

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

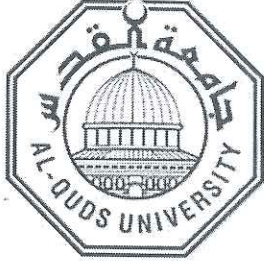
إشراف: أ. د. تيسير أبو ساكور

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 وتمييزها 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 إحتتمالية 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 المدرس؟

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.