي:

كل ما يقدمه مدير/ة المدرسة من ممارسات أو وسائل، أو مواد مادية، أو معنوية، أو اجتماعية، تؤدي إلى رفع أداء المعلمين، وتعمل على إشباع حاجاتهم، وضمان ولائهم للمدرسة لتحقيق الأهداف المرسومة من قبل إدارة المدرسة. المدير: " شخص يقوم بالوظائف الإدارية الأربعة: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة" (فتحي، 2003، ص22).

المدرسة: "مؤسسة تعليمية، يتعلم بها الطلبة الدروس لمختلف العلوم، وتكون الدراسة بها مراحل عدة هي الأساسية والثانوية، وتنقسم المدارس في فلسطين إلى مدارس حكومية، ومدارس خاصة، ومدارس تابعة لوكالة الغوث الدولية وتشغيل اللاجئين" ( زامل، 2016، ص131).

الأداء: " هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة، سواء الاستراتيجية، أو التشغيلية، بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية" (مزهودة، 2001، ص 88).

التعريف الإجرائي للأداء: هو النشاطات والأعمال المختلفة التي يقوم بها المعلم داخل وخارج المدرسة، ضمن المهام الوظيفية له، وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة بشكل مخطط ومنظم وفعال عالية، من أجل ضمان نجاح جودة التعليم في المدرسة.

المعلم: هو" الشخص الحاصل على المؤهلات الأكاديمية اللازمة لمهنة التعليم، والمعين من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ويوفر التعليم للطلبة الذين هم في سن الدراسة، من خلال توظيف استراتيجيات التدريس والتقنيات اللازمة، لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة" (زامل، 2016، ص131).

**محافظة الخليل:** محافظة فلسطينية واقعة في جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها 997 كم<sup>2</sup> وتحدها من الشمال محافظة بيت لحم، بينما يحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى، وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان، حيث تبلغ مساحتها 17.6% من أراضي الضفة الغربية، وتعدادها 193.729 نسمة سنة 2016، وتضم المحافظة 92 تجمعاً (فلسطين، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، كتاب محافظة الخليل الإحصائي السنوي، 2011).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

#### 2.2 الإطار النظري

#### 3.2 الدراسات السابقة العربية

#### 4.2 الدراسات السابقة الأنجليزية

#### 5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

تحاول مؤسسات الدولة جاهدة في رفع أداء موظفيها وتحسينه، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة الأوضاع الاجتماعية، وسلوك الموظفين، وكيفية التأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم، ويكون هذا من خلال تحفيزهم، والرغبة في تحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، بما يكفل تحقيق أهدافهم الشخصية، ونظراً لأهمية الحوافز و دورها كأحد العوامل المؤثرة في الفرد ودفعه لتحقيق أهداف المؤسسة، فقد تزايد الاهتمام به من قبل معظم الباحثين وعلماء الإدارة .

#### 2.2 الإطار النظري

##### 1.2.2 . مفهوم التحفيز:

ذكر بعض الباحثين بأنه يمكن تعريف التحفيز بطرق مختلفة، فمثلاً ذكر فتحي (2003، ص 153 ) بأنه "خلق الاتجاه لدى العامل بحيث يجعله يخضع أهدافه الشخصية إلى أهداف المؤسسة"، وأوردتها رضاني و زاوي(2011، ص179) بأنه" الدافع الذي يحركنا فيما نفعله "، كما عرفها الهيتي(2005، ص255) بأنها "عملية إدراك وإستقبال المؤثر الخارجي وتوجيه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك وفهم طبيعة المؤثر للفرد".

أن التحفيز الحقيقي يقصد به: إشعال نار الحماسة عند الموظفين، وإلهامهم والتأثير فيهم بحيث يعملون ويتحمسون للعمل، لأنهم يرغبون في العمل، ويرغبون في منح أفضل ما لديهم وكل ما لديهم للمجموعات ( هانتر، 2006) .

لذا فالمدیر القائد هو من يمتلك صفة القدرة على التحفيز، ليقود الموظفين إلى هدف كبير (أمين، 1986)، وأكد على ذلك الفقي (2008) بأن من صفات القائد: قدرته على بث روح الحماسة، والتحفيز في نفوس أتباعه، ويؤمن بقوة التحفيز وقدرته على استنقاز قدرات موظفيه.

### 2.2.2. مفهوم الحوافز

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى "حفّزه، دفعه من الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورأيته متحفزاً إي مستفزاً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض " ( رضا، 1958، ص 122) .  
وقد عرف الدعليج (2009، ص17) الحافز بأنه " القوة التي تغير اتجاه طبيعة وشدة سلوك ما، وهي القوة الدافعة للوصول إلى هدف، أو اشباع حاجة مادية، أو معنوية" .

أن الحافز أشبه ما بشحنة كهربائية لآله ما ، وهذا منسي تقريباً من قبل المسؤولين الذين يعتقدون أن هذا الحافز ليس مهماً للعمل ، وعلى المدير الذي يرغب أن يحفز موظفيه أن يدرس سلوك كل موظف وشخصيته وذلك لاختلاف الحالات ضمن البيئة التي يعيش فيها (الفقيه، 2005).

أما من حيث الإصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز من الأدب النظري وذلك تبعاً لإختلاف وتباين وجهات نظر العلماء الباحثين ، نذكر منها ما يلي:

عند أبو الكشك(2006، ص133) جاء تعريفها بأنها " مجموعة من العوامل والمغريات والمؤثرات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، تقدّم له نتيجة أدائه المتفوق والمتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه للمؤسسة

وبالتالي زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى"، وجاء تعريف آخر لها بأنها "المقابل للأداء المتميز" (ماهر، 2005، ص 266).

في حين عرفها برنوطي (2004، ص345) و الضلاعين (2005، ص185) بأنها " وسائل الإشباع والأداة التي بها الإشباع "، وعند فتحي (2003، ص 144) فإن الحوافز هي "مثير في البيئة الخارجية تؤثر على السلوك"، وأوضح بربر (1997، ص102) أن الحوافز هي " العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك المطلوب، عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية"، وعرفت بأنها " المؤثرات والعوامل التي توجد في البيئة المحيطة بالفرد والعمل، وتوفرها المؤسسة من أجل زيادة الكفاءة، وتحقيق طموحات الأفراد " (فريق العمل الفلسطيني، 1999، ص 423)، وهي (الحوافز) " فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتستثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم" (عقيلي، 1996، ص 35)، وذكر القريوتي (1993، ص48) أن الحوافز هي " مؤثرات خارجية تشجع الإنسان وتحفزه لأداء أفضل".

### 3.2.2. التطور التاريخي للحوافز:

في أوائل القرن الثامن عشر ظهرت حركة الإدارة العلمية و بدأ العلماء يهتمون بموضوع الحوافز، وهنا بإستاعتنا أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز بما يلي:

#### أولاً : المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث اعتبرت المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير

طموح وكسول، ودائماً يسعى إلى اشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط (عاشور، 1996).

#### ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة مهما كانت طبيعة عملها عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء: أهمها الجانب الإنساني والفني ، وهي تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات ، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية، فهي وحدة اجتماعية. لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية ( الهيتي، 2005).

#### ثالثاً: المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة، فهي تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقاً كما كانت المدارس التقليدية، وقد دعت أيضاً إلى التنوع فيما يحصل عليه العاملون، من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء، وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز المقدمة لهم (عاشور، 1996).

#### 4.2.2. نظريات الحوافز:

تعددت النظريات التي شرحت وفسرت الحوافز للعاملين في مختلف المؤسسات، وهنا سوف تعرض الباحثة بعضاً منها :



#### 1.4.2.2. نظرية سلم الحاجات:

هرم ماسلو من الاحتياجات: يعتقد ماسلو أن الناس لديهم الدافع لتلبية احتياجاتهم الخاصة، يبدأ كل شخص في أسفل الهرم ويعمل على تحقيق أهداف الطبقة التالية التي تعمل في القطاع الأعلى، والفرد غير قادر على الانتقال إلى المستوى التالي من الهرم حتى يتم الوفاء باحتياجات المستوى الأول. بمجرد الانتقال إلى المستوى التالي ، يجب تلبية هذه الاحتياجات، وإذا لم تكن كذلك ، فمن الممكن أن يتراجع في الهرم، وفيما يلي تعريف مختلف المستويات كما جاءت عند (Burton,2012):

المستوى الأول: هو الاحتياجات الفسيولوجية. هذه هي الاحتياجات الأساسية التي يجب الوفاء بها من أجل البقاء، بما في ذلك الطعام والماء والملبس والنوم والمأوى.

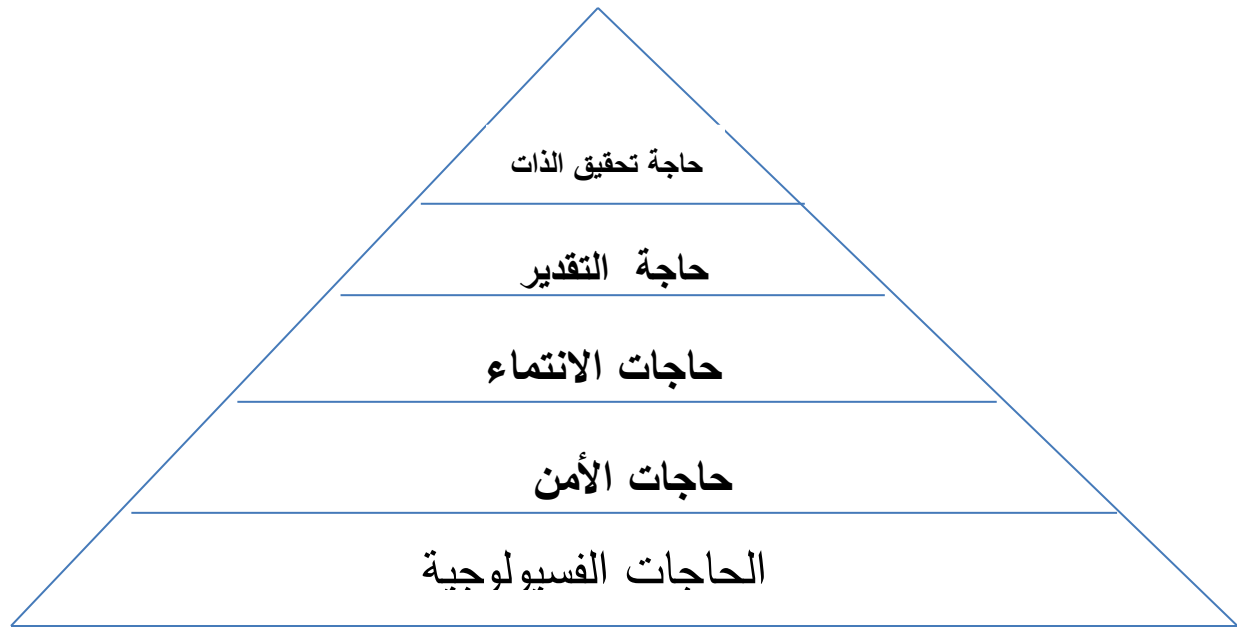
المستوى الثاني هو الأمن. مما يعني أن محيط الشخص آمن لا يهدده هو أو عائلته، أي أن البيئة تبدو آمنة، فهذا يعني أن هناك إمكانية للتنبؤ أو الاستقرار في المناطق المحيطة، ويمكن أن يشمل الأمن أيضاً الأمن المالي بحيث لا يكون هناك عدم استقرار مالي في المستقبل، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إنشاء حزمة تقاعد، وتأمين مركز الوظيفة.

المستوى الثالث: هو الانتماء(حاجة اجتماعية) الذي يجب الشعور بمدى الانتماء أو المحبة، في مكان العمل، هذا يعني أن يشعر الموظف وكأنه جزء من المجموعة، ويشعر الناس بالرغبة في أن يتم قبولهم من قبل الآخرين، وخاصة الأشخاص الذين هم حولهم.

المستوى الرابع يتم شرحه على أنه تقدير(هذا هو رأي الشخص نفسه). من أجل فهم هذا المستوى بشكل كامل، يجب أن يكون لدى الشخص صورة عالية عن الذات وأن يشمل احترام الذات. يحتوي هذا المستوى على مكونين: مشاعر ذات قيمة ذاتية ، والحاجة إلى الاحترام من الآخرين.

المستوى الخامس من التسلسل الهرمي للاحتياجات هي تحقيق الذات. يتم تعريف هذا المستوى على أنه شخص ما يمكن أن يكون موجودًا، وقد قابل كل مرحلة من المراحل السابقة. في هذا المستوى بالذات، يتم استخدام مواهب الشخص بشكل كامل. يعتقد ماسلو أنه لا يوجد أحد يتم تحقيقه ذاتيًا تمامًا. يسعى الناس دوماً إلى أن يكونوا أفضل وأن يستخدموا مواهبهم بطرق جديدة. هذا مهم للدافع لأنه يجب أن يكون الدافع للشخص لتلبية احتياجاتهم، والسعي من أجل المستوى التالي حتى تصل إلى تحقيق الذات. هذه الاحتياجات تحفز البشر على رعاية أنفسهم والعيش حياة غنية.

وقد اعتبر سليمان (2015) أنها من أشهر نظريات الحوافز ومن افتراضات هذه النظرية أن لدى الفرد خمس مجموعات من الحاجات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، أي أنها تؤثر في سلوك الفرد في حين لا تؤثر الحاجة المشبعة في سلوكه، وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز، وبناء على ذلك، لا بد من إشباع المستوى الأدنى قبل أن يصبح بالإمكان إشباع المستوى الأعلى، وفي الشكل (1.2) يوضح ترتيب احتياجات الفرد حسب نظرية ماسلو.



شكل 1.2 : هرم ماسلو للاحتياجات.

## 2.4.2.2. نظرية الدرر في الوجود، الانتماء، النمو:

هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو، حيث تنظم الحاجات المتعددة للإنسان في ثلاث وليس في خمس حاجات وهي:

- حاجات الوجود: ويرجع أساسها إلى الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان في سلم ماسلو.
- حاجات الانتماء: وتشمل حاجات الانتماء، والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو.
- حاجات النمو: و أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه.

ولهذا تسمى بنظرية (و . ا . ن) . وجود /إنتماء / نمو.

وتختلف الحاجات من حيث أهداف وأساليب أشباعها، فالفرد يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها، ويشبع حاجات الانتماء بالحصول على قبول الآخرين، ومن خلال التعاون وليس التنافس، أما حاجات النمو فيشبعها بالتعلم، واقتناء أشياء غير المادي، والتميز على الآخرين.

يحصل ترتيب الحاجات وأولوياتها بالنسبة لفرد معين نتيجة عملية التعلم، والتنشئة الاجتماعية، وإذا أشبع الفرد مجموعة من الحاجات، قد يجد صعوبة في البدء بإشباع مجموعة ثانية لأنه لا يعرف كيف ولا يملك المهارات والتعلم الضروري لإشباعها، وتنبه هذه النظرية إلى ضرورة أن يوفر نظام الحوافز للفرد فرص التعلم والإرشاد لإكتساب المهارات الضرورية لإشباع المرحلة الجديدة والأنتقال من مجموعة إلى أخرى (برنوطي، 2004).

## 3.4.2.2. نظرية التوقع لفروم:

تفترض هذه النظرية كما أوردها حامد (2016) أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل أن يقوم بسلوك محدد، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للحوافز التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه الحوافز، ومن خصائص هذه النظرية:

أ) يميل الفرد على الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره يحدد حوافزه.

ب) إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر:

1) توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

2) توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على حافز معين، وهذه الحوافز نوعان كما

ذكرتها سليمان (2015): حوافز داخلية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه

تشبع الحاجات العليا عنده. وحوافز خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة لإشباع حاجاته

الدنيا كالترقية، والأجور والأمن الوظيفي.

3) توقع الفرد أن الحافز الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له .

ج) إن العناصر الثلاثة السابقة (التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه

باختلاف الأفراد يختلف التقدير. فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر.

د) أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، وإعطائها تقديرات

وقيم. وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً.

#### 4.4.2.2 نظرية (X & Y) لماكجريجور :

جاء عند القريوتي (2012) أن دوكلاس ماكجريجور (ركز على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة

الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الإفتراضات عن العاملين

معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها. وبناءً على هذه الإفتراضات فقد قسم العاملين إلى

مجموعتين أطلق عليهما الحرفين (X & Y) ووضع لكل مجموعة فلسفة خاصة بها، حتى لا يحكم على

المضمون إذا كان جيداً، أو رديئاً، أو متشدداً، أو متساهلاً، بل لأنهما يمثلان موقفين مختلفين.

وحدد برير (1997) لكل منهما الملامح الرئيسية الآتية:

**فلسفة X :** اعتبرت أن الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل. خامل ولا يريد المسؤولية في العمل. ويفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده، ويوجهه، ويشرح له ماذا يعمل. وجاء فيها أن العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان إنما يعمل خوفاً من العقاب، وليس حباً في العمل. كذلك من فلسفتها أنه لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن على شيء هام دون الرقابة. وأن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل. فلسفة (X) هذه تفيد أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور وتدريب ومكافآت.

**فلسفة Y :** تُخالف هذه الفلسفة أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري التي وردت في فلسفة (X) ووصفت الإنسان بصفات ظالمة ليست من طبيعته، تلك النظرة التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتناست دوافع العاملين نحو العمل، و تشكل أساس السلوك الإنساني. إن هذه الفلسفة إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العمال، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى هي:

- (1) إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل باللعب والراحة هو شيء طبيعي.
- (2) إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.
- (3) إن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية.
- (4) إن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.

5) يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب. إن أهم مكافأة للفرد على سبيل

المثال هما الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات والذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به

(البستاني، وآخرون، 2003)

#### 5.4.2.2. نظرية ذات العاملين :

من أصحاب هذه النظرية هيرزبرج، وركز على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وتقول

هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل تؤثر على الفرد هما :

**المجموعة الأولى : وهي عوامل وقاية:**

ويؤدي عدم توافر هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن

توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل صيانة/ وقاية لكونها

ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات، وقد حدد عشرة عوامل وهي: سياسات الشركة وإدارتها،

والعلاقات التبادلية مع المشرف، والعلاقات مع المرؤوسين، والاستقرار في العمل، وظروف العمل،

والإشراف الفني، والعلاقات مع الزملاء، والراتب، والحياة الشخصية، والمركز والمكانة (عقيلي، 1996).

**المجموعة الثانية: وهي عوامل دافعة :**

وهي العوامل المرتبطة بجوهر العمل ، وأطلق عليها العوامل الدافعة، إذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية

ودرجة عالية من الرضا، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا

لدى العامل. وأهم هذه العوامل هي الإنجاز في العمل ، الاعتراف بالإنجاز، التقدم والرقي في العمل ،

طبيعة العمل نفسه ومحتواه، إمكانية النمو والتطور الشخصي (القيوتي، 2012).

#### 6.4.2.2. نظرية العدالة:

توضح هذه النظرية عند طريق رائدها آدمز العلاقة بين أداء الفرد، وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء، والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل، وتزداد دافعيته، والعكس يحصل عندما لا تكون هناك عدالة، مما يؤدي إلى إمكانية أن تبني لدى الفرد سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله، أو التفريط في نوعية المنهج الذي ينتجه، أو تغيير مستوى أدائه، أو الانسحاب من المؤسسة، والبحث عن عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا(عباس، 2006).

#### 7.4.2.2. نظرية الحاجة للإنجاز (ديفيد ماكيلاند) :

أوضحت برنوطي(2004) أنه في هذه النظرية يكون بعض الأفراد يملكون دافعاً ذاتياً داخلياً للإنجاز العالي فلا يحتاجون من يحفزهم. وأبرز افتراضات هذه النظرية أن:

- 1) للإنسان حاجة نفسية للإنجاز تختلف قوة هذه الحاجة نتيجة عوامل ثقافية وإجتماعية.
- 2) يندفع الأشخاص الذين يملكون دافعاً قوياً للإنجاز ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم دون الحاجة لمن يحفزهم لذلك.
- 3) يتميز المنجزون أو ذو الحاجة العالية للإنجاز بخصائص أهمها: يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية حل المشكلات، وكذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به، ولكي تستفيد المؤسسة من قدراتهم، يجب أن تسند إليهم أعمال فيها تحدّ واستقلالية. يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف فيها التحدي، والمجازفة، وهم يحتاجون إلى تغذية

راجعة مستمرة ومحددة المضامين، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها.

#### 8.4.2.2. نظرية التعزيز (تعديل السلوك):

يشير عقيلي (1996) عن هذه النظرية التي كان سكنر من روادها، أن الإنسان لديه رغبة وميل لتكرار أي سلوك يحصل منه على نتائج إيجابية متتالية ، ولا يميل إلى تكرار السلوك الذي يحقق نتائج سلبية ، وهذا يفسر أن وجود حوافز إيجابية وسلبية ضروري ، حيث أن إدارة المؤسسة يمكنها الحصول على سلوكيات جيدة للعاملين وبإمكانها منعهم من سلوكيات غير مرغوبة .

#### 5.2.2 أهداف الحوافز و التحفيز ::

ذكر عبد الوهاب (2000) أن مدير أية مؤسسة مهما كان نوع عملها ومجالها ، يكون غايته من تطبيقه لنظام الحوافز والتحفيز أن يحقق أهداف معينة، منها تشجيع المنافسة بين العاملين، تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز، حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم، إبراز هوية المؤسسة في الأداء المتميز، استمرار التميز في الأداء وتطوير أداء المؤسسة في المستقبل، وقد تم التأكيد من قبل المختصين والقادة على أهمية التحفيز في إي عمل وفق ما جاء عند (مرعي، 2003)، وذلك لأن التحفيز هو السبيل إلى المبادرة المستمرة، والإبداع المتجدد لدى الموظف، وهو طريق المقترحات الخلاقة التي قد تعالج بعض من جوانب القصور الحاصل في العمل، وكذلك فإن التحفيز يعتبر أداة التغيير، والتطوير، والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها، وبه يتم تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل



عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام، وحيوية تطويرية، ويحدث ردة فعل قوية في بيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة .

في حين بين الفقي (1996) أن التحفيز مهم كونه يؤدي لإنخفاض معدل دوران الموظفين ( طلب النقل الداخلي أو الخارجي)، وانخفاض نسبة التغيب، وهذا يؤدي إلى سلوك أفضل للموظفين فيحبيهم بيئة العمل وينعكس إيجابيا على سلوكهم بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء، ويمكننا من تحقيق الأهداف، فيعتبر التحفيز مولد رئيسي للطاقة وهذا يجعل الموظف أكثر قدرة على الإنتاج وتحقيق الأهداف.

### 6.2.2 أنواع الحوافز :

تنوعت الحوافز وأصبح من الضروري لأي مؤسسة أن تقدم العديد من الحوافز التي تناسب طبيعتها، وإمكانياتها بحيث تشكل مزيجاً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع الأفراد نحو بذل المزيد من الجهد، وإحراز الأفضل من العطاء والإنتاج، وتعتبر الحوافز مدخلاً لإشباع حاجات العاملين لذا فإن مدير المؤسسة الذي يؤمن بأهمية الحوافز في العمل يحتاج إلى أن يدرك أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم، وبالتالي فإنهم يختلفون في نوع الحوافز التي تؤثر عليهم، ولا يخفى علينا أن للناس إحتياجات مختلفة فالمال يحفز البعض أكثر من الآخرين، فلا يمكن اعتبار أن المال يحفز الجميع بنفس الطريقة (Armstrong , 2014) .

فإذا كان الحافز الإيجابي مادياً أو معنوياً هو ما ينفع مع البعض فإن البعض الآخر لا ينفع معه إلا الحافز السلبي الذي يهدد حاجته للإطمئنان إلى عمله، لذا تنوعت الحوافز، وفيما يلي بعض التصنيفات لأنواع الحوافز كما جاءت عند (بربر، 1997):

1- الحوافز المادية: هي الحوافز ذات الطابع المالي والنقدي أو الاقتصادي، وهي التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بالسرعة، والفورية، وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، وقد تكون إيجابية كمنح المكافآت والعلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات، وقد تكون مباشرة: مثل الأجر الإضافي، أو البدلات، أو غير مباشرة: مثل الإسكان، والمواصلات، والتسهيلات، والتأمين الصحي وغير ذلك.

2- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية، والاجتماعية كالحاجة للتقدير، وتحقيق الذات، والاحترام، والقبول الاجتماعي، فتزيد من شعور العامل بالولاء للمؤسسة بمعنى أن الحوافز تستغل هذه الحاجات لتنشيطه، وتحفيزه للعمل، وأداء السلوك المرغوب، وهذا التصنيف هو الأكثر شيوعاً.

و يرى حمود وخريشة(2007) أنه يمكن تقسيم الحوافز حسب أثرها:

1) الحوافز الإيجابية: تتمثل في الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين من أهداف المؤسسة، وتتمثل في الحوافز المادية، والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة التي تحدد السلوك الإيجابي، والحوافز المادية، أو المعنوي المستعمل لتحقيقه. ونذكر أهم تلك الحوافز: الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح، والمكافآت النقدية، وعمولة على حجم المبيعات.

2) الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإباطية، وأهم هذه الحوافز: التنبيه الشفهي، أو

الخطي، والإنذار الشفهي أو الخطي، وحسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً، و وقف الترقية أو الترفيع أو تجميدها مؤقتاً، وإنزال الرتبة، أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً، والإبعاد الجغرافي، و وقف المكافآت النقدية مؤقتاً، والإنصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

وتعد عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية، لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل، وتستخدم الحوافز السلبية لتحقيق أهداف لدى صاحب المؤسسة منها زيادة التزام الموظف بشكل جيد، وحتى لا يستمر الموظف في الخطأ، ولتحسين أداء الموظف لإبعاده عن العقوبة، وتحذير للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء (فريق العمل الفلسطيني، 1999).

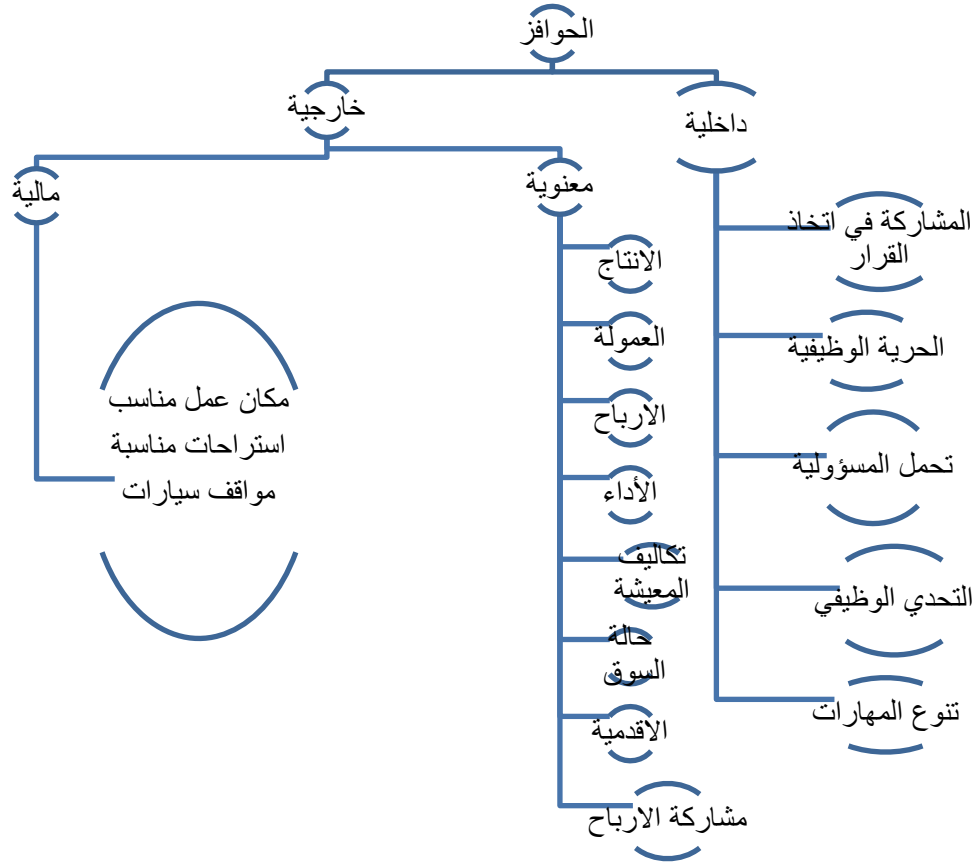
و صنف أبو الكشك (2006) الحوافز إلى ثمان أنواع هي: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية ، والحوافز المادية والمعنوية الإيجابية في آن واحد، و الحوافز المادية السلبية. الحوافز المعنوية السلبية، والحوافز المادية والمعنوية السلبية في آن واحد , والحوافز الفردية ، الحوافز الجماعية.

و عند برنوطي (2004) جاء تقسيم الحوافز حسب توزيعات مختلفة : فمثلاً أنواعها من حيث ماديتها:  
أ) الحوافز المادية: وهي الحوافز ذات الطابع المالي، أو النقدي، أو الاقتصادي كالأجر، والراتب والعلاوات، والقروض، والتعويضات، والمكافآت والمعاشات التقاعدية .

ب) الحوافز المعنوية: وتعني تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية.

وقسمها (الحوافز) حسب طبيعة الجزاء: الى حوافز الإيجابية ، وحوافز السلبية ، وجاء التقسيم حسب المستفيدين الى حوافز الفردية ، وحوافز جماعية .

وقد ذكر زايد(2003) أن أنواع الحوافز تقسم إلى حوافز داخلية و حوافز خارجية(مادية ومعنوية) والشكل رقم ( 2.2 ) يوضح أنواعها :



شكل رقم 2.2 : أنواع الحوافز عند زايد 2003

في حين صنف الغمري(1979) الحوافز من ناحيتين : ماديتها و من جانب ردود الفعل على الشخص العامل فمن حيث ماديتها : مالية وغير مالية وذكر أنه هناك الكثير من الحوافز تأخذ كلا من الصورتين معاً \_المالية وغير المالية \_ فالترقية مثلا حافز غير مالي فهي تعني مزيد من السلطة والمركز الإجتماعي ومن جانب اخر تتضمن اجراً مرتفعاً.

ومن حيث ردود الفعل يمكن تمييز ثلاثة أنواع للحوافز :

(1) حوافز تبنى على أساس مستوى الإشباع الحالي ومن أمثلتها: العلاقة الطيبة مع الرؤساء، والإحساس بالانتماء للعمل، وشعوره بإتقان العمل.

(2) حوافز تبنى على أساس مستوى الحرمان الحالي، وهذا يركز على مظاهر وظروف العمل التي يحبها الشخص، ولكنه يرغب في الحصول على المزيد منها.

(3) حوافز تبنى على أساس مدى توفر أنواع بديله من الإشباع : وتختص بأنواع الخدمات أو المكافآت التي يمدّها المؤسسة للعاملين كالخدمات الصحية، والتأمينات الاجتماعية.

وقد اتفق كل من الضلاعين (2005) و عبد الوهاب (2000) وحمود وخريشة (2007) في تقسيم الحوافز الى (مادية وغير مادية-معنوية - فردية وجماعية، إيجابية وسلبية).

### 7.2.2 شروط الحافز الجيد:

لكي يكون للحافز أثر ودور على أداء العاملين لابد من أن تتوفر فيه بعض الشروط منها ، وكما جاءت عند محمد(2016) :

(1) يجب أن يكون نظام التحفيز قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوأمة بين الفرد ووظيفته، حيث يتناسب مستوى الأداء، وتأثير الحافز فيه طردياً مع مقدار استقرار الفرد في وظيفته وتلاؤمه معها.

(2) يجب أن يتسم نظام التحفيز بالعدالة، والشفافية، لكي يكون فعالاً في توفير الفرص للجميع وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي.

(3) بما أن كل نوع من التحفيز يلائم وقتاً وظرفاً معيناً للعاملين، لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل يلائم الظروف المعينة للعاملين وما تحدده رغباتهم المختلفة، حيث يؤدي النظام التحفيزي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسباً مع ظرف العاملين ورغباتهم، ففي ظرف معي، يكون الحافز المعنوي

أو النفسي هو الفعال أكثر من الحافز المادي أو العكس أو الاثنان معا في ظروف أخرى.

4) بما أنه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين جميعهم بمستوى واحد، حيث يختلف الأداء من واحد الى آخر، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع نسبة أدائهم ، وكذلك وكيفيةها، ونوعيتها، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل.

5) بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم، يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، فلا بد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز، وبعبارة أخرى يعتبر نظام التحفيز ناجحاً أو دقيقاً في اختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين.

وجاءت الشروط حسب ما أوردها الفقي(2011)، والدروبي(2006): بضرورة أن يكون الموظف في أحسن حالاته النفسية، وهذا يساعد على إطالة مدة فعالية الحافز، تقديم الحافز والموظف في قمة تألقه في الأداء وذلك بمراقبته لإختيار الوقت المناسب، أن يكون الحافز غير تقليدي (متفرد)، ومراعاة الدقة عند تكرار الحافز.

## 8.2.2 شروط نجاح الحوافز:

حتى تكون الحوافز فعالة لا بد لها من أسس ومعايير لنجاحها مثل :

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة، ونظام الحفز يمكن أن يعطي نتائج عكسية حتى لو كانت تقدم الحوافز الإيجابية بنوعيتها، إذا لم تعتمد سياسة عادلة في منح الحوافز بحيث يشعر كل فرد بأن الفرصة متاحة للجميع في الحصول على الحوافز من خلال زيادة وتحسين

أداء العمل، فلا يكون للعلاقات أو المحسوبية والتمييز مجال في منح الحوافز الأمر الذي يؤدي

إلى نوع من الصراع وتدني الروح المعنوية.

- أن ترتبط الحوافز بالجهود المبذولة لتؤدي دورها المطلوب.

- أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد.

- أن يتصف نظام الحوافز بالوضوح، ويدرك العاملون قواعده وشروطه.

- التنوع في الحوافز بين المادية والمعنوية.

- الإستمرارية أو الإنتظام في أدائها (عريفج، 2004).

وجاءت شروط نجاح نظام الحوافز عند عبد الوهاب (2000) بأن يكون هناك اتفاق بين أهداف

العمل، وأهداف الأفراد، وتوافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته، والجمع بين الجانبين المادي

والمعنوي، وتناسب الحافز مع الجهد المطلوب، ومراعاة عنصر التكاليف، وارتباط الحافز بالسلوك

المطلوب وفورية التطبيق، وعدالة الحافز وشعور العاملين بذلك، وضوح الحوافز وأسسها وشروط

الحصول عليها، وتوجيه الحوافز للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب، وإشراك الأفراد في وضع

خطة الحافز، وتناسق الحوافز، والتغلب على تناقض أجزائها، وتجديد فعالية الحوافز بإعلانها

وتأكيد أهدافها وشرح أسسها، وتوفير القدوة الحسنة، إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز، و التعرف

على رد فعل الأفراد، واستطلاع آرائهم تجاه الحوافز، واعتبار الحوافز جزءاً من إدارة الأفراد، يجب

أن يتناسق مع بقية الأجزاء، وتقويم نظام الحوافز وتطويره.

## 9.2.2 متطلبات عملية التحفيز:

ليقوم المدير بتحفيز العاملين لديه تحتاج إدارته إلى عدة أمور ذكرها برنوطي (2004) بما يلي:

أولاً: ممارسات إدارية ناضجة :وهي ما يتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهذه العوامل تُعد من مسؤولية الإدارة ، وهذه العوامل تمكن الفرد بأن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

ثانياً: تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها ، ويقصد بها تحدي لماذا يعملون؟ و ماذا يحركهم؟ أي هل العمل من أجل المال فقط ؟ وهذا يرتبط بنوع النشاط للمؤسسة ونوع العاملين، وكذلك يرتبط بمدى وعي ونضج عملية الإدارة.

ثالثاً: تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.

رابعاً: تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع: أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها، ولأداء النظريات العلمية المتوفرة حالياً، والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

خامساً: وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا، وفي تصميم أنظمة للحوافز وإدارته، فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز العاملين .

سادساً: القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المديرين يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

وقد عدد الدروبي(2006) سبعة شروط للتطبيق السليم لمهارة التحفيز والتشجيع كما يلي:

- 1) متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز، أو الأداء المتدني.
- 2) سرعة تقدير الحافز(عند الإجابة يكون الحافز إيجابياً، وعند الخطأ يكون الحافز سلبياً).
- 3) وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز لجميع العاملين دون استثناء.
- 4) تأكيد صفة الجماعية في الحوافز ما أمكن ذلك من أجل حثهم على التعاون والعمل بروح الفريق.



5) اشراك المرؤوسين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل وتقدير الحوافز المناسبة من خلال تشكيل لجنة الحوافز المكونة من المرؤوسين والمديرين المختصين.

6) تناسب الحافز من النوع والمستوى مع حجم الأداء في حالة كلاً من الحوافز السلبية والإيجابية  
واضاف إليها أبو الكشك (2006) شروط أخرى مثل: التنوع في الحوافز (مادية ومعنوية)، والمساواة والعدالة في منح الحوافز، والإستمرارية في تقديم الحافز وعدم انقطاعه.

### 10.2.2 مراحل إعداد نظام حوافز:

أي عمل يحتاج لخطة منظمة ومراحل متتالية لتحقيقها بالوجه المطلوب وكذلك فإن عملية التحفيز وتقديم الحوافز لا بد لها من مراحل منظمة ومتسلسلة، وقد جاءت هذه المراحل عند بو الشرش والعيادي (2017) كما يلي:

**1-مرحلة الدراسة والإعداد:** تقوم الإدارة بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية، الإدارية الاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب العاملين، و دوافع و حاجات الأفراد، و المعدلات الحالية للأداء إلى جانب ضرورة الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في المجتمع، و توقعات الأفراد للحوافز، و مفهوم الواجبات و الحقوق.

**2-مرحلة وضع الخطة :** بعد تحليل معطيات المرحلة السابقة تقوم الإدارة بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز، وذلك عن طريق تحديد و تفصيل الهدف من الحوافز و النطاق الذي ستعتمده، من خلال تحديد معدلات الأداء للوظيفة سواء بالتركيز على الجانب الفردي، أو على الجانب الجماعي، ولا ننسى أن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها تختلف باختلاف المؤسسات و الإمكانيات المتاحة، و فلسفة النمط الإداري المعتمد.

### 3-مرحلة تجريب الخطة: لضمان نجاح تنفيذ الخطة المعتمدة، لا بد أن تقوم الإدارة بتهيئة المناخ

المناسب لتطبيقها، بعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم، ومدى أهميتها وموضوعيته، والتعرف على ردود أفعالهم، ومدى استجابتهم لها.

### 4-مرحلة التنفيذ و المتابعة : على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم

الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة بما يضمن نجاح الخطة و تنفيذها بشكل شامل ، وذلك لتشجيع الموظف لزيادة ورفع مستوى الأداء لديه، ويجب أن يتابع مدير المؤسسة خطة تنفيذ الحوافز ، لمعرفة مدى نجاح الخطة أو فشلها ، ويتخذ العلاج المناسب في الوقت المناسب، لضمان الاستمرارية، والوصول الى نجاح البرامج المعد للحوافز (بربر، 1997).

إلا أنه يجدر الذكر بأن أي خطة نظام تحفيز معتمدة لتحقيق مسارها لا بد أن تحترم في صياغتها لعناصر القابلية للقياس، إمكانية التطبيق، والمرونة بمعنى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات، أو الأوقات أو الأرقام، مع الأخذ بعين الإعتبار معيار الملائمة، والقبول حيث تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها، وطرقها على مراعاة الإختلافات في المستويات الإدارية، والحاجات الإنسانية، والكميات والأرقام، والجودة، وأن يتسم هذا النظام بقبوله من جانب الأفراد.

### 11.2.2. الحوافز في الميدان التربوي:

من خلال استعراض ما سبق من موضوعات متعلقة بالحوافز وأهميتها وأنواعها، فإن الحوافز التي يمكن تقديمها للمعلم من قبل المدير بأنواعها المختلفة(الإيجابي والسلبي ) كما أوردها مرسى(1977) :

حرمان المعلم من ترقية خلال تقرير للأداء السنوي، أو من درجة، أو الفصل من العمل، وقد يحصل على التنبية الشفوي في حالة التقصير، أو سحب الصلاحيات، أو طلب النقل (الإبعاد الجغرافي)، والحرمان من الاشتراك بالنشاطات المدرسية.

للمعلم المتميز يمكن أن يقدم له واحدة من ما يلي: الاعتراف بالكفاءة، وتقديره بالأوسمة أو كتب الشكر، أو عمل حفل تكريم وتسمية المعلم المثالي، أو إشراكه بالقرارات وتفويض الصلاحيات، أو عمل لوحة شرف، أو ترشيح لدورة فيها تميز، أو الترشيح لمنحة دراسات عليا، أو التكليف بعمل قيادي، أو التقليل من الرقابة المباشرة، أو توزيع هدايا، أو المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمعلم، أو توفير أماكن استراحة وتوفير تدفئة وتبريد، أو أكثر من واحدة معاً حسب نظام الحوافز المتبع في المدرسة (إن وجد)، وقد تم عرض الحوافز في قانون الخدمة المدنية المعدل لعام (2005) في ملحق رقم (1).

إذ أن كل مدير أو بالأحرى قائد يستطيع ضمن امكانياته، وعلاقته بالمجتمع المحلي، وبالمعلمين داخل المدرسة أن يضع بالشراكة معهم نظام حوافز تشجيعي يكون قابل للتطبيق، وضمن المتاح له يحقق من خلاله الدعم المعنوي اللازم للمعلم لتستطيع المدرسة بجميع عناصرها تحقيق الرؤية، والرسالة السامية بكل سهولة وفعالية وبتنتائج مميزة ولا بد أن يتمتع هذا النظام بالعدل والشفافية، وأن يكون متجدداً ويخدم أكبر قدر من احتياجات المعلم ليستطيع مدير المدرسة أن يحصل على أكبر قدر من إنتاجية المعلم .

## 12.2.2. مفهوم الأداء:

عرف الأداء في اللغة التأدية ، وأدى الشيء أي قام به ( الوسيط، 1972، ص10).

عرف عند بريش و يحياوي (2012، ص29) بأنه "فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها

سواء على المستوى الاستراتيجي، أو العملي باستغلال كامل وعقلاني للموارد المتاحة".

عرفت الخناق(2005، ص36 ) الأداء بأنه" سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك، ويعزز من قبل إدارة المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

وعرفه عاشور (1984، ص40 ) بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" .

### 13.2.2. أنواع الأداء :

من تعريف الأداء تبين أنه مرتبط بحد ما بأهداف المؤسسة، لذا فإنه يمكن ربط أنواع الأداء بنوع الأهداف المراد تحقيقها . وقد قسم مزهودة(2001) الأداء إلى: أداء كلي، وهذا يكون عندما تحقق المؤسسة أهدافها الشاملة، وأداء جزئي ، وهذا يعتمد على الأقسام الفرعية للمؤسسة ومدى تحقيق أهدافها. وقد قسم أيضاً الأداء حسب طبيعة المؤسسة (اجتماعي، اقتصادي، سياسي، .....).

### 14.2.2. معايير الأداء:

نقصد هنا بمعايير الأداء هي ما يقارن به للحكم على أداء الموظف (اي مستويات التقرير السنوي للموظف) ، وهذا لا بد من توفره في كل مؤسسة بمشاركة الموظفين.

ومهما كان المعيار فلا بد أن يتمتع بخصائص هي:

(1) الصدق: أي أن العوامل الموجودة في المقياس لا بد أن تجسد ما يتطلبه الأداء بدون زيادة أو نقصان

(2) الثبات: عدم اختلاف نتائج قياس الاداء عند ثبات أداء الموظف.

3) التمييز بين المستويات: بمعنى ان يكون معيار الاداء حساس لإختلاف مستويات الأداء.

4) سهولة الاستخدام(الهيئي، 2005).

#### 15.2.2. محددات الأداء:

إن عمل وسلوك أي موظف يتحدد بعوامل أجملها السلمي(1997) بمجموعتين :

عوامل تتصل بالموظف نفسه من قدرات ومهارات، وخصائص نفسية، وخصائص اجتماعية .

عوامل تتصل بالعمل مثل الواجبات والحقوق للموظف، موارد وإمكانيات العمل.

ويكون النمط الإداري السائد في المؤسسة هو المحرك لهذه العوامل.

#### 16.2.2. قياس الأداء:

تتضمن هذه المرحلة جمع معلومات عن أداء الموظف، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من

مصادر مختلفة، ذكرتها عباس(2006) بما يلي:

ملاحظ الموظف ومتابعته، تقارير احصائية، تقارير شفوية، تقارير مكتوبة، ومن أجل الحصول على

موضوعية أكبر يمكن الاستعانة بجميع هذه المصادر.

#### 17.2.2. العوامل المؤثرة في الأداء:

لا يقتصر أداء الفرد في أي عمل على كمية الجهد المبذول ، بل يؤثر فيه عدة عوامل ، فعلى الإدارة

حصر هذه العوامل وقد أوردها برنوطي (2004) كما يلي :

1) مشكلة أو خلل في الأجهزة والمعدات : وهذا يؤدي إلى توقف العمل وبالتالي إنتاج أداء ضعيف

2) عدم توفر المواد الضرورية للعمل .

3) عدم إكمال العاملين الآخرين الذين يرتبط عمل الفرد بإدائهم لعملهم، أو تنفيذهم بطريقة غير

سليمة.

4) تأخر استلام الفرد لتوجيهات وأوامر العمل.

5) تغيير المؤسسة لخططها.

6) عدم امتلاك الفرد للمهارات، والمعارف، والتدريب الضروري للعمل المطلوب منه، وهذا من

مسؤولية الإدارة ... وغيرها لهذا لابد للإدارة أن تهتم بكل هذه العوامل التي هي من مسؤوليتها.

وقد تؤثر عوامل أخرى على أداء المعلم منها: العلاقة بين المدير والمعلم، مستوى الطلبة الأكاديمي ومدى

رغبتهم في التعلم ، توفر بيئة مدرسية تراعي الفروق الفردية للطلبة والمعلمين .

## 18.2.2. مراحل قياس الأداء:

عملية قياس الأداء تتطلب من المنفذين لها تخطيط سليم مبني على أسس منطقية وخطوات متسلسلة

عددها الهيتي(2005) على النحو التالي تبدأ بوضع التوقعات المطلوبة للأداء: وهي أول خطوة ، ويتم

التعاون فيها بين أفراد المؤسسة جميعهم لوضع توقعات ومعايير الأداء.

في الخطوة الثانية تأتي مرحلة مراقبة الأداء، وهنا لا بد من التعرف على كيفية عمل الموظف، ومقارنة

الأداء بالمعايير الموضوعية في المرحلة السابقة، وهذه عملية مستمرة غير مرتبطة بزمان أو مكان.

ثالثاً: مرحلة تقييم الأداء: في هذه المرحلة يتم تقييم جميع الموظفين في المؤسسة للتعرف على مستويات الأداء، ويتم استخدامها لإتخاذ قرارات مختلفة. تليها مرحلة التغذية الراجعة: وهنا لابد لكل موظف من معرفة مستوى أدائه، مدى تقدمه في العمل للوصول إلى المعايير المطلوبة. وهذه المرحلة ضرورية لأنها تفيد الموظف لمعرفة كيفية يجب أن يكون أدائه في المستقبل. خامس مرحلة تكون اتخاذ القرارات المرتبطة بالترقية، أو النقل، أو الفصل،..... حسب تقييم الأداء. وفي نهاية هذه الخطوات يستوجب وضع خطط تطوير للأداء.

## 19.2.2. صعوبات قياس الاداء:

قد يواجه أي شخص يقوم بقياس الأداء للموظف بعض الصعوبات ومنها:

- 1) سوء فهم للمعايير المعتمدة لقياس الأداء، وهذا يختلف من شخص إلى آخر.
- 2) صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء، بسبب تداخل بعض العناصر.
- 3) عدم ضمان موضوعية النتائج، بسبب اعتماد القياس على الآراء الشخصية.
- 4) مقاومة من قبل الموظفين لقياس الاداء، لانهم يعتقدون بأن هذا سيضعهم في رقابة مستمرة ودائمة) عقيلي، (1996).

## 20.2.2. العلاقة بين الحوافز و الأداء:

تستمد عملية التحفيز أهميتها من قدرتها على الدفع بزيادة نواتج العمل كما و كفاءاً، ومبيعات وأرباح فضلاً عن كونها تؤدي إلى إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، و على الأخص ما يمس التقدير، الاحترام

و الشعور بالمكانة، مما يشعر العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة و يجذبهم إلى المؤسسة مع اكتسابهم روح الولاء والانتماء والتعاون بين العاملين.

إن التحفيز عملية منهجية قائمة على أساس الدفع بالتميز في الأداء هذا الأخير يعتبر المعيار الأساسي لمنح مغريات التحفيز، حيث يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأوحد في بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في كمية الجودة، في وفر وقت العمل، وفر التكاليف، أو في أي مورد آخر، إضافة إلى هذا قد يعد المجهود المبذول في أداء وظائف الخدمات و الأعمال معيارا في توزيع الحوافز بين العاملين، إلا أن قياس المجهود يصعب قياسه، وذلك لأنه غير ملموس، وغير واضح، كما أن الناتج شيء احتمالي الحدوث، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أوبالوسيلة التي استخدمها الفرد كي يصل إلى الناتج، أيضا تعد الأقدمية بصفقتها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، و هي تأتي على شكل علاوات، فضلا على أن بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية (بو الشرش، العيادي، 2017).



## الدراسات السابقة :

في هذا الجزء جاء استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الرسالة ، وسيتم عرضها وفق التسلسل الزمني.

### 3.2 الدراسات السابقة العربية

دراسة الشريم(2017): كان هدف الدراسة معرفة أثر الحوافز المعنوية والمادية التي تقدمها كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم في السعودية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في رفع مستوى الأداء، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي مستخدماً إستبانة من إعدادة، وزعها بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (102) فرداً. أظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المقدم لهم بمتوسط حسابي (3.42) من أصل (5) حسب المقياس الوزني، والتي تعتبر درجة متوسطة، وأن للحوافز أثراً كبيراً على الأداء بمتوسط حسابي (3.89)، ولم تظهر أي فروقات تعزى للمسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة .

دراسة كريم(2017): جاءت الدراسة لمعرفة تأثير التحفيز على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية (جامعة المرقب بليبيا)، وذلك بشقي التحفيز المادي والمعنوي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم إستبانة تحقق من صدقها وثباتها، كذلك أجرى مقابلات مع بعض العاملين ضمن العينة التي اختارها بالطريقة العشوائية الطبقية التي تكونت من (50) فرداً. خلصت الدراسة إلى أن نظام التحفيز في الجامعة متوسط، وهناك علاقة بين التحفيز وتحسين الأداء فقد كانت العلاقة بين الحوافز المادية والأداء(0.672) ، بينما بين الحوافز المعنوية والأداء(0.553).

دراسة الزيودي(2017): هدف الباحث من هذه الدراسة التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان بالأردن للحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم بناء الإستبانة، وقام بالتأكد من صدقها وثباتها حسب الأصول. بلغ حجم العينة(380) معلماً/ة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية . أظهرت النتائج أن درجة استخدام الحوافز الكلية متوسطة، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الخاصة للحوافز بشكل عام وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، والتخصص)، وأن الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً بين درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في عمان للحوافز ، وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

دراسة بن موفق و بن صافي (2017): أجريت هذا الدراسة لمعرفة الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم (دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة) في الجزائر، اعتمدت على الإستبانة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها ووزعت على جميع معلمي المدرستين (23) في المدرسة الحكومية(العمومية ) و (7) في المدرسة الخاصة، وجاءت بنتيجة أن 100% من المعلمين في المدرستين ترى أن الحوافز التشجيعية قليلة.

دراسة الجساسي(2016): كان هدف الدراسة التعرف على مفهوم التحفيز وأشكاله ونظرياته المختلفة، ومدى فاعليته في رفع مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة العشوائية الطبقية من (330) فرداً إدارياً، ولجمع المعلومات، تم استخدام الإستبانة التي تحقق من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن هناك وجود أشكال مختلفة للتحفيز وهي فعالة في رفع مستوى الأداء.

**دراسة العابد (2016) :** هدفت الدراسة التعرف إلى دور الحوافز المادية والمعنوية في تطبيق المهارات التدريسية لدى معلمي ومعلمات الصفوف الثلاث الأولى في المفرق بالأردن. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (125) معلماً ومعلمة، وأظهرت أن متوسط درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية (109.47) بإنحراف معياري (5.422) ، وهو يعني أن استخدام الحوافز كان متوسط، بينما كان متوسط استخدام الحوافز المادية ( 37.06 ) بإنحراف معياري ( 4.572 ) ويعني أن استخدامها كان بدرجة متوسطة، بينما كان متوسط استخدام الحوافز المعنوية ( 72.68 ) بإنحراف معياري ( 3.560 ) ويعني أن استخدامها بدرجة عالية. إضافة إلى ذلك أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات استخدام الحوافز المادية والمعنوية لمعلمي الصفوف الثلاث الأولى تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في العلامة الكلية على مقياس الحوافز المادية، ولمتغير الخبرة كانت لصالح الذكور في استخدام الحوافز المادية، وفروقا لصالح الخبرة في فئة أقل من خمس سنوات في العلامة الكلية على مقياس الحوافز المادية.

**دراسة عباس (2016) :** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل حيث وزع الاستبيان على كل العاملين الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم (58) عاملاً . أظهرت النتائج أن الحوافز المادية تؤثر على أداء العاملين بشكل طردي وضعيف بمقدار (0.185)، والحوافز المعنوية تؤثر على أداء العاملين بشكل عكسي وضعيف بمقدار (-0.258) ، وكذلك أظهرت أن غياب الحوافز المعنوية لا يؤثر بشكل ملحوظ على أداء العاملين مادامت الحوافز المادية متوفرة.

**دراسة الحويك (2016):** قام الباحث في هذه الدراسة بتقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراته في الجزائر، واستخدم المنهج الوصفي، وقام بإعداد إستبانة تحقق من ثباتها وصدقها وقد وزعها على (89)

موظفاً في الجامعة باستخدام العينة الطبقية العشوائية، وأظهرت النتائج أن للحوافز أثراً إيجابياً على مستوى الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.20)، في حين أظهرت النتائج أن توظيف الجامعة للحوافز كان مستواه متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.83) بانحراف معياري (1.15)، ومن نتائج الدراسة أن زيادة الراتب الشهري اعتبره أفراد العينة من أقوى أشكال الحوافز التي يمكن أن تستخدم لتحسين مستوى الأداء حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.20) والانحراف المعياري (1.16). لم تظهر النتائج فروق تعزى لمتغير الجنس، أو سنوات الخبرة، أوحتى الحالة الاجتماعية لتقييم مستوى الحوافز في الجامعة.

**دراسة الدويش (2015):** استندت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في السعودية ، كما هدفت إلى التعرف على مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل الحالية، اعتمد الباحث العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيارها عن طريق القرعة (150) موظفاً من أصل (600). وزع عليهم إستبانة بعد أن تحقق من صدقها وثباتها، واستخدم المنهج الوصفي للدراسة التي أظهرت نتائجها أن متوسط تقديم الحوافز المادية والمعنوية بلغ (3.48) من أصل (5)، ولم تظهر النتائج فروقاً تعزى للمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي . بينما أظهرت فروقاً تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأقل خبرة ، وللحالة الاجتماعية لصالح الاعزب.

**دراسة الشعلان وآخرون (2015):** هدفت الدراسة التعرف على الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى موظفات الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن في السعودية، البالغ عددهن (150) موظفة، قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي والإستبانة التي تم التحقق من صدقها وثباتها، ووزعت على (73) موظفة بالطريقة العشوائية، ومن نتائجها أن الراتب هو

المحفز المادي الأكبر للأداء بمتوسط حسابي(2.68)، بينما كلمات الشكر والمديح الشفوي هو المحفز المعنوي الأكبر بمتوسط (2.58)، وبالمجمل اتضح أن للحوافز المادية والمعنوية علاقة مع الأداء بمعامل إرتباط بلغ (0.266).

**دراسة معاني ( 2015):** كان هدف الدراسة التعرف إلى درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية في فلسطين، ولذا قام الباحث بتصميم إستبانة، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (385) فرداً. اختيرت العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية . تم التحقق من صدق الإستبانة وثباتها وقد تبين بعد تحليل النتائج أن درجة التحفيز لدى عينة الدراسة بلغت (3.80) بإنحراف معياري(0.35)، وهي درجة كبيرة وقد تمثلت بأن حصل المحور أنظمة الترقية والحوافز، ومحور احترام الذات والتقدير درجة كبيرة جداً، و حصل المحور التحفيز عبر التعامل على درجة كبيرة، أما المحور الرابع (التعزيز والمكافآت) درجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين درجة التحفيز والرضا الوظيفي مقدارها(0.636). أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى للجنس، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**دراسة عمار و كساس(2014) :** أجريت هذه الدراسة لمعرفة أثر الحوافز على تنمية الولاء التنظيمي للمعلمين بمكاتب الخدمات التعليمية في زلتين بليبيا، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة عشوائية بلغت (150) معلماً/ة. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية في منح الحوافز بشقيها على تنمية الولاء التنظيمي الذي هو بدوره قد يؤثر على تحسن الأداء .

**دراسة الثبتي والعنزي(2014):** هدفت الدراسة التعرف على عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي محافظة القريات في السعودية باستخدام المنهج الوصفي، وقد تكونت العينة من (303) معلماً، اختيروا بالطريقة العشوائية التطبيقية، وقد قام الباحثان باستخدام إستبانة كأداة للدراسة تغطي خمسة أبعاد :

القيادة المدرسية وبيئة العمل، والجوانب المالية والحوافز، وأساليب الزيارة الإشرافية، والتأهيل والتدريب، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الحوافز والجوانب المالية جاء بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.45)، أي أنها تؤثر بنسبة متوسطة على الرضا الوظيفي.

**دراسة شعوبي ( 2014 ):** كان هدف الدراسة معرفة فاعلية التحفيز و تأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط بمدينة تقرت في الجزائر، حيث قامت الباحثة بإستخدام المنهج الوصفي، وأداة الإستبانة المحكمة، التي تحققت من صدقها وثباتها، ووزعتها على عينة عشوائية بلغت (100) أستاذ. بينت نتائج تحليلها أن معامل الارتباط بين الأداء والحوافز المادية (0.133)، وبين الأداء والحوافز المعنوية (0.135)، وهي بسيطة (هذا يعني أنه كل من الحوافز المادية و المعنوية لا تؤثر على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط).

**دراسة المقابلة (2013):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (389) عضو هيئة تدريس، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت إستبانة تحوي سؤال مفتوح تم التحقق من صدقها وثباتها، وقد أظهرت النتائج أن تفعيل الحوافز جاء بدرجة متوسطة، وظهرت فروق تعزى لمتغير الجامعة والرتبة الاكاديمية.

**دراسة حواس ( 2012 ):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة قيام مدير المدرسة بتحفيز المعلمين من وجهة نظرهم في مدارس القدس في فلسطين، وتكوّن مجتمع الدراسة من (3011) معلماً، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (467) معلماً، وكانت الإستبانة الأداة المستخدمة للدراسة، وقد تحقق الباحث من صدق الأداة وثباتها، وقد أظهرت النتائج أن درجة قيام مدير المدرسة بالتحفيز عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.68).

دراسة الزهراني (2011): جاءت هذه الدراسة لمعرفة الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف في السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة، التي أعدها الباحث وتحقق من صدقها وثباتها، ووزعت على (101) مديراً و (446) معلماً. أظهرت النتائج أن الواقع الفعلي للحوافز المادية والمعنوية متدني حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.84) و ( 2.34 ) على التوالي، في حين المتوسط الحسابي للمأمول للحوافز المادية والمعنوية بلغ ( 4.43 ) و (4.5) على التوالي وهو مرتفع، ومن نتائجها أنها أظهرت فروق ذات دلالة احصائية لواقع الحوافز المادية والمعنوية تعزى للوظيفة لصالح مدير المدرسة، وفروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة المؤهلات العليا، ولصالح سنوات الخبرة الأعلى. في حين كانت الفروق في المأمول للحوافز بأنواعها فقط لمتغير المسمى الوظيفي .

دراسة الجساسي (2010): أجريت هذه الدراسة لمعرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. كانت العينة عشوائية طبقية بلغت (290) فرداً . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها . جاء في النتائج أن أثر الحوافز المادية على الأداء بمتوسط بلغ (4.21)، بينما أثر الحوافز المعنوية على الأداء بمتوسط بلغ ( 4.51 )، وكذلك أظهرت وجود فروق تعزى للمستوى التعليمي، وعدم وجود فروق تعزى للمتغيرات ( العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

دراسة اليميني (2010): هدفت إلى معرفة مستوى الحوافز الإرادية التي يحصل عليها معلمو المرحلة الثانوية في محافظة المحويت في اليمن و العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء. استخدم الباحث المنهج الوصفي و صمم استبانتين، تم التحقق من صدق وثبات كلا منهما، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (201) معلماً / ة، وأظهرت النتائج أن مستوى الحوافز متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها

(2.68)، ومستوى الأداء عال بمتوسط الحسابي (4.82) ، وأن العلاقة بين مستوى الحوافز ومستوى الأداء علاقة طردية ضعيفة، ولم تظهر النتائج فروقاً لأي من المتغيرات .

**دراسة الحلبي (2009):** كان هدف الدراسة التعرف على واقع نظام الحوافز في جامعة القدس في فلسطين من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ودور هذه الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يقومون بأعمال إدارية في جامعة القدس وعددهم (458) موظفاً، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية وبلغ عدد أفرادها (182) موظفاً، وأظهرت النتائج أن دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة للقيمة الكلية وبدرجة كبيرة لدور نظام الحوافز المعنوية في رفع مستوى الأداء. أظهرت النتائج أن تقديرات الموظفين الإداريين لواقع نظام الحوافز في جامعة القدس كانت بدرجة متوسطة على القيمة الكلية لمجالات نظام الحوافز، وبدرجة ضعيفة لمجالات الحوافز المادية والمعنوية، ومتوسطة لمجالات الحوافز المشتركة.

**دراسة العكش (2007):** هدفت الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي واختار عينة عشوائية من (368) فرداً، وزع عليهم إستبانة كان قد تحقق من صدقها وثباتها، وتبين أن الأثر لفاعلية نظام الحوافز في الوزارات بلغ المتوسط الحسابي (3.16) من أصل (5) وهي درجة متوسطة، كما أظهرت أن المتوسط الحسابي لتقييم الأداء والحوافز بلغ (3.68)، أي أن التقييم ليس هو المعيار للحوافز والمكافآت وبلغ معامل الارتباط بين الأداء والحوافز (0.625)، وقد ظهرت فروق تعزى للمسمى الوظيفي لصالح الأعلى، بينما لم تظهر فروق تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس).



دراسة دياب (2006): أجريت هذه الدراسة لمعرفة واقع التحفيز بين القطاعين العام والخاص: دراسة بالتطبيق على مديري الإدارات الوسطى بالمملكة العربية السعودية، تم توزيع إستبانة الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها على (35) موظفاً لكل قطاع (عينة طبقية). اثبت النتائج أن هناك تحفيز في الممارسات الادارية في المملكة العربية السعودية.

دراسة محيسن (2004): أراد الباحث من هذه الدراسة التعرف على مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة عن تعويضات وحوافز العمل في ظل الأنظمة التعويضية المختلفة، وضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين ما بين الدرجة الخامسة والدرجة الثانية عشر، في حين عينة الدراسة الطبقيّة العشوائية كانت (254) موظفاً وزعت عليهم إستبانة تم التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث كانت متدنية حيث وصلت إلى 58.8%، وأوضحت أيضاً وجود فروقات ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغيرات: الراتب، والعمر لصالح الاكبر، وسنوات الخبرة للاكثر، والحالة الاجتماعية للمتزوج، ومكان السكن. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد المعالين والجنس والمؤهل.

دراسة علوي (1987): جاءت هذه الدراسة لمعرفة آراء المعلمات لأهمية الحوافز التي تقدمها مهنة التدريس في المدارس الثانوية بجدة، وقد اشتملت عينة البحث العشوائية الطبقيّة على (214) معلمة وزعت عليهن الإستبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وقد أظهرت النتائج أن أهم الحوافز التي تفضلها المعلمة هي الحصول على إجازة استثنائية بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، يليه الحصول على مبنى مدرسي نموذجي بمتوسط حسابي (3.74) ، في حين حصل الحافز تكليف المعلمة بعمل إضافي على متوسط حسابي (1.44) لذا يعتبر غير هام كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لأهمية الحوافز تعزى للمؤهل العلمي والمستوى والوظيفي.

## 4.2 الدراسات السابقة الانجليزية

في هذا الجزء سيتم عرض عدداً من الدراسات السابقة الانجليزية ذات العلاقة بموضوع الحوافز والأداء:

دراسة ( Kejora، 2018 ) : هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الحوافز والأداء التنظيمي للموظفين في الجامعات الخاصة الإسلامية في يوجياكارتا في أندونيسيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي و إستبانة وزعت على ثلاث جامعات لعينة عشوائية طبقية بلغت (250) فرداً. أظهرت النتائج أن الحوافز المالية والحوافز المعنوية تؤثر على الأداء التنظيمي في الجامعات الإسلامية الخاصة في يوجياكارتا بنسبة 41.6%.

دراسة ( Niwamanya، 2017 ):هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الحوافز المالية وغير المالية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة شيماء بأوغندا، تم استخدام المنهج الوصفي وقد تم جمع البيانات بإستخدام الإستبانة والمقابلة لعينة عشوائية بلغت (212) معلم في (10) مدارس ثانوية، أشارت النتائج إلى أن العوامل المالية تحفز المعلمين بنسبة 89% وإلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الدافع المالي وأداء المعلمين بمعامل بلغ (0.692) وكذلك الدافع غير المالي يؤثر بشكل كبير إيجابياً على الأداء بمعامل (0.16)، وقد أظهرت أن الحوافز المالية وغير المالية معاً تؤثر على 50.7% من الأداء .

دراسة ( Kusumaningtyas & Setyawati، 2015 ) : جاءت هذه الدراسة لمعرفة أداء المعلم في المدرسة الثانوية المهنية للدولة في سورابايا بأندونيسيا، وتحليل الأداء من خلال الكفاءة والتعويض والرضا الوظيفي . استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم توزيع إستبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة

عشوائية بلغت (92) معلماً/ة. أظهرت النتائج أن للتعبير (الحوافز) تأثير على أداء المعلمين بنسبة 17.3%.

دراسة (Dee&Wyckoff، 2013): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على أداء المعلمين في مدارس مقاطعة كولومبيا العامة باستخدام الإستبانة التي تم التحقق من صدقه وثباته، وأشارت النتائج إلى وجود حوافز مالية وأن هناك تأثيراً لها على زيادة تحسين أداء المعلمين وكان حجم التأثير (0.24) ، وكذلك تهديدات الفصل تزيد من الاستنزاف الطوعي للمدرسين ذوي الأداء المنخفض بنسبة 11%.

دراسة (Hussain et.al,2012) : هدفت الدراسة لمعرفة أثر الحوافز والأداء التنظيمي للمدرسين في الجامعات الباكستانية. تكونت عينة البحث من أربع جامعات تعمل في البنجاب باكستان. تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وعددهم (88)، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الحوافز والأداء التنظيمي بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.42)، ولم تظهر فروقات تعزى للجنس.

دراسة (Alnsour،2012): اجريت هذه الدراسة لإيجاد العلاقة بين الحوافز والأداء التنظيمي للموظفين في الجامعات الأردنية . تم اختيار خمس جامعات من (24) جامعة: جامعة عمان الخاصة ، البلقاء التطبيقية، جامعة فيلادلفيا، جامعة جرش، وجامعة عمان العربية. استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وكذلك الإستبانة التي قد كان التحقق من صدقها وثباتها، والتي وزعت لعينة تكونت من (500) شخصاً. بينت النتائج أن هناك علاقة كبيرة بين الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء حيث بلغ معامل الارتباط (0.458).

دراسة (Glewwe et .al,2003) : أجري هذا البحث التجريبي على(50) مدرسة اختيرت عشوائياً من اصل (100) مدرسة في كينيا لدراسة حوافز المعلم. قدم البرنامج جوائز قيمة تصل إلى 43 ٪ من الراتب الشهري النموذجي للمعلمين في الصفوف من الرابع وحتى الثامن على أساس أداء المدرسة ككل في الإمتحانات على مستوى المقاطعة (الحكومة الكينية). كانت نسبة الجائزة إلى الراتب مماثلة لتلك المستخدمة في برامج الحوافز الأمريكية النموذجية، وتم دراسة تأثير البرنامج على سلوك المعلم من خلال مقارنة النتائج بين مدارس العلاج والمدارس المقارنة، وقد تم اجراء مقابلات مع المعلمين في مدارس العلاج عن رضاهم عن البرنامج، وشارت إلى رغبة وحب المعلمين في المدارس المشاركة على وجه الخصوص. في منتصف السنة الثانية من برنامج الحوافز تم اجراء مقابلات مع مدير المدرسة وثلاثة معلمين، أيد جميع المعلمين الذين تمت مقابلتهم فكرة تحفيز المعلمين من خلال تطبيق البرنامج ، وأبلغ معظمهم عن تغيير في الأنشطة المدرسية ومواقف المعلمين بسبب البرنامج. 75٪ من المعلمين في البرنامج سجلت مدارسهم زيادة في الواجبات المنزلية بسبب البرنامج، وذكرت 67 ٪ زيادة في التعاون بين المعلمين، وهذا يدل أن اداء المعلمين تأثر ببرنامج الجوائز (الحوافز).

دراسة (kaltsounis et.al، 1985) : هدفت الدراسة لاختبار مشروع حوافز للمعلمين وأثره على أداء المعلمين وإنتاجية الطالب وكانت جامعة جورج واشنطن قد وضعت المشروع لمعرفة آثار التدريب والحوافز على معلمي المدارس الإبتدائية والثانوية القدامى. تكونت العينة من المعلمين ذوي الخبرة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يفضلون الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.

## 5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة ، اتفاق معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية طردية بين الحوافز وتحسين الأداء، باستثناء دراسة عباس(2016)، وأن معظم الدراسات تظهر أن فاعلية نظام الحوافز واستخدام التحفيز متوسط مثل دراسة الشريم(2017)، دراسة الدويش(2015)، دراسة العكش (20017)، بينما أظهرت دراسة حواس(2015) أن انظمة الحوافز تتمتع بدرجة عالية من التفعيل، ودراسة كلّ من محيسن (2004) و الزهراني(2011) بدرجة متوسطة، وكذلك لوحظ أن أغلبية الدراسات تؤكد على أن الحوافز المادية لها دور أكبر على الأداء مثل دراسة كريم (2017)، و الحويك(2016)، والشعلان وآخرون(2015)، ودراسة(Niwamanya.2017)، في حين أظهرت بعضها أن تأثير الحوافز المعنوية أكبر مثل دراسة الزهراني(2011)، والحلبي(2009) ، والجساسي(2010)، ودراسة(Kusumaningtyas & Setyawati، 2015) .

على حد علم الباحثة وجد ندرة في الدراسات التي أجريت على المدارس الحكومية في فلسطين ماعدا دراسة معاني(2015) التي أجريت على مديري المدارس الثانوية فقط في شمال الضفة، ودراسة حواس(2012) على معلمي القدس، أي أنها لم نجد أي دراسة على معلمي ومدارس محافظات جنوب الضفة الغربية بمختلف مستوياتها التعليمية (أساسي وثانوي )، ولم نتطرق أي منها الى التصورات المقترحة من قبل المبحوثين لتفعيل أنظمة الحوافز وأساليب التحفيز لدى مدراسنا.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 مقدمة

#### 2.3 منهج الدراسة

#### 3.3 مجتمع الدراسة

#### 4.3 عينة الدراسة

#### 5.3 أداة الدراسة

#### 6.3 تطبيق الدراسة

#### 7.3 متغيرات الدراسة

#### 8.3 المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

---

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل المنهج المتبع في هذه الدراسة، وتضمن أيضاً وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي اختيرت بها، أدوات الدراسة وصدقها وثباتها، تصميم الدراسة وإجراءاتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة اللازمة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

#### 2.3 منهج الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً لها لإجراء الدراسة .

#### 3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بمديرياتها الأربع للعام الدراسي 2019/2018 والبالغ عددهم ( 506 ) مديراً، و(8656) معلماً/ة موزعين كما في الجدول (1.3):

جدول (1.3) مجتمع الدراسة حسب إحصائية مديريات التربية والتعليم العالي للعام 2019/2018

عدد مديري المدارس		عدد المعلمين		مديرية
اناث	ذكور	اناث	ذكور	
94	57	1640	1120	الخليل
151		2760		
53	51	1119	976	شمال الخليل
104		2095		
110	53	1443	1014	جنوب الخليل
163		2457		
41	47	733	611	بطا
88		1344		
506		8656		المجموع



### 4.3 عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة على أساس العينة الطبقية العشوائية ، حيث قسم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب متغير المديرية والجنس وتم اختيار (618) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة موزعة على (460) معلماً و (158) مديراً/ة وبذلك تكون نسبة العينة من المعلمين 5% و من المديرين 31% والجدول (2.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات :

جدول 2.3 : عينة الدراسة حسب المتغيرات:

المتغير	حجم العينة من المعلمين	حجم العينة من مديري المدارس	المجموع
الخليل	56	18	74
	82	29	111
شمال الخليل	60	15	75
	65	16	81
جنوب الخليل	56	16	72
	73	34	107
يطا	31	15	46
	37	15	52
<b>مجموع العينة</b>	<b>460</b>	<b>158</b>	<b>618</b>

حيث تم توزيع الإستبانة عليهم ، وتم استرداد (560) إستبانة ، وبذلك تكون نسبة الاسترداد 91% تقريباً وهي نسبة مقبولة بحثياً، والملحق(2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة المستردة حسب متغيرات الدراسة.

### 5.3 أداة الدراسة

حتى يتم جمع المعلومات المرتبطة بموضوع هذه الدراسة، تم الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة حيث تم إعداد إستبانة أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين، وتكونت هذه الإستبانة في صورتها الأولية من (44) فقرة، استخدمت مقياس ليكرت الخماسي ملحق رقم(3)، وكانت جميع فقراتها إيجابية وخرجت بصورتها كما في ملحق رقم (4).

#### صدق الإستبانة:

للتحقق من صدق الإستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين التربويين والمتخصصين من مدرسيين جامعيين وحملة الدكتوراة في التربية والإدارة التربوية في جامعة القدس وجامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة، وعلى من هم ذوي الخبرة في التعليم كما في ملحق رقم (5) من أجل إبداء الرأي في مدى ملاءمتها لقياس أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين، ومدى سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، حتى خرجت الإستبانة ب(45) فقرة، بالإضافة إلى استحداث أسئلة مفتوحة عدد (2) فأصبحت في شكلها النهائي كما وردت ملحق رقم (6). تكونت الإستبانة من مجالين:

المجال الأول : أساليب التحفيز ويضم (27) فقرة.

المجال الثاني : دور أساليب التحفيز في تحسين الأداء ويضم(18) فقرة.

## ثبات الإستبانة:

تم تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة للتحقق من ثبات الإستبانة، وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الثبات، والذي بلغ (0.954) مما يدل على أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## 6.3 تطبيق الدراسة

تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس ملحق رقم (7) ، ومن ثم من مديريات التربية الأربع في محافظة الخليل ملحق رقم (8) ، وبعدها تم توزيع الاستبانات عن طريق بريد المدارس في مكاتب التربية والتعليم ، واستغرقت عملية جمع الاستبانات ما يقارب 20 يوماً ، حيث تم استرجاع (560) إستبانة ، ومن ثم تم مراجعتها والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي وترقيمها وترميزها تحضيراً لتحليلها.

## 7.3 متغيرات الدراسة شملت هذه الدراسة المتغيرات الآتية:

### المتغيرات المستقلة:

- الجنس .
- مسمى الوظيفة: وله مستويان : مدير، معلم .
- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات : دبلوم ، بكالوريوس ، ماجستير فأعلى.
- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات : أقل من 5 سنوات ، 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات .
- المديرية: وله أربع مستويات : شمال الخليل، الخليل ، جنوب الخليل ، يطا.
- المرحلة التعليمية : وله مستويان: أساسي، ثانوي.

## المتغيرات التابعة:

أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (بدرجة كبيرة جداً) 5 درجات، الإجابة (بدرجة كبيرة) 4 درجات، الإجابة (بدرجة متوسطة) 3 درجات، الإجابة (بدرجة ضعيفة) درجتين والإجابة (بدرجة ضعيفة جداً) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، حيث تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للفقرات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للفرضيات ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ولقياس الثبات فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب وبرنامج الرزمة الإحصائية SPSS.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة

#### 2.4 عرض نتائج الدراسة

#### 3.4 ملخص نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجابة أفراد العينة على الفقرات المتضمنة في أداة الدراسة المتعلقة بقياس أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل.

وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني حسب جدول (1.4).

جدول (1.4): المقياس الوزني لتحديد درجة تقدير أفراد العينة لأساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري

المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

(يتم تحويل اي مقياس باحتسابه المدى للقيم وقسمتها على عدد الفترات المطلوبة ، فتكون اول فترة تبدأ من الى (1+القيمة المحسوبة ... وهكذا تواليك).

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة

4 . 2 . 1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على : " ما أساليب التحفيز الممارسة من قبل

مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل؟"

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل والجدول (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أساليب التحفيز (الحوافز)	3.42	0.60	متوسطة
2	دور أساليب التحفيز في تحسين الأداء	3.83	0.69	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.58	0.56	متوسطة

يوضح الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الإستبانة التي تقيس أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين ودورها في تحسين أداء المعلمين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.58) مع إنحراف معياري مقداره (0.56) وبالتالي يستنتج، بأن أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين ودورها في تحسين أداء المعلمين كان متوسطاً.

جاء المجال الأول بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.42) مع إنحراف معياري (0.60)، أي أن مديري المدارس يستخدمون أساليب تحفيز مع معلمهم بدرجة متوسطة، في حين أن مجال دور أساليب التحفيز في تحسين الأداء جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.83) مع إنحراف معياري (0.63) .

وقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن المجال الأول أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (3.4) يعرض الأساليب مرتبة حسب الأهمية.



جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أساليب التحفيز الممارسة من قبل

مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف22	يشارك المدير في المناسبات الاجتماعية للمعلمين	4.26	0.84	مرتفعة
ف11	يمنح المدير المعلمين دوراً للمشاركة في اللجان المدرسية	4.19	0.86	مرتفعة
ف27	يشجع المدير العلاقات الاجتماعية الجيدة بين المعلمين أنفسهم	4.04	0.91	مرتفعة
ف12	يرشح المدير المعلمين لدورات تدريبية	4.03	0.86	مرتفعة
ف25	يطور المدير العلاقات الاجتماعية بينه وبين المعلمين	4.02	0.91	مرتفعة
ف23	يتم إبراز أداء المعلم المتميز في التقرير السنوي	4.01	0.94	مرتفعة
ف8	يقدم المدير عبارات الثناء والشكر الشفوية للمعلمين باستمرار	3.89	0.93	مرتفعة
ف2	الثناء على المعلم المتميز أمام الطلاب والمشرفين وأولياء الأمور	3.88	0.88	مرتفعة
ف1	يتم إظهار أعمال المعلم المتميز للآخرين	3.79	0.85	مرتفعة
ف20	يتم تنظيم حفلات للمناسبات الرسمية	3.75	1.02	مرتفعة
ف18	العدالة في منح الحوافز للمعلمين من قبل المدير	3.61	0.97	متوسطة
ف15	يعمل المدير على تنمية الرقابة الذاتية للمعلم المتميز	3.59	0.97	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
26ف	يعقد المدير اجتماعات لنقل تجارب ونجاحات المعلمين للآخرين	3.57	0.92	متوسطة
5ف	يتيح المدير فرصة للمعلمين للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية	3.55	0.96	متوسطة
7ف	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للمعلمين	3.54	0.98	متوسطة
6ف	يتيح المدير فرصة للمعلمين في اتخاذ القرارات التربوية	3.42	0.98	متوسطة
17ف	يقوم المدير بتكريم وتسمية المعلم المثالي	3.25	1.04	متوسطة
16ف	يوصي المدير بنقل المعلم بناءً على أدائه المتدني	3.15	1.16	متوسطة
14ف	يقلل المدير من الرقابة المباشرة للمعلم المتميز	3.11	1.02	متوسطة
9ف	يقدم المدير رسائل الشكر المكتوبة للمعلمين المبدعين	3.05	1.11	متوسطة
13ف	يقوم المدير بترشيح المعلم المتميز لبرامج الدراسات العليا	3.02	1.11	متوسطة
4ف	يتم منح شهادة تقدير على الأداء المتميز	2.97	1.12	متوسطة
10ف	يمنح المدير شهادات التقدير والميداليات و الدروع للمعلمين المتميزين	2.92	1.11	متوسطة
21ف	يتم تنظيم رحلات ترفيهية خاصة بالمعلمين	2.61	1.16	متوسطة
3ف	يحصل المعلم على ترقية لأدائه المتميز	2.51	1.19	متوسطة
19ف	يتم وضع اسم المعلم المتميز على شجرة التميز الأسبوعية	2.38	1.11	متوسطة
24ف	يتوفر صندوق ادخار يمنح المعلمين قروض في المناسبات الاجتماعية	2.25	1.26	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.42</b>	<b>0.60</b>	<b>متوسطة</b>

يوضح الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال التي تقيس أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين ودورها في تحسين أداء المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لأساليب التحفيز من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية (3.42) مع انحراف معياري مقداره (0.60)، وبالتالي يستنتج ان مديري المدارس يستخدمون أساليب تحفيز مع معلمهم بدرجة متوسطة .

ورببت فقرات الإستبانة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يشارك المدير في المناسبات الاجتماعية للمعلمين) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.84). وجاءت الفقرة (يمنح المدير المعلمين دوراً للمشاركة في اللجان المدرسية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.86) ، وجاءت الفقرة (يشجع المدير العلاقات الاجتماعية الجيدة بين المعلمين أنفسهم) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.91)، فيما كانت المرتبة الرابعة للفقرة (يرشح المدير المعلمين لدورات تدريبية ) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.86) ، وجاءت الفقرة (يطور المدير العلاقات الاجتماعية بينه وبين المعلمين) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.91).

في حين كانت أدنى خمس فقرات هي كما يلي: الفقرة (يمنح المدير شهادات التقدير والميداليات و الدروع للمعلمين المتميزين) بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.11)، ثم الفقرة يتم تنظيم رحلات ترفيهية خاصة بالمعلمين) بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.16) ، تليها الفقرة (يحصل المعلم على ترقية

لأدائه المتميز) بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.19) ، ثم الفقرة (يتم وضع اسم المعلم المتميز على شجرة التميز الأسبوعية) بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (1.11)، وكانيت الفقرة (يتوفر صندوق ادخار يمنح المعلمين قروضاً في المناسبات الاجتماعية) أقل فقرة حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (2.25) وانحراف معياري مقداره (1.26).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال دور اساليب التحفيز في تحسين أداء المعلمين، والجدول (4.4) يعرضها مرتبة حسب الاهمية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال دور اساليب التحفيز في تحسين أداء المعلمين، مرتبة حسب الاهمية

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
39ف	مرتفعة	4.03	0.85	تشجع الحوافز التي يحصل عليها المعلم على بذل المزيد من الجهد في العمل
41ف	مرتفعة	4.03	0.86	يزيد تقرير الأداء السنوي المتميز من التميز في أداء المعلمين
43ف	مرتفعة	3.98	0.82	تساعد الحوافز المقدمة في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين
38ف	مرتفعة	3.97	0.89	تزيد الحوافز التي يحصل عليها المعلم من الإلتزام للمدرسة
40ف	مرتفعة	3.97	0.84	تساعد الحوافز المقدمة على الإلتزام في مواعيد العمل الرسمية
37ف	مرتفعة	3.91	0.88	ترفع الحوافز المقدمة للمعلمين من الكفاءة في الأداء
34ف	مرتفعة	3.86	0.92	تشعر الحوافز التي يحصل عليها المعلم بأهمية رأيه ومقترحاته

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
35ف	تدني الإهتمام بنظام الحوافز يؤثر سلباً على الأداء	3.86	1.02	مرتفعة
33ف	تشجع الحوافز المقدمة للمعلم على الإستمرار بالإنتاج الذي حققه	3.85	0.93	مرتفعة
45ف	تزيد الحوافز الحالية من روح المسؤولية في العمل	3.83	0.92	مرتفعة
44ف	تساعد الحوافز الحالية على تطوير المعلم لأدائه	3.81	0.91	مرتفعة
29ف	تزيد الحوافز المقدمة للمعلم على التطوير الذاتي له	3.79	0.98	مرتفعة
42ف	تشجع الحوافز الحالية على المنافسة البناءة بين الزملاء	3.76	0.94	مرتفعة
31ف	تتبع الحوافز المقدمة للمعلم للعلاقات الإنسانية داخل المدرسة	3.73	0.95	مرتفعة
32ف	تتبع الحوافز الحالية روح الإبداع والتجديد والعطاء لدى المعلم	3.72	0.98	مرتفعة
36ف	تزيد الحوافز الحالية من أشكال التميز في الأداء	3.65	0.97	متوسطة
30ف	تساعد الحوافز الحالية على الدقة والانضباط في العمل	3.62	0.98	متوسطة
28ف	تساعد الحوافز الحالية على تقديم أداء أفضل	3.61	1.08	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.83</b>	<b>0.69</b>	<b>مرتفعة</b>

يوضح الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الذي يقاس دور أساليب التحفيز على الأداء من قبل المديرين والمدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين في تحسين أداء المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن دور أساليب التحفيز على الأداء من قبل مديرين المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين في تحسين أداء المعلمين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه

الدرجة على الدرجة الكلية (3.83) مع إنحراف معياري مقداره (0.69) وبالتالي يستنتج بأن دور أساليب التحفيز على الأداء من قبل المديرين المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين في تحسين أداء المعلمين مرتفعاً.

ورببت فقرات الاستبيان ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تشجع الحوافز التي يحصل عليها المعلم على بذل المزيد من الجهد في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وإنحراف معياري مقداره (0.85).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تساعد الحوافز الحالية على تقديم أداء أفضل) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وإنحراف معياري مقداره (1.08).

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية والتي انبثقت منها فرضيات الدراسة:

##### 1.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص على :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ودورها في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس"

ولفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار "T-test" للعينات المستقلة والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس والجدول (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): نتائج اختبار " T-test " لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "t"	مستوى دلالة الادلالاة
ذكر	253	3.80	0.71	558	0.889	0.375
أنثى	307	3.85	0.67			

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتبين من خلال الجدول (5.4) أن قيمة "ت" لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين هي (0.889)، ومستوى الدلالة (0.375)، أي أنه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

#### 2.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تنص على :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الوظيفة".

ولفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار " T-test " للعينات المستقلة والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الوظيفة والجدول (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4): نتائج اختبار " T-test " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "t"	مستوى دلالة الادلالة
مدير	131	3.84	0.57	558	0.090	0.929
معلم	429	3.83	0.72			

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتبين من خلال الجدول (6.4) أن قيمة " ت " لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين هي (0.090) ومستوى الدلالة (0.929)، أي أنه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الوظيفة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.



#### 3.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تنص على :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الصفرية تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجدول (7.4) يوضح ذلك.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	51	3.87	0.63
بكالوريوس	447	3.84	0.69
ماجستير فأعلى	62	3.75	0.74
المجموع	560	3.83	0.69

يلاحظ من الجدول رقم (7.4) وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول (8.4) يبين ذلك:

جدول (8.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.451	2	0.226	0.471	0.625
داخل المجموعات	266.994	557	0.479		
المجموع	204.489	559			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يلاحظ من خلال الجدول (8.4) أن قيمة "ف" لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين كانت (0.471) ومستوى الدلالة (0.625) هي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

#### 4.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي تنص على :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

ولفحص الفرضية الصفرية تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة والجدول (9.4) يوضح ذلك.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	67	3.91	0.76
5-10 سنوات	138	3.85	0.63
أكثر من 10 سنوات	355	3.81	0.69
المجموع	560	3.83	0.69

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول (10.4) يبين ذلك:

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.675	2	0.338	0.705	0.495
داخل المجموعات	266.770	557	0.479		
المجموع	204.489	559			

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يلاحظ من خلال الجدول (10.4) أن قيمة "ف" لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين كانت (0.705) ومستوى الدلالة (0.495) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

#### 5.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي تنص على :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المديرية"

ولفحص الفرضية الصفرية تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المديرية والجدول (11.4) يوضح ذلك.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المديرية

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شمال الخليل	145	3.88	0.60
الخليل	169	3.79	0.75
جنوب الخليل	152	3.74	0.72
يطا	94	3.98	0.63

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير

المديرية، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (12.4) يبين ذلك:

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المديرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.826	3	1.275	2.690	0.046*
داخل المجموعات	263.619	556	0.474		
المجموع	267.445	559			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يلاحظ من خلال الجدول (12.4) أن قيمة "ف" لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين (2.690) ومستوى الدلالة (0.046) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير مديرية كما هو موضح في الجدول (13.4)

جدول (13.4) : نتائج اختبار (LSD) للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

المتغيرات	مديرية	شمال الخليل	الخليل	جنوب الخليل	يطا
الدرجة الكلية	شمال الخليل		0.090395	0.135232	0.099033
	الخليل	0.090395		0.044837	-0.189428*
	جنوب الخليل	0.135232	0.044837		-0.234265*
	يطا	0.099033	0.189428*	0.234265*	

المعطيات الواردة في الجدول (13.4) أن الفروق كانت بين مديرية يطا، وبين كل من (مديرية الخليل، وجنوب الخليل) وكانت الفروق لصالح مديرية يطا، ويتضح ذلك من خلال جدول الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### 6.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية"

ولفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار "T-test" للعينات المستقلة والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية والجدول (14.4) يوضح ذلك.

جدول (14.4): نتائج اختبار "T-test" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "t"	مستوى دلالة الادلالة
أساسي	349	3.88	0.64	558	2.017	0.044*
ثانوي	211	3.75	0.76			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )



يتبين من خلال الجدول (14.4) أن قيمة "ت" لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين (2.017)، ومستوى الدلالة (0.044)، أي أنه توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وكانت الفروق لصالح المرحلة الأساسية بمتوسط حسابي (3.88) مقابل المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (3.75).

#### 7.2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على :

" من وجهة نظرك ما هي أفضل أساليب التحفيز التي تفضل أن يمارسها مديرو المدارس؟" واجاب عن هذا

السؤال 289 مبحوثاً وقد جاءت الإجابات كما في الجدول (15.4) :

جدول(15.4): إجابات أفراد العينة حول السؤال الثاني

عدد المبحوثين	أفضل أساليب التحفيز
88	الحصول على شكر وتقدير سواء كان شفوياً أو كتابياً
83	إظهار أعمال المعلمين للآخرين (من تربية أو وزارة أو طلاب أو أولياء أمور)
81	التحفيز المعنوي بشكل عام
43	التحفيز المادي بشكل عام
30	تطوير العلاقات الاجتماعية بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والمدير
26	أن يظهر المدير الأداء المتميز في تقرير المعلم
18	أن يكون المدير عادلاً ومنصفاً في التعامل مع جميع المعلمين
17	أن يكرم المدير المعلم المثالي
13	الحصول على ترقية تكافئ الأداء
10	إتاحة الفرصة للمعلمين المشاركة في القرارات والخطط في المدرسة
10	الترشيح من المدير للمعلمين لدورات تدريبية او دراسات عليا
9	أن ينمي المدير الرقابة الذاتية للمعلم ويخفف الرقابة المباشرة
5	تنظيم رحلات ترفيهية خاصة بالمعلمين
3	تفويض الصلاحيات للمعلم
1	مشاركة المدير في المناسبات الاجتماعية للمعلمين

#### 8.2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على :

" ما التصورات المقترحة لتطوير أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس؟"

اجاب عن السؤال 58 مبحثاً و جاءت التصورات كما في الجدول(16.4)

جدول(16.4): تصورات أفراد العينة حول السؤال الثالث

عدد المبحوثين	الاقتراحات
28	إعطاء صلاحيات مالية للمدير بتكريم المعلم المتميز ضمن بند من بنود المصروفات في المدرسة من الميزانية
24	أن تكون العلاقة بين أداء المعلم ونصاب الحصص علاقة عكسية كلما زاد تميزه أصبح نصاب الحصص أقل (حسب قوانين وأسس محسوبة)
9	اعتماد قانون حوافز مدروس يعتمد على أسس علمية واضحة يتم فيها ربط تميز المعلم بأداء طلابه وآراء أولياء الأمور
4	أن تهتم الوزارة بتكريم المديرين لينعكس ذلك على تحفيز معلمهم
4	إصدار مجلة سنوية للمعلم المتميز يتم فيها توثيق إنجازاتهم وتجاربهم
3	تخصيص مقاعد حج ومنحة طالب جامعي للمعلم المتميز بالاتفاق مع الوزارت ذات الاختصاص وجامعات الوطن.
2	التحاق مديري المدارس لدورات تدريبية في مواضيع ذات صلة(كيف تحفز موظفيك، تنمية بشرية، قيادة....)

### 3.4 ملخص نتائج الدراسة

- أن الدرجة الكلية لأساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ودورها في تحسين أداء المعلمين جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، وبإنحراف معياري بلغ (0.56).

- - أن درجة أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وبإنحراف معياري بلغ (0.60).

- أن درجة دور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83)، وبإنحراف معياري بلغ (0.69).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس). أظهرت النتائج فروق تعزى لمتغير (المديرية، المرحلة التعليمية).

- أفضل أساليب التحفيز لدى أفراد العينة هي الدعم المعنوي بكافة أشكاله، مثل اظهار أعمال المعلمين للآخرين .

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج أسئلة الدراسة والتوصيات

#### 1.5 المقدمة

#### 2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

#### 3.5 التوصيات والمقترحات

## مناقشة نتائج أسئلة الدراسة والتوصيات

### 1.5 مقدمة

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها ، وفقاً لأسئلتها وفرضياتها ، ثم عرضاً للتوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناء على نتائجها.

### 2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

#### 1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول :

ما أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين ودورها في تحسين أداء المعلمين؟

تبين من خلال الدراسة بأن أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، ودورها في تحسين أداء المعلمين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمقياس (3.58) مع إنحراف معياري مقداره (0.56)، وقد جاء مجال أساليب التحفيز بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.42)، مع إنحراف معياري (0.60)، أي أن مديري

المدارس يستخدمون أساليب تحفيز مع معلمهم بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى فهم مديري المدارس والمعلمين وإدراكهم لأهمية تفعيل نظام حوافز واستخدام أساليب متنوعة من التحفيز، ولكنها لم تصل المستوى المطلوب، كذلك قد يرجع إلى أن المعلم يقارن ما يحصل عليه بموظفي وزارات أخرى يحملون نفس المؤهلات والشهادات ، ولكن الحوافز تختلف بشكل واضح وكبير .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع معظم الدراسات الواردة مثل دراسة كلّ من الشريم (2017)، الزيويدي(2017)، الحويك(2016)، والدويش(2015)، والمقابلة(2013) وغيرها، في حين اختلفت مع دراسة حواس(2012) التي اجريت في القدس جاءت فيها الدرجة عالية، وقد يرجع ذلك إلى بيئة مجتمع الدراسة مما لها من خصوصية، ودراسة محيسن (2004)، و الزهراني(2011) حيث جاءت درجة الحوافز متدنية .

في حين أن مجال دور أساليب التحفيز في تحسين أداء المعلمين جاء مرتفع بمتوسط حسابي (3.83)، مع إنحراف معياري (0.63)، وتعزو الباحثة ذلك إلى قناعة المبحوثين بأهمية الحوافز في خلق روح الإبداع والتميز لدى المعلمين، فهي توظف الحماسة والدافعية للعمل مما ينعكس على الأداء إيجابياً، واتفقت هذه النتيجة مع معظم الدراسات باختلاف درجة التأثير، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة عباس(2016)، و شعوبي (2014).

#### مناقشة نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس

تبين أنه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وترجع الباحثة عدم وجود فروق إلى وجود توافق مشترك من الجنسين على أساليب التحفيز الممارسة ودورها في تحسين الأداء، كما أن المبحوثين من الجنسين الذكور والإناث في مديريات التربية والتعليم العالي، يعيشون نفس الظروف ويخضعون لنفس الأنظمة والقوانين، كذلك أن الحوافز المقدمة تكون واحدة للجنسين، واتفقت هذا النتيجة مع دراسة كل من الحويك (2016)، معاني (2015)، (Hussain et.al .2012).

#### مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الوظيفة.

تبين أنه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الوظيفة، وقد يرجع ذلك إلى قناعات ومعرفة أفراد العينة أن الحوافز توزع عليهم بما يتماشى مع نظم ولوائح العمل بدون تمييز، مما يقلل من وجود اختلافات في وجهات نظرهم حول هذه الحوافز باختلاف مسميات وظائفهم، حيث تبين ان الوظيفة ليس لها الدور الكبير لان المميزات المالية لا تدخل هنا كداعم في المسمى الوظيفي، وعليه فلم تكن هناك فروق ذات دلالة احصائية في هذا المتغير، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الدويش (2015)، و الجساسي (2010)، في حين خالفت دراسة الزهراني (2011).



### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

وقد تبين عدم وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعود ذلك الى أن نسبة أفراد العينة من حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس) الغالبية العظمى وقد بلغت تقريباً 80% وهي نسبة كبيرة تؤثر على المؤهلات الأخرى، كما أن قيمة الاستحقاقات التي يحصل عليها الموظف باختلاف المؤهل تتراوح بين 200 شيكل الى 400 شيكل ( لا تلي سوى الحد الأدنى من الحاجات حسب هرم ماسلو). وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة الدويش (2015) ، ومعاني (2015)، ومحيسن (2004)، في حين تناقضت مع دراسة الجساسي (2010).

### مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء

المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتغزو الباحثة ذلك إلى تدني وانخفاض القيمة الممنوحة لسنوات الخبرة والخدمة وخاصة العلاوة السنوية، على نظام مكافأة نهاية الخدمة والتقاعد، كما أن الحوافز المطبقة في المدارس لا تتضمن أي شرط لسنوات الخبرة للمعلم/ة.

ونرى اتفاق هذه النتيجة مع دراسة كلّ من الشريم(2017)، ومعاني(2015)، والحويك(2016)، في حين خالفت دراسة الدويش(2015)، و محيسن(2004).

#### مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المديرية، لصالح مديرية يطا، ومن الممكن أن يكون ذلك بسبب طبيعة الحياة البسيطة، وإختلاف المنطقة الجغرافية، ولذلك فمن الطبيعي أن تختلف وجهات نظر الأفراد حول التحفيز باختلاف المنطقة التي ينتمون إليها، كما يمكن أن يكون بسبب حداثة مديرية يطا، وهذا يجعل من مديري المدارس يثابرون بطريقة أو أخرى، للحصول على نتائج تميز المديرية الجديدة، وتثبت وجودها، وذلك بالإهتمام بشكل أكبر بالمعلمين، وتحفيزهم لينعكس ذلك على نتائج الطلبة، ومن الأسباب المحتملة إهتمام المجتمع المحلي ودعمه للمدارس في مديرية يطا في سبيل استحداث مديريات أخرى أو محافظات جديدة، ولا ننسى أختلاف

الأنماط الإدارية المتبع في المديرية كعامل يؤثر على النتائج، فكل مدير تربية نمطه الخاص، وهذا ينعكس على مديري المدارس، وبالتالي على المعلمين، وهذا يتفق مع دراسة المقابلة (2013)

#### مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

تبين أنه توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة، من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وكانت الفروق لصالح المرحلة الأساسية بمتوسط حسابي (3.62)، مقابل المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (3.52). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المرحلة الأساسية قد تكون تحظى باهتمام أكبر من مديري ومعلمي المدارس، لأنها المرحلة المهمة في بناء شخصية الطالب تربوياً وعلمياً، لذا يظهر فيها أساليب التحفيز بصورة أكبر مما تؤثر في تحسين الأداء، بينما المرحلة الثانوية يكون كلاً من المعلم والمدير هم الأكبر الحصول على نسبة نجاح أعلى في النتائج النهائية السنوية ويهمل بطريقة أو أخرى مدى دور أساليب التحفيز في تحسين الأداء، فهو يكون تركيزه الأول والأخير، على الحصول على نسبة نجاح أكثر في مدرسته/مادته الذي يجلب له تعزيز اجتماعي عالياً، من قبل المجتمع المحلي قبل المدير نفسه.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: " ما هي أفضل أساليب التحفيز التي يمارسها مديرو المدارس؟"

أظهرت النتائج بخصوص هذا السؤال أن عدد الإجابات كانت (437) أجابة، وأن أعلى (3) أساليب تحفيز تركزت حول الدعم المعنوي للمعلم سواء كان ذلك بإبراز أعماله، أو شكره وتقديره . حيث تجاوزت النسبة 56 %، وهذا قد يرجع إلى قناعة المعلم بأن الراتب (المال) وما يتبعه من ترقية ( حصل على نسبة 1%) ليس هو العامل الوحيد لتحسين الأداء، كما أن الحوافز المعنوية تعزز احترام العنصر البشري مما ينعكس على شعور المعلم بأنه إنسان له قيمته في المدرسة، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، بأن المعاملة الحسنة هي الحافز الأقوى والأهم.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: " ما التصورات المقترحة لتطوير أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس؟"

بناءً على اقتراحات أفراد العينة لتطوير أساليب التحفيز، نرى أن من بين (54) أجابة كنت (41) منها تؤكد على ضرورة توفر نظام حوافز واضح ومعلن ، وكذلك تحديد ميزانية مالية من اختصاص وزارة التربية والتعليم العالي ومن تنسبه لتفعيل بند تكريم المعلم المثالي ، وتطبيق المقترح الذي طرح قبل عدة سنوات بتسمية معلم أول/ثان/معلم خبير ... وما يتبعه من علاوات وامتيازات معنوية ومادية، فهذا يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين بشكل ايجابي.

### 3.5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة التي تعلقنا بأساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل كما يلي:

- ضرورة إهتمام وزارة التربية والتعليم العالي، وذوي العلاقة، بإيجاد نظام عادل، ومعلن للترقيات والحوافز والعلوات، وربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين المعلمين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجعهم جميعاً مهما كان مسماهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.

- إقامة ورش العمل، ودورات تدريبية لمديري المدارس في طريقة زيادة تأثير التحفيز للمعلمين.

- ضرورة منح الحوافز في وقتها، وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف

المنشود منها.

-دراسة تشكيل لجان فرعية في المديرية تابعة للجان أعلى في وزارة التربية والتعليم للمشاركة في وضع وسن نظام حوافز مشترك لكافة مدارس الوزارة، ليتم توحيد الحوافز (إن وجدت).

-- ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية والتي تهتم بالنواحي الانسانية والاجتماعية للمعلمين

- التركيز على الحوافز التي اتفق أفراد الدراسة على أولويتها وتأثيرها في تحسين الأداء.

- ضرورة تفعيل أساليب تحفيز جديدة داخل المدارس، مثل توفير مقاعد جامعية لأبنائهم، أو منح دراسية، والرحلات الترفيهية المجانية.

وترى الباحثة أن نتيجة المجال الأول تتطلب جهوداً إضافية من قبل المدارس ومن هم في موقع المسؤولية في مديريات التربية والتعليم العالي وصولاً إلى وزارة التربية والتعليم العالي، للإهتمام بشكل أكبر في موضوع الحوافز، عن طريق خلق جو مدرسي محفز، للوصول وتحقيق الأهداف المرسومة والمرغوب فيها.

#### 4.5 مقترحات بحوث ودراسات مستقبلية

(1) عمل دراسة عن أساليب التحفيز الممارسة في مديريات التربية والتعليم العالي للموظفين الإداريين العاملين فيها.

(2) عمل دراسة عن أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الخاصة، ودورها في تحسين أداء المعلمين، ومقارنتها مع نتائج هذه الدراسة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو الكشك، محمد. (2006) : الإدارة المدرسية المعاصرة، الطبعة الأولى. دار حريز للنشر، عمان،

الأردن.

- أمين، حافظ. (1986): الحسم والتحفيز .. أهم صفات المدير. مجلة المدير العربي، القاهرة . ص

ص 107-108.

- البستاني، أحمد، عبد الجواد، عبد الله، بولس، وصفي. (2003): الإدارة والإشراف التربوي النظرية-

البحث - الممارسة. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

- بربر، كمال. (1997): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى. المؤسسة

الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

- برنوطي، سعاد. (2004): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية. دار وائل للطباعة والنشر، عمان،

الأردن.

- بريس، السعيد، يحيوي، نعيمة. (2012): أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التيسير في تقييم أداء

المنظمات وزيادة فعاليتها. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، 1 . ص ص 27 - 47.

- بن موفق، الميلود، بن صاف، عبد الكريم. (2017): الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم (دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة)، جامعة زيان عاشور، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- بو الشرش، نور الدين، العيادي، مريم. (2017): التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 29 . ص ص 23 - 30 .
- الثبتي، محمد، العنزي، خالد. (2014): عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (6)3. ص ص 99-118.
- الجساسي، عبدالله. (2010): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الجساسي، عبد الله. (2016): مدى فاعلية التحفيز في رفع مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. كلية القيادة والإدارة جامعة العلوم الإسلامية الماليزية. (رسالة دكتوراة غير منشورة).



- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني . (2011): كتاب محافظة الخليل الإحصائي السنوي (3). رام الله ، فلسطين.
- حامد، سليمان. (2016): الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
- حمود، خضر، خرشة، ياسين. (2007): إدارة الموارد البشرية، ط1. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
- الحلبي، نادية. (2009): دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس، جامعة القدس، القدس، فلسطين. ( رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحويك، أحمد. (2009): تقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراته في ضوء علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية" دراسة تحليلية". المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراته، ليبيا، 1(5)، ص ص 245-282.
- حواس، جمال. (2013) : درجة قيام مدير المدرسة بتحفيز المعلمين في مدارس القدس الشريف من وجهة نظرهم، جامعة القدس، القدس، فلسطين. ( رسالة ماجستير غير منشورة).

- الخناق، سناء. (2005): **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية**. مطبوعات الملتقى العلمي الدولي - الأداء المتميز والحكومات. جامعة ورقلة، الجزائر.
- الدروبي، سليمان. (2006): **التحفيز عن طريق إدراك الذات**. دار الأسرة للنشر، عمان، الأردن.
- الدعيلج، ابراهيم. (2009): **الإدارة العامة والإدارة التربوية**، الطبعة الأولى. الرواد للنشر، عمان، الأردن.
- الدويش، عبد العزيز. (2015): **التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين** بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية** ، جامعة القصيم بالسعودية، 4(8)، ص ص 1003-1047.
- دياب، عبد الحميد. (2006) : **واقع التحفيز بين القطاعين العام والخاص: دراسة بالتطبيق على مديري الإدارات الوسطى بالمملكة العربية السعودية**. **مجلة المدير العربي** ، القاهرة، 175، ص ص 28-41.
- ديوان الموظفين العام .(2005): **قانون الخدمة المدنية المعدل**. فلسطين.
- رضا، أحمد. (1958): **معجم متن اللغة**، المجلد الثاني. دار مكتبة الحياة، بيروت.

- رمضاني، علا، زواي، اسماء. (2011) : التحفيز كدافع للأداء الجيد في المؤسسة الاقتصادية. مجلة أبعاد اقتصادي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر. ص ص 175-196.
- زامل، مجدي. (2016): الأدوار التي يمارسها المعلم الفلسطيني في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، وسُبل تفعيلها في محافظة نابلس. مجلة جامعة الخليل للبحوث - ب، 11(2) ص ص124-156.
- الزهراني، حسين. (2011): الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، السعودية .(رسالة ماجستير غير منشورة).
- الزيودي، محمد. (2017): درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم في عمان للحوافز وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، الجامعة الهاشمية ، لزرعاء، الأردن.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- زايد، عادل. (2003) : إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، بدون ناشر، القاهرة، مصر .
- السلمي، علي. (1997): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية. دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة.
- سليمان، حنان. (2015): القيادة التربوية، الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.

- الشريم، أحمد. (2017): أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 6(6)، ص ص 124-138.
- الشعلان، مضاوي، البلهيد، نورة. (2015) : الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب ،جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن ، *المجلة التربوية* ، 40، ص ص 189-221.
- شعوبي، رجا. (2014): *فاعلية التحفيز و تأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط دراسة ميدانية بمدينة تفرت ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر.* (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الضلاعين، علي. (2005): *اساسيات ومبادئ إدارة الأعمال*، الطبعة الثانية. دار يزيد للنشر، الكرك، الاردن.
- عاشور، أحمد. (1984): *إدارة القوى العاملة(الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)*، الطبعة الأولى. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عاشور، أحمد. (1996): *السلوك الإنساني في المنظمات* ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة .

- العابد، أمل. (2016): دور الحوافز المادية والمعنوية في تطبيق المهارات التدريسية لدى معلمي ومعلمات الصفوف الثلاث الأولى، جامعة آل البيت، المفرق ، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عباس، سهيلة. (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، منير. (2016): آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة".
- عبد الوهاب، علي. (2000): استراتيجيات التحفيز الفعال. دار التوزيع والنشر الاسلامية، بورسعيد، مصر.
- عطوي، جودت. (2014): الادارة التعليمية والاشراف التربوي، الطبعة السادسة. دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن.
- عريفج، سامي. (2004): الإدارة التربوية المعاصرة. دار الفكر، عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر. (1996): إدارة القوى العاملة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العكش ، علاء. (2007): نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارت السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة .(رسالة ماجستير غير منشورة).
- علوي، فادي. (1987): آراء المعلمات حول أهمية الحوافز التي تقدمها لهن مهنة التدريس" دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمدينة جدة"، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- عمار، مفتاح، كساس، فتحي. ( 2014 ) : التحفيز ودوره في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة
- دراسة تطبيقية على مدارس مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي بمكتب الخدمات التعليمية الفرع الغربي بمدينة زيتن، مجلة الأستاذ (ليبيا) ،6، ص ص 141-171.
- الغمري، ابراهيم. (1979): الأفراد والسلوك التنظيمي. دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، مصر.
- فتحي، محمد. (2003): 766 مصطلح إداري. دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
- الفقي، ابراهيم. (1996): أسرار قادة التميز، الطبعة الأولى. مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- الفقي، إبراهيم. (2008): سحر القيادة، كيف تصبح قائداً فعالاً، الطبعة الأولى. دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- الفقي، ابراهيم. (2011): قوة التحفيز (كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم)، الطبعة الأولى. ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الفقية، شادي. (2005): تحفيز الموظف، الطبعة الأولى. دار نوبلس، بيروت، لبنان.
- فريق العمل الفلسطيني. (1999) : منهاج تدريب القيادة والإدارة، الطبعة الأولى. فلسطين.
- القريوتي، محمد. (1993): السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية. بدون ناشر، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد. (2012): السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- كريم، شعبان. (2017): التحفيز وأثره في أداء العاملين في المنظمات التعليمية:دراسة ميدانية على العاملين في جامعة المرقب، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، 191. ص ص 109-132.
- ماهر، احمد. (2005): إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر، بيروت.
- محيسن ، وجدي. (2004) : مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، الجامعة الاسلامية، غزة.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- محمد، ثائر. (2016): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. مركز رماح لتطوير الموارد البشرية، العراق.
- مرسي، محمد. (2005): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتاب للنشر، القاهرة.
- مرعي، محمد. (2003): التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر
- مجمع اللغة العربية. (1972) : معجم الوسيط . مصر .
- مزهودة، عبد الملوك. (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، 1، ص ص 85-100.

- معاني، ناجح. (2015): درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المقابلة، منصور. (2013): دور الإدار الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات لتطويرها، جامعة اليرموك، اربد، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- هانتر، جيمس، (2006): مبدأ القيادة الاكثر فعالية في العالم ، الطبعة الأولى. مكتبة جرير.
- الهيتي، خالد. (2005): إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- اليمني، أحمد. (2010): الحوافز الادارية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين محافظة المحويت نموذجاً، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن. (رسالة ماجستير غير منشورة).



- Armstrong .Michae, (2014): **Human resource management practice**, Ed 13. Kogan Page limited London.
- Alfahad. Manal Saleh Ahmed, (2016): The Role of Head Teachers in Motivating Teachers Performance in Kuwait Primary Schools. **Future of Arab Education. 23 (100)**. p p 42-77.
- ALnsour. Marwan (2012): Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities, **International Journal of Business and Management, 7(1)**. p p 78-89.
- Burton. Kelli, (2012): **A Study of Motivation: How to Get your Employees Moving**. SPEA Honors Thesis Indiana University.
- Dee. Thomas & Wyckoff. James, (2013): Incentives Selection and Teacher Performance: Evidence From Impact. **National Bureau Of Economic Research**, Nber Working Paper No 19529, **34(2)**, p p 267-297.
- Glewwe .Paul, Ilias.Nauman, Kremer. Michael, (2003): **Teacher Incentives**. **National Bureau of Economic Research**, Nber Working Paper Series No. 9671, **2(3)**, p p 205-27.
- Hussain, Rai, Shah, Rizwan, and Raza, Muhammad. (2012): Relationship between incentives and organizational performance for employees in the Pakistani universities. **International Journal of Asian Social Sincience, 2(1)**. p p 2027-2033.
- Jain. Ronak. Kabra. Mansi, (2015): **Teacher Incentives: Evidence from Schools in Delhi**. Centre for Civil Society.

- Kaltsounis. Greg, Jane, Patricia & Raul. (1985) :**The Effects of Non-Salaried Incentives on Teacher Performance and Student Outcomes**, Washington Univ, Seattle .Coll. Of Education.
- Kejora. Marsha Legita, (2018): **The Relationship Between Incentives And Organizational Performance For Employees: The Study Of Islamic Private Universities In Yogyakarta**. Universitas Islam Indonesia.
- Kusumaningtyas. Amiartuti & Setyawati .Endang, (2015): Teacher Performance of The State Vocational High School Teachers in Surabaya. **International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE) 4(2)**, p p 76-83.
- Nduka .Obiekwe, (2016): **Employee Motivation and Performance**, Centria University of Applied Sciences.
- Niwamanya. Justus, (2017): **Effect of Financial and Non-Financial Motivation on Performance of Teachers In private Secondary Schools In Sheema Disrict**, Uganda Technology and Management University (UTAMU), Uganda.
- Vegas, Emiliana,(2005) : **Incentives to Improve Teaching Lessons from Latin America**, The World Bank , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Washington.

## ملحق (1) : الحوافز في قانون الخدمة المدنية :

نجل في هذا الجزء التعرف على أنظمة الأجور والحوافز المعمول بها وفق قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2005، والذي بدوره شرع العديد من الحوافز على أشكال مختلفة، منها الترقيات والعلاوات بأنواعها ، ونظام الحوافز والعلاوات التشجيعية الذي يعرف بالمكافآت التي من الممكن أن تقدم للمعلم في المدارس الحكومية لدولة فلسطين .

**نظام الرواتب والحوافز في القطاع العام(ما يقدم من قبل المشغل الرئيسي للمعلم -وزارة التربية والتعليم العالي-):** تعمل وتنظم وزارات السلطة الفلسطينية أعمالها ومهامها وفقاً لتشريعات وقوانين وضعها المشرع الفلسطيني، وخصوصاً فيما يتعلق بالرواتب والأجور، حيث تخضع لقانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2005 ، ويطبق على كافة المؤسسات المدنية للسلطة. حيث طبق مؤخراً قانون الخدمة المدنية بشقيه الإداري والمالي، وأصبحت أحكامه سارية المفعول، وبموجبه يتقاضى موظفو السلطة الفلسطينية المدنيين رواتبهم، وتتم الترقيات والعلاوات والتعيينات حسب بنود القانون. فإنه بموجب القانون الجديد يرقى الموظف المدني من الفئة الثالثة " الجامعيين ( كل خمس سنوات درجة للأمام)، ويمكن عرض العلاوات الملحقة في بنود القانون حسب المادة(51) من قانون الخدمة المدنية(1998) في نظام الرواتب والعلاوات حسب الآتي:

1-تحدد رواتب الموظفين طبقاً لسلم الرواتب الملحق بهذا القانون.

2-يجوز لمجلس الوزراء تقديم اقتراح بتعديل سلم الرواتب من حين لآخر إلى المجلس التشريعي الفلسطيني للمصادقة عليه.

3-يصرف الراتب الإجمالي للموظف على أساس: أولاً: الاستحقاقات التي يحصل عليها المعلم من الراتب:

الراتب الاساسي وفق سلم الرواتب.علاوة الدرجة.علاوة الاختصاص .علاوة للزوج.علاوة الأولاد حتى بلوغهم 18عام ويمكن أن تستمر ضمن شروط محددة، بدل مواصلات،و علاوة غلاء معيشة، وعلاوة مخاطرة، و علاوة طبيعة العمل،و علاوة إدارية لمن يشغل موقعاً اشرافياً، والعلاوة السنوية وتصرف لكل موظف امضى سنة فأكثر في الاول من كانون الثاني، ويوضح جدول رقم (1.2) الاستحقاقات والعلاوات للمعلم.

#### نظام الإستحقاقات والعلاوات

الرقم	الاستحقاقات والعلاوات	الرقم	الاستحقاقات والعلاوات
1	الراتب الأساسي مع علاوة الدرجة	2	علاوة الندرة
3	علاوة الاختصاص	4	علاوة مخاطرة
5	علاوة اجتماعية للزوج والأولاد	6	علاوة طبيعة عمل
7	بدل انتقال من مكان السكن إلى مكان العمل	8	علاوة غلاء معيشة
9	علاوة إدارية : تمنح للمواقع الإشرافية القيادية، وفقاً للهيكل التنظيمي وجدول الوظائف		

**الراتب الأساسي:** هو الراتب الأساسي الشهري الذي يستحقه الموظف ويتقاضاه مقابل قيامه بمهامه الوظيفية التي يشغلها، ولا يشمل العلاوات أو البدلات من أي نوع كانت وحسب قانون الخدمة المدنية بشقيه المالي والإداري، يتقاضى موظفي الوزارة كلاً حسب درجته الوظيفية ومسماه الوظيفي والتي تدفع على أساس شهري.

**العلاوات:** يحدد مجلس الوزراء عدة علاوات مختلفة مثل علاوة الاختصاص والندرة والمخاطرة، أو أية علاوات أخرى ومستحقها، ووضع الضوابط والمعايير لصرفها، بناء على ما يعرضه ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات المختصة. وتنقسم تلك العلاوات إلى عدة أقسام كما يلي:

1-العلاوات الدورية السنوية: يمنح الموظف الذي أمضى سنة فأكثر في الخدمة علاوة دورية سنوية، تصرف له في الأول من يناير من كل عام، وبالحد الأقصى لعدد العلاوات المقررة لدرجته، ما لم يصدر قرار من جهة ذات اختصاص بحجبها أو بتأخيرها عنه وفقاً لأحكام القانون.

2-علاوة طبيعة العمل: يمنح الموظف علاوة طبيعة عمل المستحقة له طبقاً للدرجة الوظيفية أو المؤهل العلمي أو الفئة الوظيفية، كنسبة من الراتب الأساسي.

3- العلاوات الإدارية:تصرف للموظف الذي يشغل وظيفة إشرافية حسب الهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية

4-علاوة الاختصاص: تضاف إلى راتب الموظف الحاصل على المؤهلات العلمية العليا مبالغ محددة ، مقابل كل مؤهل إلى طبيعة العمل.

5-علاوة الندرة: ينص قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 المعدل (مادة 3) على أن يصدر مجلس الوزراء علاوة الندرة، ولم يصدر قرار بهذا الخصوص حتى تاريخه.

6-علاوة المخاطرة: تمنح علاوة مخاطرة شهرية للموظفين الذين يتعرضون بحكم عملهم وبصورة مباشرة للمخاطرة أو العدوى.

7-العلاوة الاجتماعية: يصرف للموظف مبالغ حددها القانون عن الزوجة غير الموظفة، وكذلك مبالغ عن كل ولد أو بنت، وإعفاءات جامعية للأبناء حددها القانون.

ثانياً : البدلات وهي:

1-بدل التنقل الثابت :يصرف للموظف بدل تنقل من مكان سكنه إلى مكان عمله.

2-بدل أوقات العمل خارج نطاق الدوام الرسمي.

3-يصرف للموظف الذي يعمل سائقاً رسوم رخصة القيادة بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.

ولا بد أن نعلم أنه يتم تقييم الأداء للموظف(المعلم) وفق الجدول (2.2) التالي:

تقييمات الموظف(المعلم) في قانون الخدمة المدنية

التقدير	الى	من
ممتاز	100	85
جيد جدا	84	75
جيد	74	65
متوسط	64	50
ضعيف	أقل من 50	

وتمنح الوزارة شهادة تقدير لمن حصل على تقدير ممتاز ويعلن اسمه على لوحة مخصصة لذلك وتقوم بإصدار كتاب تنبيه لمن يرد عنه تقرير متوسط مبينه أوجه التقصير ، وكتاب إنذار لمن يرد عنه تقرير ضعيف ويطلب من كلاهما تحسين أدائه وتلافي تقصيره.

ويمنح القانون لمن بيده القرار بجواز إيقاف العلاوة الدورية (السنوية) عن الموظف بسبب تقريره الضعيف ، وإذا استمر هذا لمدة عامين متتاليين يتم تشكيل لجنة لها صلاحية واحدة أو أكثر من الإجراءات التالية: وقف العلاوة الدورية(السنوية) أو تنزيل درجة أو تنزيل وظيفة.

ويشترط القانون للترقية بالدرجات (من درجة إلى أخرى) الحصول على متوسط تقدير جيد فما فوق لأخر ثلاث سنوات .

ثالثاً: ما يتم استقطاعه من الراتب : قسط التقاعد و التأمين الصحي وضريبة الدخل.

## وفي قانون الخدمة المدنية ايضاً :

\*يمنح الموظف مقابلاً عن الأعمال التي يكلف بها في غير أوقات العمل الرسمية إذا توفر اعتماد مالي مخصص لها وفق ضوابط محددة.

\*يضع الديوان مع الدائرة المختصة نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للموظفين فيها بما يكفل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وترشيد النفقات على أن يتضمن هذا النظام فئات الحوافز المادية وشروط منحها.

\*يجوز للدائرة المختصة صرف مكافأة تشجيعية للموظف الذي يقدم أعمالاً أو بحوثاً لرفع كفاءة الأداء وترشيد النفقات.

\* يجوز للدائرة المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية المقررة إذا حصل على تقرير كفاية الأداء بمرتبة ممتاز عن العاملين الأخيرين على ألا يزيد عدد الموظفين الذين يمنحون هذه العلاوة عن 20 % من عدد الموظفين العاملين على هذه الدرجة فإذا قل عددهم عن خمسة تمنح لواحد منهم على ألا يتكرر منحها للموظف إلا بعد سنتين على الأقل من تاريخ منحها له.

\* اذا ثبت على المعلم مخالفة للقوانين والانظمة والتعليمات والقرارات المعمول بها فتوقع عليه إحدى العقوبات : اللوم ، أو الإحالة على التقاعد ، أو الفصل من الخدمة.

ملحق (2): توزيع أفراد العينة المستردة حسب متغيرات الدراسة و نسبة الاسترداد .

أ) حسب الجنس :

الجنس		المتغير
أنثى	ذكر	
307	253	العدد
560		المجموع
%87	%95	نسبة الاسترداد

ب) حسب الوظيفة

المسمى الوظيفي		المتغير
مدير	معلم	
429	131	العدد
560		المجموع



ج) حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي			المتغير
ماجستير فاعلى	بكالوريوس	دبلوم	
62	447	51	العدد
560			المجموع

د) حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة			المتغير
اكثر من 10 سنوات	من 5 - 10	أقل من 5	
355	138	67	العدد
560			المجموع

هـ) حسب المديرية

مديرية				المتغير
يطا	جنوب الخليل	الخليل	شمال الخليل	
94	152	169	145	العدد
560				المجموع
%96	%85	%91	%93	نسبة الاسترداد

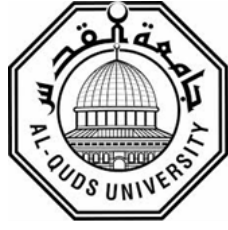
و) حسب المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية		المتغير
ثانوي	اساسي	
211	349	العدد
560		المجموع

ملحق رقم (3) مقياس ليكرت الخماسي :

الدرجة	البيان
5	بدرجة كبيرة جداً
4	بدرجة كبيرة
3	بدرجة متوسطة
2	بدرجة ضعيفة
1	بدرجة ضعيفة جداً

ملحق رقم (4) الإستبانة قبل التحكيم



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس - أبو ديس

كلية العلوم التربوية

أخي /اختي المدير/ة، المعلم/ة.....

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على " أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وليس لها علاقة بأي جهة رسمية سوى جامعة القدس-أبو ديس.

وشكراً لحسن تعاونكم

إعداد الطالبة: مجدولين فطافطة

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✓) في داخل المربع الذي ينطبق عليكم:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- الوظيفة:  مدير  معلم
- 3- المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فأعلى
- 4- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 5- مديرية:  شمال الخليل  الخليل  جنوب الخليل  يطا
- 6- المرحلة التعليمية:  أساسي  ثانوي

القسم الثاني: أساليب التحفيز المقدمة ودورها

الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) في العمود المناسب أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
	<b>أولاً: أساليب التحفيز (الحوافز)</b>					
1.	يتم إظهار أعمال المعلم المتميز للآخرين					
2.	الثناء على المعلم المتميز أمام الطلاب والمشرفين وأولياء الامور					
3.	يحصل المعلم على ترقية لأدائه المتميز					
4.	يتم منح شهادة تقدير على الأداء المتميز					
5.	يتيح المدير فرصة للمعلمين للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية					
6.	يتيح المدير فرصة للمعلمين في اتخاذ القرار					
7.	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للمعلمين					
8.	يقدم المدير عبارات الثناء والشكر الشفوية للمعلمين باستمرار					
9.	يقدم المدير رسائل الشكر المكتوبة للمعلمين					
10.	يمنح المدير شهادات التقدير والميداليات و الدروع للمعلمين					
11.	يمنح المدير المعلمين فرصة المشاركة في اللجان					
12.	يقوم المدير بترشيح المعلمين لدورات تدريبية					
13.	يقوم المدير بترشيح المعلم المتميز لبرامج الدراسات العليا					

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
14.	يقوم المدير بالحد من الرقابة المباشرة للمعلم المتميز					
15.	يقوم المدير بتتمية الرقابة الذاتية للمعلم المتميز					
16.	يقوم المدير بطلب نقل المعلم بناءً على أدائه المتدني					
17.	يقوم المدير بتكريم وتسمية المعلم المثالي					
18.	تتوفر سياسة عادلة في منح الحوافز					
19.	يتم وضع اسم المعلم المتميز على شجرة التميز الأسبوعية					
20.	يتم تنظيم حفلات للمناسبات الرسمية					
21.	يتم تنظيم رحلات ترفيهية خاصة بالمعلمين					
22.	يشارك المدير في المناسبات الاجتماعية للمعلمين					
23.	يتم تقدير أداء المعلم المتميز وإبرازه في التقرير السنوي					
24.	يتوفر صندوق ادخار يمنح المعلمين قروضاً في المناسبات الاجتماعية					
25.	يقوم المدير بتطوير وبناء علاقات اجتماعية بينه وبين المعلمين					
26.	يشجع المدير على تنمية العلاقات الاجتماعية بين المعلمين أنفسهم					
<b>الحوافز والاداء</b>						
27.	تساعد الحوافز على تقديم أداء أفضل					
28.	تزيد الحوافز من التطوير الذاتي للمعلم					

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
29.	تساعد الحوافز على الدقة والانضباط					
30.	تتمى الحوافز العلاقات الانسانية في المدرسة					
31.	تتمى الحوافز روح الإبداع والتجدد					
32.	تشعر الحوافز المعلم بالإنجاز الذي حققه					
33.	تشعر الحوافز المعلم بأهمية رأيه ومقترحاته					
34.	تدني الاهتمام بنظام الحوافز يؤثر سلباً على الأداء					
35.	تزيد الحوافز من أشكال التميز في الأداء					
36.	ترفع الحوافز من كفاءة أداء المعلمين					
37.	تساعد الحوافز على تطوير الأداء					
38.	تشجع الحوافز على بذل المزيد من الجهد في العمل					
39.	تساعد الحوافز على الانضباط في مواعيد العمل الرسمية					
40.	يزيد تقرير الأداء السنوي من التميز في الأداء					
41.	تشجع الحوافز على المنافسة بين الزملاء					
42.	تساعد الحوافز على رفع الروح المعنوية					
43.	تزيد الحوافز من الإلتزام للمدرسة					
44.	تزيد الحوافز المادية من روح المسؤولية في العمل					

وشكراً لتعاونكم



ملحق (5) : أسماء أعضاء لجنة التحكيم

تم توزيع الإستبانة على أعضاء لجنة التحكيم التالية اسماؤهم:

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. محمد شاهين	تربية وعلم نفس	جامعة القدس المفتوحة
2	أ.د. محمد الشلش	إدارة تربية	جامعة القدس المفتوحة
3	أ.د. محمود ابو سمرة	إدارة تربية	جامعة القدس
4	د.أريج صلاح	إدارة تربية	جامعة الخليل
5	د.خالد كتلو	قياس وتقويم	جامعة القدس المفتوحة
6	د.رجاء العسيلي	إدارة تربية	جامعة القدس المفتوحة
7	د.سناء ابو غوش	قياس وتقويم	جامعة الخليل
8	د.سمير الجمل	إدارة عامة	جامعة الاستقلال
9	د.شروق حسان	أساليب تدريس	جامعة القدس المفتوحة
10	د.عزام احدوش	فلسفة تربية	جامعة الخليل

11	د.فريال عمرو	إدارة تربية	جامعة القدس المفتوحة
12	د.كمال مخامرة	إدارة تربية	جامعة القدس المفتوحة
13	د.محمد الجعبري	إدارة أعمال	جامعة الخليل
14	د.منال أبو منشار	أساليب تدريس	جامعة الخليل
15	د.ميسون التميمي	إدارة تربية	جامعة الخليل
16	د. محمد الحرباوي	إدارة اعمال	جامعة الخليل
17	أ. محمد كامل جعافرة	ماجستير فقه	مدير مدرسة/الخليل
18	أ.عزام ابو رجب	ماجستير إدارة تربية	مديرية التربية والتعليم /الخليل/نائب فني
19	د.يوسف الطيطي	تربية وعلم نفس	مشرف تربوي
20	أ.بلال عبد ربه	إدارة تربية	مدير مدرسة
21	أ.عباس مجاهد	ماجستير لغة عربية	مدير مدرسة



ملحق (6) : الإستبانة بعد التحكيم:

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس - أبو ديس كلية

العلوم التربوية

أخي /أختي المدير/ة، المعلم/ة.....

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف التعرف إلى " أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لحسن تعاونكم

الباحثة: مجدولين عبد المعطي فطافطة

المشرف: الدكتور تيسير أبو ساكور

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✓) في داخل المربع الذي ينطبق عليكم:

- 7- الجنس:  ذكر  أنثى
- 8- الوظيفة:  مدير  معلم
- 9- المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فأعلى
- 10- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 11- مديرية:  شمال الخليل  الخليل  جنوب الخليل  يطا
- 12- المرحلة التعليمية:  أساسي  ثانوي

القسم الثاني: أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل

الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) في العمود المناسب أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
	<b>أساليب التحفيز (الحوافز)</b>					
1.	يتم إظهار أعمال المعلم المتميز للآخرين					
2.	الثناء على المعلم المتميز أمام الطلاب والمشرفين وأولياء الأمور					
3.	يحصل المعلم على ترقية لأدائه المتميز					
4.	يتم منح شهادة تقدير على الأداء المتميز					
5.	يتيح المدير فرصة للمعلمين للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية					
6.	يتيح المدير فرصة للمعلمين في اتخاذ القرارات التربوية					
7.	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للمعلمين					
8.	يقدم المدير عبارات الثناء والشكر الشفوية للمعلمين باستمرار					
9.	يقدم المدير رسائل الشكر المكتوبة للمعلمين المبدعين					
10.	يمنح المدير شهادات التقدير والميداليات و الدروع للمعلمين المتميزين					
11.	يمنح المدير المعلمين دوراً للمشاركة في اللجان المدرسية					
12.	يرشح المدير المعلمين لدورات تدريبية					

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
13.	يقوم المدير بترشيح المعلم المتميز لبرامج الدراسات العليا					
14.	يقلل المدير من الرقابة المباشرة للمعلم المتميز					
15.	يعمل المدير على تنمية الرقابة الذاتية للمعلم المتميز					
16.	يوصي المدير بنقل المعلم بناءً على أدائه المتدني					
17.	يقوم المدير بتكريم وتسمية المعلم المثالي					
18.	العدالة في منح الحوافز للمعلمين من قبل المدير					
19.	يتم وضع اسم المعلم المتميز على شجرة التميز الأسبوعية					
20.	يتم تنظيم حفلات للمناسبات الرسمية					
21.	يتم تنظيم رحلات ترفيهية خاصة بالمعلمين					
22.	يشارك المدير في المناسبات الاجتماعية للمعلمين					
23.	يتم إبراز أداء المعلم المتميز في التقرير السنوي					
24.	يتوفر صندوق ادخار يمنح المعلمين قروض في المناسبات الاجتماعية					
25.	يطور المدير العلاقات الاجتماعية بينه وبين المعلمين					
26.	يعقد المدير اجتماعات لنقل تجارب ونجاحات المعلمين للآخرين					
27.	يشجع المدير العلاقات الاجتماعية الجيدة بين المعلمين أنفسهم					

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
	<b>دور أساليب التحفيز على الأداء</b>					
28.	تساعد الحوافز الحالية على تقديم أداء أفضل					
29.	تزيد الحوافز المقدمة للمعلم على التطوير الذاتي له					
30.	تساعد الحوافز الحالية على الدقة والانضباط في العمل					
31.	تتبع الحوافز المقدمة للمعلم العلاقات الإنسانية داخل المدرسة					
32.	تتبع الحوافز الحالية روح الإبداع والتجدد والثناء لدى المعلم					
33.	تشجع الحوافز المقدمة للمعلم على الإستمرار بالإنجاز الذي حققه					
34.	تشعر الحوافز التي يحصل عليها المعلم بأهمية رأيه ومقترحاته					
35.	تدني الإهتمام بنظام الحوافز يؤثر سلباً على الأداء					
36.	تزيد الحوافز الحالية من أشكال التمييز في الأداء					
37.	ترفع الحوافز المقدمة للمعلمين من الكفاءة في الأداء					
38.	تزيد الحوافز التي يحصل عليها المعلم من الإلتزام للمدرسة					
39.	تشجع الحوافز التي يحصل عليها المعلم على بذل المزيد من الجهد في العمل					
40.	تساعد الحوافز المقدمة على الإلتزام في مواعيد العمل الرسمية					
41.	يزيد تقرير الأداء السنوي المتميز من التمييز في أداء المعلمين					

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
42.	تشجع الحوافز الحالية على المنافسة البناءة بين الزملاء					
43.	تساعد الحوافز المقدمة في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين					
44.	تساعد الحوافز الحالية على تطوير المعلم لأدائه					
45.	تزيد الحوافز الحالية من روح المسؤولية في العمل					

\*\* من وجهة نظرك ما هي أفضل أساليب التحفيز التي تفضل أن يمارسها مديرو المدارس ؟

.....

.....

.....

.....

\*\* ما التصورات المقترحة لتطوير أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس؟

.....

.....

.....

.....

وشكراً لتعاونكم



ملحق (7) كتب تسهيل المهمة من جامعة القدس

أ) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من (مديرية شمال الخليل)

جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برنامج الدراسات العليا

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs

2018/9/29 التاريخ

حضرة مدير التربية والتعليم/شمال الخليل المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: مجدولين عيد المعطي سئمان فطافطة ورقمها الجامعي (21612638)، بدراسة بعنوان " أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس في محافظة الخليل ودورها في تحسين أداء المعلمين ". وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية .

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ابتاس تاصر  
عميد كلية العلوم التربوية

عن  
شؤون الدراسات العليا  
الدراسات العليا  
Graduate Studies/ Dura campus  
0179429

02-2796960 فاكس 02-2796960  
02-2796960 القدس من ب 20002

ب) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من (مديرية الخليل)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs

جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: 2018/9/29

حضرة مدير التربية والتعليم/الخليل المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة: مجدولين عبد المعطي سلمان فضاظة ورقمها الجامعي (21612638)، بدراسة بعنوان " أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس في محافظة الخليل ودورها في تحسين اداء المعلمين ". وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية .

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ايناس ناصر  
عميد كلية العلوم التربوية

عصم السور  
المدرسة العليا / حرم لود  
Higher Studies/ Dura campus  
01/09/2018

Tel 02-2799753 Fax 02-2796960 Jerusalem P.O. Box 20002 20002 02 ناكس 02-2796960 القدس من ب 20002

(ج) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من (مديرية جنوب الخليل)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs

جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: 2018/9/29

حضرة مدير التربية والتعليم/جنوب الخليل المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة: مجدولين عبد المعطي سلمان فطاظفة ورقمها الجامعي (21612638)، بدراسة بعنوان "أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس في محافظة الخليل ودورها في تحسين اداء المعلمين". وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية .

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ايناس ناصر  
عميد كلية العلوم التربوية

علماء  
شؤون الادارة - حرم  
الدراسات العليا / حرم دوما  
Higher Studies/ Dura campus  
0.18/16/19

Tel:02-2796953 Fax:02-2796960 Jerusalem P.O. Box 20002  
كيس 02-2796960 القدس من.ب 20002

د) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من (مديرية يطا)

جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برامج الدراسات العليا

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs

2018/9/29 تاريخ

حضرة مدير التربية والتعليم/يطا المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد..

تقوم الطالبة: مجدولين عبد المعطي سلمان فطاطفة ورقمها الجامعي (21612638)، بدراسة بعنوان " أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس في محافظة الخليل ودورها في تحسين أداء المعلمين ". وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الآتارة التربوية .

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ايناس ناصر  
عميد كلية العلوم التربوية

ختم الأستاذة الدكتورة  
المراسلة قريبا / الحرم أبو  
Higher Studies/ Quds campus  
C-131/13CA

02-2794960 هاتف 02-2794960 الفاكس 02-2799733 Jerusalem P.O. Box 20602

02-2794960 هاتف 02-2794960 الفاكس 02-2799733

ملحق (8) : كتب تسهيل المهمة من مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل

أ) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من (مديرية شمال الخليل)





(ب) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من (مديرية الخليل)

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
مديرية التربية والتعليم العالي  
وزارة التربية والتعليم العالي  
دولة فلسطين

الرقم: ت/ح / 30 / 60 / 53348  
التاريخ: 18 سفر 1440  
الموافق: الأحد 28 تشرين الأول 2018

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات ، ويرجى تسهيل مهمة الطالبة " مجدولين عبد المعطي سلمان طهيه " من جامعة القدس من أجل الحصول على معلومات لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان " أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس في محافظة الخليل ودورها في تحسين أداء المعلمين " ، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. عاطف جبرين الجمل  
مدير التربية والتعليم العالي

مديرية التربية والتعليم العالي

نحو فوز مدرسة بنات العودة الأساسية بجائزة برنامج تحدي القراءة العربي للعام 2018

2215173+229529 فاكس (2228990) الإتراف (4-2215175/2226428) فاكس (2226428) ص ب 3

(ج) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من (مديرية جنوب الخليل)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State Of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education & Higher Education  
Southern Hebron

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم العالي  
جنوب الخليل

الرقم: ج خ/48/4/3258

التاريخ: 2018/11/05 م

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: الدراسة الميدانية

بعد التحية،،،

لا مانع لدي من تعبئة استبانة الباحث/ة " مجدولين عبد المعطي سلمان فطافطة " من قبل المدير ومعلمي المدرسة، والدراسة بعنوان " أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس في محافظة الخليل ودورها في تحسين اداء المعلمين" على ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية، وإعادتها الى قسم التعليم العام في موعد اقصاه يوم الإثنين الموافق 2018/11/12.

،،،،، مع الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم العالي  
جنوب الخليل  
فواز بن محمد أبو صرار

قسم التعليم العام  
م. ب. ق.  
م. ب. ق.

نحو فوز مدرسة بنات العودة الأساسية بجائزة برنامج تحدي القراءة العربي للعام 2018 م

022282366 فاكس  
022280002 تلفون  
مديرية التربية والتعليم/جنوب الخليل

د) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من (مديرية يطا)

State of Palestine  
Ministry Of Education & Higher Education  
Directorate Of Education & Higher Education \ Yatta

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم العالي / يطا

الرقم: 65272/9/3  
التاريخ: 2018/11/05

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين

**الموضوع : تسهيل مهمة**

تهدىكم مديرية التربية والتعليم العالي أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع المذكور أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الدراسة مجدولين عيد المعطي سلمان فطاقطة من جامعة القدس من أجل الحصول على معلومات في أطروحة نيل درجة الماجستير والتي تحمل عنوان " أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس في محافظة الخليل ودورها في تحسين أداء المعلمين"، حيث تشمل هذه الدراسة على استبانة.

**" مع الاحترام "**

أ. ياسر صالح  
مدير التربية والتعليم العالي/يطا

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم العالي / يطا

سعر التعليم العام، ج / قنا  
والف المديرية، عام 02-2273755 ، 02-2273772 ، المدير، 02-2273776 ، فاكس، 02-2273778



## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	هرم ماسلو للاحتياجات	1.2
25	أنواع الحوافز عند زايد 2003	2.2

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	الحوافز في قانون الخدمة المدنية المعدل لعام(2005)	1
106	توزيع أفراد العينة للاستبانات المستردة حسب متغيرات الدراسة	2
10	مقياس ليكرت الخماسي	3
110	الإستبانة قبل التحكيم	4
115	قائمة أعضاء لجنة التحكيم	5
117	الإستبانة بعد التحكيم	6
123	كتب تسهيل المهمة من جامعة القدس	7
127	كتب تسهيل المهمة من مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل	8

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	مجتمع الدراسة حسب إحصائية مديريات التربية والتعليم العالي	1.3
53	عينة الدراسة حسب المتغيرات	2.3
57	المقياس الوزني لتحديد درجة تقدير أفراد العينة لأساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل	1.4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل.	2.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبة حسب الأهمية	3.4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس في تحسين أداء المعلمين في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية	4.4

- 5.4 نتائج اختبار "T-test" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لتقديرات أفراد  
66 عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية  
في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس
- 6.4 نتائج اختبار "T-test" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لتقديرات أفراد  
67 عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية  
في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير الوظيفة
- 7.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور  
68 أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل  
في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- 8.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز  
69 الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء  
المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- 9.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور  
70 أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل  
في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل سنوات الخبرة
- 10.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز  
71 الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء  
المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

- 72 11.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المديرية
- 73 12.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المديرية
- 74 13.4 نتائج اختبار (LSD) للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المديرية
- 75 14.4 نتائج اختبار "T-test" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور أساليب التحفيز الممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية
- 77 15.4 رأي أفراد العينة حول السؤال الثاني
- 78 16.4 رأي أفراد العينة حول السؤال الثالث

## فهرس المحتويات

### Contents

.....	الاهداء
أ .....	الاقرار ..
ب .....	شكرة وعرهان
ج .....	الملخص
د .....	Abstract
1 .....	الفصل الأول
1.....	1.1 مقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أسئلة الدراسة
5.....	4.1 أهمية لدراسة
5.....	5.1 أهداف الدراسة
6.....	6.1 فرضيات الدراسة
7.....	7.1 حدود الدراسة
8.....	8.1 مصطلحات الدراسة
10 .....	الفصل الثاني
10.....	1.2 مقدمة
10.....	2.2 الإطار النظري
10.....	1.2.2 مفهوم التحفيز
11.....	2.2.2 مفهوم الحوافز

12.....	3.2.2 التطور التاريخي للحوافز
13.....	4.2.2 نظريات الحوافز
14.....	1.4.2.2 نظرية سلم الحاجات
16.....	2.4.2.2 نظرية الدرر
16.....	3.4.2.2 نظرية التوقع
17.....	4.4.2.2 نظرية (x&y)
19.....	5.4.2.2 نظرية ذات العاملين
20.....	6.4.2.2 نظرية العدالة
20.....	7.4.2.2 نظرية الحاجة
21.....	8.4.2.2 نظرية التعزيز
21.....	5.2.2 أهداف الحوافز
22.....	6.2.2 انواع الحوافز
26.....	7.2.2 شروط الحافز الجيد
27.....	8.2.2 شروط نجاح الحافز
28.....	9.2.2 متطلبات عملية التحفيز
30.....	10.2.2 مراحل اعداد نظام حوافز
31.....	11.2.2 الحوافز في الميدان التربوي
32.....	12.2.2 مفهوم الأداء
33.....	13.2.2 أنواع الأداء
33.....	14.2.2 معايير الأداء
34.....	15.2.2 محددات الأداء
34.....	16.2.2 مقاييس الأداء
34.....	17.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء
35.....	18.2.2 مراحل قياس الاداء

36.....	19.2.2 صعوبات الاداء
36.....	20.2.2. العلاقة بين الحوافز والأداء.
38.....	3.2 الدراسات السابقة العربية.
47.....	4.2 الدراسات السابقة الأنجليزية.
50.....	5.2 التعقيب على الدراسات السابقة.
51 .....	الفصل الثالث
51.....	1.3 مقدمة.
51.....	2.3 منهج الدراسة.
51.....	3.3 مجتمع الدراسة.
53.....	4.3 عينة الدراسة.
54.....	5.3 أداة الدراسة.
55.....	6.3 تطبيق الدراسة.
55.....	7.3 متغيرات الدراسة.
56.....	8.3 المعالجة الإحصائية.
57.....	الفصل الرابع
57.....	1.4 مقدمة.
58.....	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
58.....	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
65.....	2.2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.
65.....	1.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.
66.....	2.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.
68.....	3.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.
70.....	4.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.
72.....	5.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة.



75.....	6.2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
77.....	7.2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
78.....	8.2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
79.....	3.4 ملخص نتائج الدراسة
80.....	الفصل الخامس
80.....	1.5 مقدمة
80.....	2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
87.....	3.5 التوصيات
88.....	4.5 مقترحات
89 .....	قائمة المراجع
89.....	المراجع باللغة العربية
99.....	المراجع باللغة الإنجليزية
101.....	الحوافز في قانون الخدمة المدنية المعدل(2005)
110.....	الإستبانة قبل التحكيم
115.....	أعضاء لجنة التحكيم
117.....	الإستبانة بعد التحكيم
123.....	كتب تسهيل المهمة من جامعة القدس
127.....	كتب تسهيل المهمة من مديرات التربية والتعليم العالي
131 .....	فهرس الاشكال
132.....	فهرس الملاحق
133.....	فهرس الجداول
136.....	فهرس المحتويات