



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

"الممارسات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة
"رام الله والبيرة" كما يراها المعلمون وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم"

إنعام محمد صالح حمارشه



رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1432هـ - 2011م

"الممارسات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة
رام الله والبيرة" كما يراها المعلمون وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم"

إعداد

إنعام محمد صالح حمارشه

بكالوريوس أساليب تدريس تربوية إسلامية - جامعة القدس المفتوحة -
فلسطين - 1999

إشراف:

د. محمود أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية/
عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

القدس - فلسطين

1432هـ - 2011م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

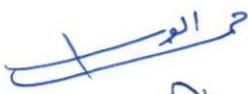
إجازة الرسالة

"الممارسات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة
"رام الله والبيرة" كما يراها المعلمون وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم"

الطالبة: إنعام محمد صالح حمارشة
الرقم الجامعي: 20714378

المشرف: د. محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 15 / 1 / 2011م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوقيعهم أدناه:

1- رئيس لجنة المناقشة	د. محمود أحمد أبو سمرة	التوقيع: 
2- ممتحناً داخلياً	د. محمد شعيبات	التوقيع: 
3- ممتحناً خارجياً	د. رجاء زهير العسيلي	التوقيع: 

جامعة القدس - القدس
1432هـ - 2011م

إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل
أسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول
انتظار، وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم، وفي الغد، وإلى الأبد، والذي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب، وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة
وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، إلى أعلى
الحبائب، إلى ينبوع الصبر، والتفائل، والأمل، إلى كل من في الوجود بعد الله
ورسوله، أمي الحبيبة.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى تاج عزي، إلى من آثروني على أنفسهم، إلى
من علموني علم الحياة، إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة، إخوتي.

الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا، ونوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في
طريقي، إلى من زرعوا التفائل في دربي وقدموا لي المساعدات، والتسهيلات والأفكار
والمعلومات، فلهم مني كل الشكر، وأخص منهم: د. أحمد فهيم جبر، د. غسان سرحان،
د. محمد عابدين، د. عفيف زيدان، د. محسن عدس، د. محمود أبو سمره المحترم الذي
تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عني كل خير، ولهم مني كل التقدير
والإحترام.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

إنعام حمارشه

إقرار

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

التوقيع:

الإسم: إنعام محمد صالح حمارشه

التاريخ: 2011/1/15م

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين أولاً وأخيراً، الحمد لله الذي وهبني علماً، وعلمني ما لم أعلم، وأعانني على إتمام هذه الرسالة...

تقديراً و عرفاناً مني، لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى الدكتور محمود أبو سمرة الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان من خير المشرفين والموجهين، والذي قدم لي المساعدة والنصح والإرشاد. وشكري أيضاً إلى عضوي لجنة المناقشة الدكتور محمد شعيبات، والدكتور رجاء العسيلي لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي هذه وإثرائها بملاحظاتهما القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى أفراد عائلتي لما قدموه، من مساعدة ودعم وصبر لإنهاء دراستي بنجاح.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع من ساعدني وبذل جهداً لمساندتي، وخاصة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة، الذين كان لتوصياتهم واقتراحاتهم الدور الكبير في اعتماد أداتي الدراسة، وجميع من ساعدني بتوزيع وجمع الاستبيانات، كما وأشكر الذين قدموا لي المساعدة في تصويب الرسالة لغوياً، وترجمة الدراسات الأجنبية إلى اللغة العربية، كما واتقدم بالشكر إلى الأستاذ عايد لحموز المحلل الاحصائي، وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعد في إتمام هذه الدراسة، وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

والله ولي التوفيق

الملخص

"الممارسات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة

"رام الله والبيرة" كما يراها المعلمون وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم"

إشراف الدكتور: محمود أبو سمرة

الباحثة: إنعام محمد صالح حمارشة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس في محافظة "رام الله والبيرة" كما يراها المعلمون ومستوى دافعية الإنجاز لديهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة "رام الله والبيرة"، والبالغ عددهم (4024) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (406) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة وتم بناء استبانة للممارسات القيادية، في حين تبنت الباحثة أداة الأزرق (2000) لقياس دافعية الانجاز لدى المعلمين، وتم التحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة. وتم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري المدارس في محافظة "رام الله والبيرة" جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية قدره (3.36).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة" تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومكان السكن، المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات القيادية لمديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة" تعزى لمتغير الجهة المشرفة، حيث كانت الفروق لصالح الخاصة.

أن دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.83).

وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات المعلمين للممارسات القيادية للمديرين ودافعية الإنجاز لديهم.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

Abstract

The Relationship Between the Leadership Practices of School Principals in Ramallah and Al-Bireh" Governorate as Perceived by Teachers and the Level of Achievement Motivation for them.

Supervisor: Dr. Mahmoud Abu Samra

Researcher: Inam Mohammed Saleh Hamarsheh

This study aims to investigate the relationship between the leadership practices of school principals in "Ramallah and Al-Bireh" governorate as perceived by teachers and the level of achievement motivation for them. The study population consisted of all school teachers in "Ramallah and Al-Bireh" governorate which is (4024) teachers. While the study sample consisted of (406) teachers selected through random Stratified Sample, achieve the objectives of the study, the researcher has developed a questionnaire to measure the leadership practices, while the researcher has adopted AL - Azraq (2000) tool to measure the achievement motivation of teachers. Reliability and validity of study tools have been conducted through statistical and educational methods, and used the Statistical Packages for Social Sciences The (SPSS) to answer questions of the study and examine its hypotheses. results revealed that the degree of estimation of the study sample for leadership practices of school principals in "Ramallah and Albireh" governorate is medium, with an average of overall degree is (3.36).

- 1- There are no differences of statistical evidence on level of evidence ($\alpha \leq 0.05$) between estimations of study sample members for leadership practices for school principals of Ramallah and Al-Bireh governorate attributed to (gender, years of experience, place of residence, study stage and qualification).
- 2- There are differences of statistical evidence on level of evidence ($\alpha \leq 0.05$) between estimations of study sample members for leadership practices for school principals in Ramallah and Al-Bireh governorate attributed to variable

of supervising authority where differences were for the favor of private schools.

3-Achievement motivation for teachers has been medium with an average estimated (3.83).

4-There is a positive correlational relationship of statistical evidence on the level of evidence ($\alpha \leq 0.05$) between teachers estimations for leadership practices for school principals and achievement motivation for them.

Based on these findings, the study has concluded several recommendations.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الفرد، والعمل على تنميته من جميع الجوانب، سواء أكانت جسمانية، أم عقلية، أم نفسية، أم روحية، إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقا لقدرته، واستعداداته، وميوله، واتجاهاته، مع توجيه النمو من مختلف الجوانب.

وحتى تعمل المدرسة على تأدية وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية، كما تحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة من العمليات، يتم من خلالها تعبئة القوى البشرية، والمادية، وتنظيمها، وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (دويكات، 2000).

وقد أشار الزعبي (1994)، كما ورد في (الشوا، 1998: 3) إلى دور المدرسة كمؤسسة تربوية بقوله: "بسبب الأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة. وهنا يبرز أهمية الدور الذي يتبوأه مدير المدرسة، وهو مركز يمثل حجر الأساس والعامل الأول الذي ترتكز عليه العملية التربوية برمتها".

وتعتبر الإدارة المدرسية بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية، بإعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات الحياة. ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح، فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفؤة، التي ترتقي إلى مستوى القيادة، قيادة قادرة على قيادة

العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف، فمدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الإرتقاء بالعاملين معه وبطلبته من جهة، والمجتمع من جهة أخرى (عطوي، 2001).

ولقد تناول باحثو علم الإدارة موضوع القيادة منذ القدم، واستمرت الدراسات والبحوث حولها حتى يومنا هذا، وكانت القيادة من بين المواضيع التي شكلت جزءاً من اهتمامات الإنسان حتى أصبحت ذات بعد بالغ الأهمية في وقتنا الحاضر، خاصة في ظل التقدم العلمي الهائل، والانفجار المعرفي، والتطور في مختلف مجالات الحياة، والتغير في المفاهيم والقيم، وتعدد الحاجات، وتغير الرغبات والميول (حمادات، 2006). واعتبرت القيادة محور العملية الإدارية، وإحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، وأصبح ينظر إلى أن تحقيق جماعة ما لأهدافها بكفاءة عالية، يتطلب وجود الشخصية القيادية القادرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة منهم، والتنسيق بين جهودهم (عياصرة، 2006). وتمثل الدوافع قوة تحرك الفرد وتستثيره ليؤدي عمله، وتوجه سلوكه نحو هدف معين، ومهما تساوى الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم فإن اهتماماتهم ورغباتهم في أداء العمل تختلف من فرد لآخر، وهذا ينعكس على كفاءة العمل ومستواه، وهذا التفاوت في حقيقته تفاوت في الدافعية للعمل (عابدين، 2001).

وترتبط الدافعية ارتباطاً وثيقاً بالجهد الذي يبذله الفرد، فكلما ازدادت الدافعية زاد معها الجهد المبذول، مع تحسن في الأداء، ويعتمد حجم هذا التحسن على قدرات العامل ومهارته، كما أن هناك علاقة تفاعلية بين الأداء والرضا، فالرضا يعتمد على الحصول على المكافآت العادلة عقب الأداء لكنه يؤثر على الإدراك حول قيمة المكافآت وبالتالي على الجهد والأداء (كشروود، 1995).

وتعتبر الدوافع في العمل من الوسائل التي يمكن بها حمل الموظف أو العامل على المساهمة والتعاون في العمل بغية رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة التي يعمل فيها. ولعل في هذا ما ينسجم مع تعريفهم للدوافع، على أنها قوى داخلية تنطلق من ذاتية الفرد، وهي القوة التي تحرك الأفراد لأداء وظائفهم وتثير فيهم الرغبة في الحصول على شيء، أو تحقيق هدف معين، عن طريق الحوافز التي تتخذها الإدارة في شكل مادي أو معنوي، بهدف دفع العامل وتحفيزه على زيادة إنتاجه كماً وكيفاً، وإشباع حاجاته المتعددة (عياصره، 2006).

وبهذا يعد دافع الإنجاز مكوناً جوهرياً في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وما يحققه من أهداف، ويرى علماء النفس أن حاجة الفرد للإنجاز وإلى تحقيق ذاته يمثلان أعلى الحاجات الإجتماعية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها، فهي لا تتضمن قدرة الفرد على الإنجاز، بل حاجته لإنجاز شيء حقيقي له قيمته في الحياة. وهو يعني الدافع إلى حل مشكلات صعبة تتحدى الفرد (بني يونس، 2007).

ويؤكد الياغي (1995) على أن فعالية الممارسات القيادية، وكفايتها في المنظمات تتأثران بفاعلية المديرين وتعاقبهم مع العوامل الأخرى المؤثرة في ديناميكية المنظمة، حيث يعني ذلك أنه على الرغم من وجود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، فإن مدى فاعلية المنظمة له علاقة قوية بنوعية المدير، وكيفية استخدام الطاقات البشرية الخلاقة وتفجيرها.

وخلاصة القول أن القيادة مهمة، ومتعددة الأبعاد في كافة الأعمال، وخاصة في الواقع التربوي، حيث نلمس آثارها في مختلف نواحي الحياة وفي كل مؤسسة. وتظهر قدرتها على النجاح، بمدى كفاءة القائد، وقدرته على تحقيق أهداف مؤسسته كقاعدة أساسية لتحقيق الفاعلية الإدارية والتي تؤثر بدورها في مدى تطور المؤسسة، واستقرارها، ومساهمتها في تنمية المجتمع المحلي، ورضا العاملين، ودافعيتهم، واستقرارهم، وانتمائهم.

ومدير المدرسة الناجح هو الذي يدرك طبيعة العمل التربوي وأهميته، ويدرك أهمية القيادة وضرورتها، ويدرك أيضا الدور الذي يقوم به المعلمون الذين يعملون معه في المدرسة، وبالتالي يمارس سلوكيات قيادية قادرة على توجيه مرؤوسيه إلى السلوك المرغوب، من خلال زيادة دافعية الإنجاز لديهم.

وفي العالم العربي عامة، والمجتمع الفلسطيني خاصة، تناولت قلة من الدراسات "الممارسات القيادية لدى مديري المدارس كما يراها المعلمون وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم"، وهذا يعني ضعف الفهم لطبيعة العلاقة بينهما، خاصة عندما نتحدث عن المجتمع الفلسطيني، وما يتميز به من الخصوصية والإختلاف عن المجتمعات الأخرى، كما أن تجربة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تجربة حديثة بالمقارنة مع وزارات التربية في العالم، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع المهم.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن مشكلة هذه الدراسة في إدراك مدى الإختلاف بين مديري المدارس في الممارسات القيادية، لما لهذه الممارسات من أهمية ملحوظة في تحقيق أهداف العمل، ورفع الإنتاجية والأداء، ودافعية الإنجاز، وفي القدرة على استخدام الممارسات القيادية الملائمة لظروف كل مؤسسة، والأثر الذي تحدثه هذه الممارسات على الأداء الوظيفي إيجاباً وسلباً. ولمعرفة علاقة الممارسات القيادية بدافعية الإنجاز لدى العاملين، بعد أن أصبحت مهمة قيادة الأفراد والجماعات تحتاج إلى مهارة إدارية، وفنية، ومهارات إنسانية، تتمثل في قدرة القائد على التأثير على مجموعته، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. وتتجلى هذه المهارات من خلال الممارسات القيادية التي يقوم بها القائد، ويلحظها المرؤوسون، وتتعكس إيجاباً أو سلباً على دافعية الإنجاز لديهم، وبالتالي على مخرجات العمل.