

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل:

دور عملية التحفيز في أداء أساتذة التعليم المتوسط
-دراسة ميدانية ببعض متوسطات بلدية المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التربية

من اعداد الطالبين:
- بوسكرة سامية
- دبي عتيقة

اعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
01	بن خالد جمال	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
02	زغلاش ليندة	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
03	زعيتر لمياء	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا مقرر

السنة الجامعية 2024/2023 م

شكر و عرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وله الشكر والمنة أن يسر لنا
السبل، ووفقتنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد المرسلين،
وخاتم النبيين محمد وآله وصحبه أجمعين.

نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث،

ونختص بالشكر والعرفان إلى الدكتورة الفاضلة السيدة: زعيتر لمياء

التي أشرفت على مذكرتنا، وبتوجيهاتها المفيدة وما فتئت جهودها أن أثمرت بهذا
الجنبي.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والعرفان الى كل من زودنا بمعلومة أو توجيه من
أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية وخاصة أساتذة قسم علم الاجتماع.

كما لا ننسى شكرنا للأستاذ الفاضل بوقرة العيد الذي مد لنا يد العون
وحرص كل الحرص على مساعدتنا وسهر على طباعة المذكرة.

وما التوفيق الا بالله

الإهداء:

الى روح أبي الطاهرة رحمه الله.

الى أمي حفظها الله.

الى زوجي الكريم تيجاني علاوة.

الى كل من صنع لنا معروفا

الى كل من دعا لنا بظهر الغيب

إلى من كان لنا سنداً ومعين

الى كل المارين في حياتنا

بالحسنى والذكر الجميل

نهدي ثمرة هذا العمل

ونترك لأجيال قادمة هذا الأثر

سامية بوسكرة

الاهداء:

الى روح والدي رحمهما الله.

الى الغالية على روحي: أختي خضرة

الى كل من صنع لنا معروفا

الى كل من دعا لنا بظهر الغيب

إلى من كان لنا سنداً ومعين

الى كل المارين في حياتنا

بالحسنى والذكر الجميل

نهدي ثمرة هذا العمل

ونترك لأجيال قادمة هذا الأثر

عتيقة دبي

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور عملية التحفيز في أداء أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية ببعض متوسطات بلدية المسيلة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في مجريات الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب (50) أستاذا وأستاذة ببعض مؤسسات التعليم المتوسط، وصمنا استبيان بمحوريين بغرض جمع البيانات لاستخدامها في المعالجة الإحصائية لأجل التحقق من فرضيات الدراسة، وقد توصلنا للنتائج التالية:

-تؤثر عملية التحفيز في أداء أساتذة التعليم المتوسط.

2-توجد فروق دالة إحصائية في نظام عملية التحفيز لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الجنس.

3- توجد فروق دالة إحصائية في الأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الجنس.

4- توجد فروق دالة إحصائية في نظام عملية التحفيز لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الإقدمية.

5-توجد فروق دالة إحصائية في الأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الإقدمية.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الأداء، أساتذة التعليم المتوسط

Absrtract :

The study aimed to understand the role of the motivation process in the performance of middle school teachers. It was a field study conducted in some middle schools in the municipality of M'sila. We used the descriptive-analytical method throughout the study. A random sample of 50 teachers from some middle schools was selected. We designed questionnaires for data collection to be used in statistical analysis to verify the study's hypotheses. The results were as follows:

- The motivation process affects the performance of middle school teachers.
- There are statistically significant differences in the motivation process among middle school teachers attributed to the gender variable.
- There are statistically significant differences in the performance of middle school teachers attributed to the gender variable.
- There are statistically significant differences in the motivation process among middle school teachers attributed to the seniority variable.
- There are statistically significant differences in the performance of middle school teachers attributed to the seniority variable.

Keywords: motivation, performance, middle school teachers

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	المحتوى
1	الشكر
2	الاهداء
3	الملخص
4	فهرس الجداول
5	فهرس الاشكال
6	فهرس الملاحق
أ-ب	مقدمة
الاطار العام للدراسة	
13	- إشكالية الدراسة
14	- الفرضيات
14	- أهمية الدراسة
15	- أهداف الدراسة
15	- تحديد مصطلحات الدراسة
18	- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
18	- أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية
الفصل الأول الاطار المفاهيمي لعملية التحفيز	
20	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية عملية التحفيز
20	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
21	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
25	المطلب الثالث: أهمية عملية التحفيز
26	المبحث الثاني: شروط نجاح عملية التحفيز ومعوقاته
26	المطلب الأول: شروط نجاح عملية التحفيز
28	المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه التحفيز في المؤسسات التربوية

30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء في المؤسسات التربوية	
31	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسات التربوية
31	المطلب الأول: مفهوم الأداء
33	المطلب الثاني: أهمية الأداء
34	المطلب الثالث: أهداف الأداء
35	المبحث الثاني: مكونات وأنواع الأداء وطرق تقييمه
35	المطلب الأول: مكونات الأداء
36	المطلب الثاني: أنواع الأداء
37	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
38	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التحفيز و أثره على الأداء في المؤسسات التربوية	
44	تمهيد
44	المبحث الأول: علاقة الحوافز بالأداء
44	المطلب الأول: العلاقة بين الحوافز المادية وتحسين الأداء
45	المطلب الثاني: العلاقة بين الحوافز المعنوية وتحسين الأداء
46	المبحث الثاني: أثر التحفيز على المؤسسات التربوية
46	المطلب الأول: أثر التحفيز على المناخ التنظيمي للمؤسسة
46	المطلب الثالث: أثر التحفيز على أداء أساتذة التعليم المتوسط
46	1.الأثر الوظيفي
47	2.الاثر الاجتماعي والاقتصادي
48	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الاطار المنهجي للدراسة	
49	تمهيد
49	1- منهج الدراسة
49	3-مجتمع وعينة الدراسة
49	4-الدراسة الاستطلاعية

51	5-وصف أداة الدراسة
الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة و اختبار صحة فرضيات الدراسة	
62	عرض البيانات و تفسير نتائج الفرضية العامة
63	- عرض البيانات و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى
64	- عرض البيانات و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية
64	-عرض البيانات و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
66	- عرض البيانات و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
66	- مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
68	- مقترحات الدراسة
68	- الخاتمة
69	- المراجع
72	- لملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	أهداف تقييم الأداء	1
49	توزيع مجتمع الدراسة	2
51	قيمة معامل Cronbach's Alpha	3
54-53	يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي	5
55	يوضح توزيع أفراد عينه الدراسة حسب متغير السن	6
57	يوضح توزيع أفراد عينه الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	7
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	8
62	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عملية التحفيز والأداء	9
63	حساب الفروق لمتغير في نظام التحفيز	10
64	حساب الفروق لمتغير الجنس في الأداء	11
65	تحليل التباين الاحادي لاستجابات فئات الاقدمية في عملية التحفيز	12
66	تحليل التباين الاحادي لاستجابات فئات الاقدمية في الأداء	13

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	ا يحدد أنواع الحوافز	1
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	3
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	4
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	5
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طريقة التوظيف	6
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	7

الصفحة	العنوان	الرقم
69	ملحق 1 : يمثل جدول الحكمين	1
69	ملحق 2 يمثل: الاعتدالية	2
69	ملحق 3 يمثل: نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحفيز والاداء	3
69	ملحق 4: يمثل الفروق في التحفيز بين الاناث والذكور	4
69	ملحق 5: يمثل الفروق في الأداء بين الاناث والذكور	5
71	ملحق 6: تمثل تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية في التحفيز	6
71	ملحق 7: تمثل تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية في الاداء	7
72	ملحق رقم 8 : استبيان التحفيز و الاداء	8

مقدمة

يعرف العصر الحالي منافسة قوية فيما بين المنظومات هذا ما جعل كل منظمة تسعى لمواجهة كل الصعوبات والمشكلات للوصول إلى أهدافها وهي الريادة والبقاء والاستمرار، إذ يعد العنصر البشري المحفز الرئيسي للمنظمة وتعتبره من أهم عوامل نجاحها وضمان سير عملها إلا أنها تواجه صعوبة في ترشيد استخدام العنصر وذلك لتعدد المتغيرات المحددة له، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية لإدارة المنظمة هي التعرف على المحددات لهذا المورد والتي تنعكس على سلوك الفرد.

ويعتبر التحفيز هو العملية الأساسية و المهمة في خلق توازن بين العمل و الحياة الشخصية إذ يساهم في ارساء الاستقرار الوظيفي الى جانب التأثير في تحقيق مختلف الحاجات . وقد تطورت عملية التحفيز وتبلورت صورتها بشكلها التي هي عليها الآن، حيث تم التركيز على الحوافز المادية، ثم عقبتها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية. فالحوافز توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و تحقيق النتائج المرجوة ، كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين في المجالات المختلفة إلى مضاعفة الجهد لتنفيذ المخططات المرسومة، كما أن الحوافز تمنع شعور الفرد بالإحباط وتجعل كفاءته عالية.

فالمراد البشرية تعتبر اليوم أهم من يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة وفي ميادين التربية والتعليم والتكوين، فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهها نحو الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي.

وما يميز المنظمات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، وهو سبب بقاء واستمرارها، لذلك أصبح من الضروري للمنظمة الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة، ولا بد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهدافها في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع الأداء وتحسين جودة المنتج بشكل عام، وتحقيق الأهداف المسطرة.

وبما أن التعليم هو السبيل الأمثل لتحقيق التنمية المستدامة لأي مجتمع، وهو طريق المستقبل للمجتمعات، لذلك كان التعليم الزامي لكل أفراد المجتمع.

ويعد الأستاذ هو حجر الأساس للمنظومة التربوية، فهو الشخص المكلف بتلقين التلاميذ لمختلف المعارف و المهارات اللازمة لتحقيق فرد ناجح، وتكوين معتقدات أخلاقية و اجتماعية ودينية تتماشى مع قيم المجتمع.

لذلك يتناول هذا البحث دور التحفيز على الأداء في مجال التدريس، اذ من المستحيل تحقيق التقدم والتطور دون الاهتمام بالمدرسة عامة وبالأستاذ خاصة.

وتناولت الدراسة الفصول التالية:

مقدمة عامة واشتملت على: المقدمة، الإشكالية، التساؤلات، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مصطلحات الدراسة، الغرض من تناول الموضوع، الدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الأول: المعنون بالحوافز وتضمن ما يلي: المبحث الأول: ماهية الحوافز ومفهوم الحوافز وأنواع الحوافز وأهمية التحفيز، المبحث الثاني: شروط نجاح عملية التحفيز ومعوقاته ثم خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: الموسوم بالأداء في المؤسسات التربوية واحتوى على ما يلي: المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسات التربوية ومفهوم الأداء وأنواعه وأهميته. أما المبحث الثاني: مكونات الأداء وأنواعه وطرق تقييمه، وخلاصة الفصل.

الفصل الثالث: العلاقة بين التحفيز وأثاره على أداء أساتذة التعليم المتوسط. وتضمن المبحث الأول: أثار التحفيز على أداء أساتذة التعليم المتوسط من خلال الحوافز المادية والحوافز المعنوية، المبحث الثاني: أثار التحفيز على المناخ التنظيمي للمؤسسة، وأثره على أداء أساتذة التعليم المتوسط. خلاصة الفصل

الفصل الرابع: تناولنا الحديث عن الإجراءات المنهجية وحساب خصائص الأداة من حيث ثباتها وصدقها، ثم تعرضنا للأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج.

الفصل الخامس: خصص لعرض البيانات وتفسيرها ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة. ثم الاقتراحات والتوصيات، قائمة المراجع والملاحق.

الإطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة:

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا ما يبرز جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف. ويبدو أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة سواء كانت تعمل في المجال التربوي أو أي مجال آخر؛ ولذا فإن دراستها وتحديد ما يناسب كل شريحة من شرائح الموظفين أمر غاية في الأهمية.

فالأساتذة التابعون لوزارة التربية والتعليم كغيرهم من الموظفين في المؤسسات الأخرى بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز مادية كانت أو معنوية لرفع مستوى الأداء وتحفيزهم لبذل أقصى جهد ممكن.

ومن هذا المنطلق ندرك دور وأهمية الحوافز في تغيير مستوى أداء الاستاذ سواء بشكل سلبي أو إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي. ونظراً لأن العامل بوزارة التربية والتعليم وأساتذة التعليم المتوسط على وجه الخصوص يتعاملون مع أكبر شريحة من المجتمع تختلف عن أي مؤسسة أخرى من هنا وجدت الحاجة الماسة للدراسة والتحليل لرفع مستوى هؤلاء الموظفين حتى يصبح هذا الأداء على مستوى المسؤولية للوصول إلى جميع الأهداف. ويمكن تلخيص مشكلة البحث كالاتي:

- ما مدى تأثير عملية التحفيز على أداء أساتذة التعليم المتوسط؟

التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد فروق دالة احصائياً في نظام عملية التحفيز لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الجنس؟

2- هل توجد فروق دالة احصائياً في الأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الجنس؟

3- هل توجد فروق دالة احصائياً في نظام عملية التحفيز لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير

الاقدمية؟

4- هل توجد فروق دالة احصائيا في الأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الاقدمية؟

- **الفرضيات:**

الفرضية العامة:

-تؤثر عملية التحفيز بشكل إيجابي في تحسين أداء أساتذة التعليم المتوسط.

الفرضيات الفرعية:

1- توجد فروق دالة احصائيا في نظام عملية التحفيز لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الجنس.

2- توجد فروق دالة احصائيا في الأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الجنس.

3- توجد فروق دالة احصائيا في نظام عملية التحفيز لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الاقدمية.

4-توجد فروق دالة احصائيا في الأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الاقدمية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- معرفة العلاقة بين طبيعة التحفيز وأداء أساتذة التعليم المتوسط.

- معرفة مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في الرفع من مستوى الأداء.

-مساعدة وزارة التربية والتعليم باتخاذ أسلوب التحفيز كنموذج تطبيقيه داخل المؤسسات التربوية.

- تحقيق الأهداف المرجوة لمرحلة التعليم المتوسط وإثراء المكتبة الجامعية بأدبيات البحث في مثل هذه المواضيع في المكتبة الجامعية.

- المساهمة في تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتفعيل نظام الحوافز، ومن ثم رفع مستوى أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.

أهداف الدراسة:

- الوقوف على الدور الذي تلعبه عملية التحفيز على أداء الأساتذة في تحقيق الفعالية داخل المؤسسات التربوية لمرحلة التعليم المتوسط.

- التعرف على نظام الحوافز لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعا لمتغير الجنس.

- التعرف على أداء أساتذة التعليم المتوسط تبعا لمتغير الجنس.

- التعرف على نظام الحوافز لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الإقدمية.

- التعرف على أداء أساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الإقدمية.

تحديد مصطلحات الدراسة:

التحفيز: هو كل ما تقدمه المؤسسات التربوية من وسائل مادية ومعنوية لتشجيع رغبات وحاجات الأساتذة مما يؤدي للرفع من روحهم المعنوية وكذا مستوى أدائهم.

الحوافز المادية: وهي الترقية والأجر والتعويضات والمكافآت التي تقوم بإشباع حاجات الأساتذة فتشجعهم على بذل قصار جهدهم في التدريس، الارتفاع بمستوى كفايتهم.

الحوافز المعنوية: هي كل خطاب شكر أو كلمة أو المعاملة الجيدة تساعد الأساتذة، وتحقق حاجاتهم النفسية والاجتماعية والتي تعمل على زيادة الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى تحقيق الذات أو الاحترام.

الأداء: هو السلوك الذي يقوم به الأستاذ أثناء التدريس داخل حجرة الدرس من أجل توصيل المعلومات إلى أذهان التلاميذ وتحقيق أهدافه المرجوة.

أستاذ التعليم المتوسط: هو شخص يمارس وظيفة التعليم فقط، وبصورة دائمة في المرحلة التعليمية المتوسطة ويدرس كافة مستويات هذه المرحلة، ومتواجد بمؤسسات التعليم المتوسط التابعة لوزارة التربية بولاية المسيلة خلال الموسم الدراسي 2023-2024.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع الحوافز في مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال، كما اهتمت العديد من الدراسات بدراسة أثر الحوافز على الأداء في قطاع التعليم، وبعض تلك الدراسات تناولت أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للمعلمين، ومن تلك الدراسات نذكر ما يلي:

دراسة حليلة الزهران (2017):

بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية"، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في مجريات البحث، وتكونت عينة الدراسة من 40 معلمة لغة إنجليزية من معلمات محافظة المخوة التعليمية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان تم تطبيقه على عينة الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن للحوافز المادية والمعنوية أثر كبير وفعال على أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية

بمحافظة المخواة التعليمية، وقد أوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أهمها إيجاد سياسة واضحة وعلنية للحوافز تكون قادرة على إشباع رغبات المعلمات.

دراسة قوارح وآخرون (2014):

التي جاءت تحت عنوان: فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط وهدفت الى الكشف على طبيعة التحفيز بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط باستخدام المنهج الوصفي في كل مجريات البحث واستعمل الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وأسفرت على النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لطبيعة التحفيز بأداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لعامل الأقدمية لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الأداء لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط. لا- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز وأداء الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط.

دراسة نورين Naureen (2010):

الموسومة بتعزيز الحوافز وجهود المعلم في الصين"، وتبحث هذه الدراسة الجهود التي يبذلها المعلمون بالمناطق الريفية في الصين، حيث توظف الصين نظاماً معقداً للتقييمات والترقيات السنوية لموظفي الخدمة المدنية، حيث تعتمد على تقارير التقييم جنباً إلى جنب مع سنوات المعلم من الخدمة والتعليم، وتحليل البيانات المسحية وعمل مقابلات مع المعلمين ومديري المدارس بالمناطق الريفية، توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يستجيبون لحوافز الترقية وفروق الرواتب بدرجة كبيرة، وتزيد الدافعية لدى المعلمين عندما تكون احتمالات الترقية كبيرة أو متوسطة (ما بين 1 / 3 و 2 / 3) ويقل الدافع إلى تحسين الأداء عندما تكون احتمالات الترقية ضعيفة (قريبة من الصفر) أو مؤكدة قريبة من 1.

دراسة شارب (2007):

الموسومة ب: العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملمهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وهدفت الى تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، ويضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات الأربع في قطاع

غزة والذين يشغلون وظيفتي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير إدارة ويُقدر عددهم بحوالي "283" شخص بينما كانت عينة الدراسة "288" شخص.

إنّ تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين (46,89 %) بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية (68,35 %) وأنّ تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط، وإنّ الحوافز المادية غير كافية ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو بمستويات أداء مقرّرة مسبقاً، وإنّ الحوافز المتوفرة على تشجيع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، حيث بلغ المعدل النسبي على (57 %) وأنهم يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات (63,75 %) وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية وخصوصاً علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة وبناء نظام حوافز للقطاعات العامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز ومستويات للمكافآت وأن تكون المكافآت ذات قيمة.

دراسة الدوسري (2006):

الموسومة بدور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين"، والتي اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة للبحث تم تطبيقها على (407) معلم ومعلمة بنسبة (66%) من مجتمع الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية خاصة الحوافز المادية .

دراسة: Adelabu (2005)

الموسومة بـ: "دافعية المعلم والحوافز في نيجيريا"، وهي دراسة من ضمن (12) دراسة قطرية في أفريقيا وجنوب آسيا تشكل المكون الرئيسي من مشروع بحث دولي حول دافعية المعلمين والحوافز، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت المقابلات المتعمقة والمنظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسية كالمسؤولين في وزارة التربية والتعليم وجمعيات الآباء والمعلمين والاتحاد الوطني للمعلمين ومالكي المدارس الخاصة وعدد من مشاهير المعلمين، حيث توصلت الدراسة إلى وجود انخفاض في دافعية معلمي المدارس الابتدائية في نيجيريا مما يؤثر على مستوى

أداء المعلمين، كما توصلت إلى أن المكافآت والحوافز المقدمة للمعلمين غير مرضية إلى حد كبير.

* أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أتاحت الدراسات السابقة الاطلاع على الأبحاث والدراسات التي وُظفت للإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات، ونوعية العينات المستخدمة والأساليب الإحصائية المتبعة والخلفيات النظرية المرتبطة بالتحفيز والأداء، كما أتاحت لنا بالتعرف على تصميم الاستبيانات واستخدامها كأدوات لجمع البيانات.

_أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المنهج، العينة، الهدف، والأداة.

أ - من حيث الهدف:

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على دور التحفيز ببعديه المادي والمعنوي على أداء أساتذة التعليم المتوسط والتعرف على الفروق في الأداء حسب متغير الجنس والاقدمية وفقا لنظام التحفيز، بينما تناولت بقية الدراسات الأثر أو العلاقة التي تربط التحفيز بالأداء المعلمين، باستثناء دراسة Adelabu (2005) التي هدفت إلى التعرف على التحفيز وأثره على الدافعية.

ب - من حيث الأداة:

تتفق الدراسة الحالية في الأداة مع بقية الدراسات في استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات للتحقق من الفرضيات المطروحة، غير ان دراسة Adelabu (2005) استخدمت المقابلة المعمقة للكشف عن مدى فعالية نظام التحفيز على دافعية المعلمين لتحسين الأداء.

ج - من حيث المنهج:

اتفقت كل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ما عدا دراسة نورين Naureen (2010) استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

د - من حيث العينة:

اشتركت الدراسة الحالية في العينة مع قوارج وآخرون (2014) في استهدافهم أساتذة التعليم المتوسط، بينما بقية الدراسات استهدفت معلمي المرحلة الابتدائية، ما عدا دراسة شارب (2007) الذي تم اختيارها على موظفي البلدية في دراسة تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار

المفاهيمي لعملية

التحفيز

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية عملية التحفيز.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز.

المطلب الثالث: أهمية عملية التحفيز.

المبحث الثاني: شروط نجاح عملية التحفيز ومعوقاته.

المطلب الأول: شروط نجاح عملية التحفيز

المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه التحفيز في المؤسسات التربوية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تحاول المنظمات جاهدة في الرفع والتحسين في أداء عمالها، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة الأوضاع الاجتماعية وسلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسيتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم، ويكون هذا من خلال تحفيز الموظفين والرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهدافهم الشخصية، ونظرا لأهمية الحوافز ودورها كأحد العوامل المؤثرة في الفرد دفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، فقد تزايد الاهتمام به من قبل الباحثين وعلماء الإدارة.

المبحث الأول: ماهية عملية التحفيز

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات، حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

تعريف التحفيز:

- لغة: التحفيز للفعل الثلاثي: حفز - يحفز - حفزا .

وقد جاء في كتاب العين للخليل ابن أحمد الفراهيدي بمعنى: حفز - الحفز يعني حتك الشيء حثيثا من خلفه.

والحفز في معظم المصادر العربية القديمة والمعاجم الحديثة يعني الدفع من الخلف وهو الدافع الذي يحث المرء ويحظه على فعل الشيء.

اصطلاحا: هناك العديد من التعريفات التي تناولت الحوافز وعملية التحفيز ونظام الحوافز من

بينها:

لقد وردت عدة تعريفات نذكر منها:

-تعرف الحوافز على أنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا.¹

-تعرف كذلك أنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على غير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.²

-هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم إلى الأفراد كتعويض على أدائهم المتميز وبالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزا أو مكافأة.³

وقد عرفها " برسلون وستاير " أن الحوافز هي شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.⁴

وقد عرفت أيضا بأنها تلك المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي، وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء.⁵

ومن خلال مجموعة التعريفات نجد أنها تتفق في اعتبارها مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة التي تقوم بها الإدارة وبالتالي تهدف إلى التأثير في السلوك إلى الأفضل فترفع من كفاءة العاملين في إنتاجيتهم.

¹ اللوزي موسى، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ، العلوم الإنسانية، مجلد (22) العدد 2، عمادة البحث العلمي، عمان، 1995، ص 376.

² علاقة مدني، إدارة الموارد البشرية، دار الخوارزمية للنشر، جدة، 2007، ص 476.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، 2009، ص 248 .

⁴ الكعبي نعمة، والسامرائي مؤيد، الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، الطبعة الأولى، بغداد، 1990، ص 148.

⁵ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2000، ص 256.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات:

1- حوافز مادية:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.

فهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافأة التشجيعية والعلاوات و المشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات.⁶ وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.
 - مكافئات العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
 - المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.
 - الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.⁷
- ### 2- حوافز معنوية:

376، ص 2003 اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع،⁶

151، ص 1982 علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية،⁷

ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.⁸

وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية أهمها:

-**الشكر والتقدير:** ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاهما الحقيقي.

-**فرص الترقية والتقدم:** يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد. وتكون في قطاع التربية بالترقية من استاذ الى استاذ رئيسي ثم استاذ مكون تليها مساعد مدير ومديرا.

-**المشاركة في الإدارة:** وتتمثل في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال عامة والاستاذ خاصة في اللجان أو المجالس كمجلس التنسيق الإداري ومجلس التأديب، مجلس التربية والتوجيه، مجلس القبول والتوجيه، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

-**التوافق المهني:** والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية

⁸ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 210.

وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي فزيادة الأداء والمنتج.⁹

قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى:

أ- **حوافز ايجابية:** هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه الموظفون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير.

ب- **حوافز سلبية:** تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الأفراد والعاملين المقصرين في واجباتهم كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.¹⁰

قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى:

أ- **حوافز فردية:** هي تمنح لشخص بعينه، كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفعالية كبيرة.

ب- **حوافز جماعية:** يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج، فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها.¹¹

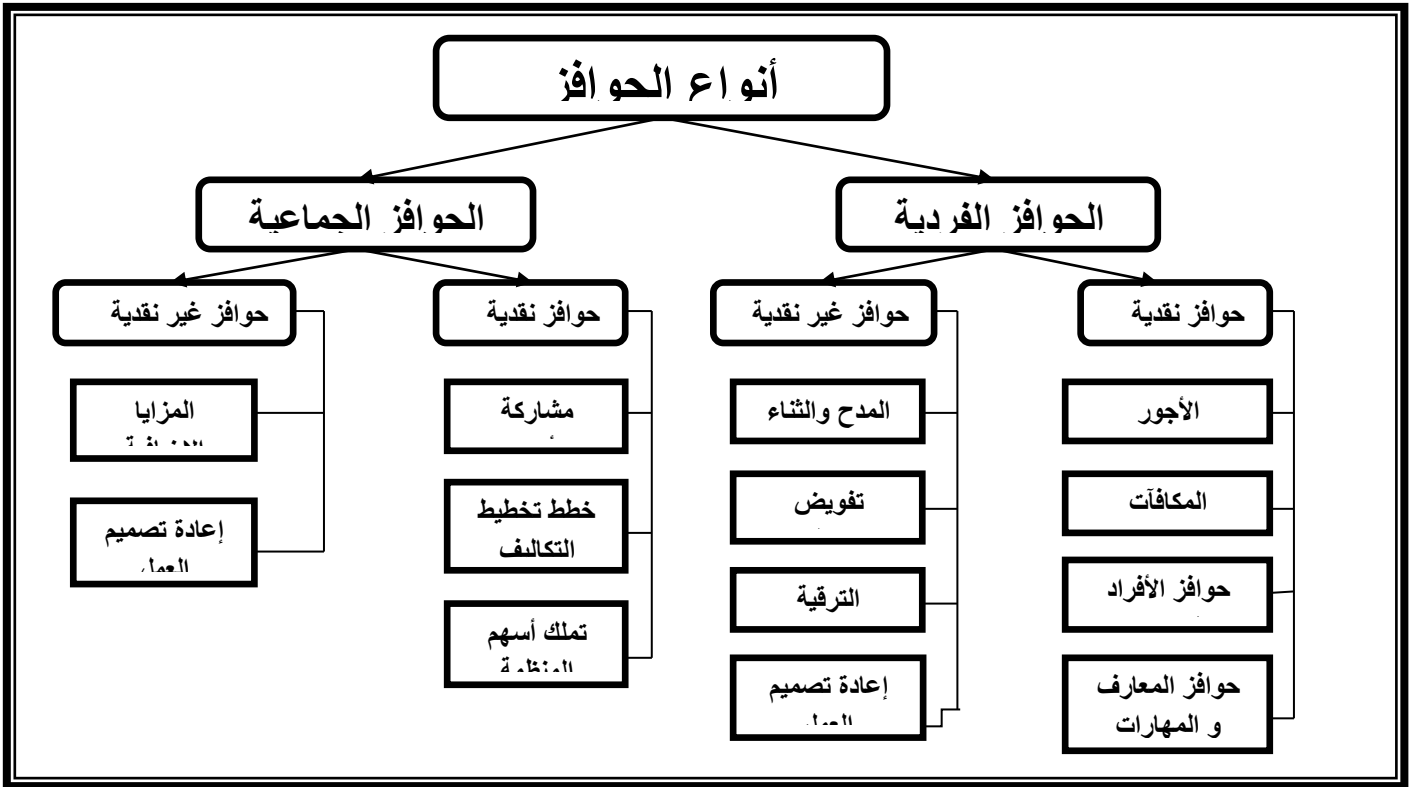
ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

⁹ خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005، ص 256-257

¹⁰ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان، ط1، 2007، ص 45

¹¹ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية، (د.س.ن)، ص 214

شكل رقم (1) يحدد أنواع الحوافز



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007، ص 230

المطلب الثالث: أهمية عملية التحفيز

تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء ومن خلال هذا سنتطرق إلى أهميته والتي تكمن في الآتي:¹²

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها.

¹² خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 35.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو تعديله.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى وجودها في صفوف الموظفين.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار وتطور المؤسسة.
- المساهمة في تحقيق أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها.

المبحث الثاني: شروط نجاح عملية التحفيز ومعوقاته

تشتمل المحددات الأساسية لنظام الحوافز لأساتذة التعليم المتوسط على:

المطلب الأول: شروط نجاح عملية التحفيز

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء منها الآتي :¹³

أولاً - البساطة والعلنية:

أي أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلناً ومعروفاً عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه.

ثانياً - التحديد:

ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة .

ثالثاً - إمكانية تحقيقه:

أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها.

رابعاً - إمكانية القياس:

¹³ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص 297.

ونقصد به هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد القابلة للقياس بسهولة.

خامسا: تحديد معايير الحد الأدنى للأداء

نقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك أو مؤشرات الإنجاز والأهداف والتي تمكن الفرد من الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس، فيما يلي:

_ ربط الحافز بالأداء

أي أن الجهد الذي يبذله الموظف يقابله للحصول على حافز ولا بد أن يشعر بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

_ التفاوت

لا يجب أن يحصل الموظفون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها التحفيزية والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار أداء ما حققه الاستاذ أو الموظف.

_ العدالة

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.

_ السيطرة على العمل

أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء.

_ التشاركية عند العمال في وضع نظام الحوافز:

وتشمل مشاركة العمال في تدعيم وصياغة النظام الخاص بالحوافز عن طريق الزيادة لإقناعهم به وتحمسه له والمحافظة عليه، بالطرق والوسائل التالية:

_التنوع

يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادية والمعنوية.

_وجود هدف للنظام

أي إلى ماذا تسعى المؤسسة من خلال وضعها لنظام الحوافز، ويتم التحقيق وصولها للهدف بمقارنة المؤسسة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز مجرد نفقات جارية.

_الشمولية

أي أن يشمل كل العاملين المؤسسة.

_الاستقرار والمرونة

لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون إلا إذا استدعى الأمر ذلك.

_مساندة الإدارة العليا

أي استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وإقامة حفلات وتوزيع الجوائز والحوافز وذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام.

-تدريب المشرفين

لابد من تدريب وتعليم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام وكيفية تطبيقه.

المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه التحفيز في المؤسسات التربوية

هناك بعض المشكلات و العوائق التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف

المنشود من الحوافز وخاصة في المؤسسات التربوية ومنها:¹⁴

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المؤسسات.

362-364، ص 1982 عبد الوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض،¹⁴

- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع الموظفين وخاصة الأساتذة واتجاهاتهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.

ومن خلال ما سبق نجد أن المعوقات التي تتعرض لها الحوافز وهي أنه من الصعب تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها المنشودة أمام هذه العوائق التي تواجهها من خلال قيامها بعملية التحفيز لأداء عاملها من أجل تحسينه، وذلك على الرؤساء ايجاد حلول لتجاوز هذه العقبات.

خلاصة الفصل:

تبين مما سبق ذكره عن الحوافز أنها في إمكانها المساهمة في تحسين مستوى أداء المنظومة التعليمية وذلك بتحفيز العاملين لديها حيث يقدم لهم والمسؤولين والرؤساء داخل المؤسسة مجموعة من الحوافز قد تدفعهم إلى الحماس والرغبة في العمل وهذا من الممكن أن ينعكس على الأداء العام بالإيجاب، وحتى تضمن تحقيق أهدافها تعتمد على استخدام وتطبيق مختلف الحوافز الممكنة.

الفصل الثاني: الأداء في

المؤسسات التربوية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسات التربوية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

المطلب الثاني: أهمية الأداء.

المطلب الثالث: أهداف الأداء.

المبحث الثاني: مكونات وأنواع الأداء وطرق تقييمه.

المطلب الأول: مكونات الأداء.

المطلب الثاني: أنواع الأداء.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين حيث أجمعوا على أن الاهتمام بالأداء الوظيفي في المنظمة يوصلها إلى أسمى أهدافها مما أدى إلى إدراك المنظمات بأن المورد البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطتها وأعمالها، فالمورد البشري هو الذي يخطط، ينظم، يتخذ القرارات، ينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها من خلال نشاطها، وبالتالي أداء هذا العامل (الأستاذ) هو الذي يعطي للمنظمة التربوية مكانتها في عالم المنظمات

المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسات التربوية

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر؛ إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه"؛ من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدتها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء ومحدداته وتقييمه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ولهذا سوف نتطرق إلى مفهومه اللغوي والمفهوم الاصطلاحي كما يلي:

_ لغويًا:

كلمة أداء مشتقة من الفعل "أدى" ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشيا بالسرير لا بالبطيء، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها؛ و أدى الشهادة أي أدلى بها؛ وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه؛ وبهذا فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به .¹⁵

- ويقابل كلمة أداء في اللغة الفرنسية اللفظ Performance والمشتقة من الفعل Performer ويقصد بها إنجاز أو تنفيذ¹⁶.

_ اصطلاحًا:

يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبًا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد .¹⁷

- وعرفه "Murphy" بأنه إنجاز المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين¹⁸.

- كما يرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل (الدافعية، القدرة، الإدراك) ؛ ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال.¹⁹

¹⁵ محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

¹⁶ هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2007، ص 22.

¹⁷ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 25.

¹⁸ Murphy. K. R, Dimension of Job performance, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd), Testing: Applied and theoretical perspectives, Praeger, New York, 1989,p109.

¹⁹ رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012-2011، ص 6.

_عرف أيضا بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة
20 .

_يعرف الأداء على انه " النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة".

_ويعرف أيضا على أنه " الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني و ذهني".²¹

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء:

هو مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المنوطة والموكلة له.

المطلب الثاني: أهمية الأداء

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، وفي قطاع التربية هو الذي ينتقل بالتلميذ و المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أكثر تطوراً وازدهاراً. ولهذا يمكن القول بان الأداء له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.²²

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فان أهمية الأداء

²⁰ روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 3، 2017، ص 259

²¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998، ص 267

²² فيصل عبد الرؤوف النحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.

تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، إما من الناحية الإدارية، فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.²³

المطلب الثالث: أهداف الأداء

تسعى المنظمات من القيام بعملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن إبراز بعضها فيما يلي:

- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد من جهة كتبصير الفرد بمستوى أدائه حتى يقيم الصورة الذاتية والمنظمة من جهة أخرى كتفعيل نشاطات المنظمة مثل في مصلحة الموارد البشرية فيما يتعلق بالأجور، الحوافز، والترقيات، النقل من أجل الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس في كافة فعاليات المصلحة.²⁴
- عملية التقييم تكشف للرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين وتكشف كذلك المهارات والخبرات التي يفتقرون لها مما يساعد على التعيين الصحيح أي الشخص المناسب في المكان المناسب.²⁵
- يسمح التقييم من اكتشاف العوامل التي تعيق المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعادة تعريفها لوظائفها، تغيير سياساتها أو أساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.²⁶

²³ وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 40.

²⁴ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء دنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 117.

²⁵ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، 271.

²⁶ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 125.

الجدول رقم (1): أهداف تقييم الأداء

الهدف من تقييم أداء افرء		
الأهداف الإدارية	تنمية الفرد	
توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة ب: تعديل هيكل الأجور، النقل، الترقيات، تخفيض قوة العمل.	تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب.	حدد وعرف الهدف
الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين (معيار نسبي).	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا للأداء (معايير أو مستوى مطلق).	أسس ومعايير المقارنة
تقدير الفرد وترتيبه	التقييم المستند على النتائج	أسلوب التقييم
تقديري وحكمي	يمارس دور المستشار	دور المشرف
الفرد، المشرف، سجلات الأفراد، آخرين لمن لهم العلاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ.	الفرد والمشرف	توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم

المصدر: حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث،

القاهرة، مصر، 2008، ص 274.

المبحث الثاني: مكونات وأنواع الأداء وطرق تقييمه

المطلب الأول: مكونات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) و ذلك وفقا لما حدده بورتر كالتالي: ²⁷

1-الدافعية: هي قوى داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية؛

2-قدرة الفرد: هي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، وتعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين وهما المعرفة والمهارة ويمكن أن نعبر عنها من خلال

$$\text{المعادلة: القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

- **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين.
- **المهارة:** هي القدرة على استخدام وتطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة متناهية.

2- إدراك الدور: ويشمل التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، والكيفية التي يمارسها دوره في المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

يوجد عدة أنواع من الأداء و يرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، و من بينها نذكر ما يلي: ²⁸

²⁷ عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال (غير منشورة)، 84، ص 2008-2009 جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،

²⁸ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2002/20011، ص 20 .

أولاً- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1- الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه أي المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

أ- **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .

ج- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كما وكيفا.

ثانياً- حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

1- الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية في النتائج التي ساهمت فيه جميع عناصر المؤسسة "المدخلات" التي تشمل بالعادة عدد المدرسين في البيئة التعليمية، والمرافق المدرسية المتاحة ومدى جاهزيتها لتحقيق الأهداف التعليمية، ومستلزمات المواد التعليمية، والموارد المالية المتاحة، والتكاليف المتوقعة لإنجاز المهمات.

2- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة المؤسسة من بعض مصالحها على تحقيق أهداف المنظمة ويسمى ذلك النظام بالنظام التحتي، الذي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى وتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء بشكل دوري سواء شهري أو فصلي أو سنوي ولكنها يجب أن تتم على الأقل مرة واحدة خلال كل سنة وذلك حتى يتضح للإدارة الخط البياني الذي يوضح مدى إنتاجيتهم، وهو ما قد يساعد في رسم الخطط المستقبلية، كما يساعد في عملية التحفيز من حيث تقييم المكافآت والعقوبات كذلك، وهذه العملية من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية²⁹.

والمقصود بتقييم الأداء: " قياس كفاية الفرد العامل، والوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمته في انجاز الأعمال التي توكل إليه، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وكيفية تعامله مع زملائه ومرؤوسيه.³⁰

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه".³¹

نستنتج مما سبق أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة زمنية من الزمن.

لقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي سنعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء وسنعرضها فيما يلي:

²⁹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص294.

³⁰ منصور صالح الصافي، الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية، معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية، العدد 19، ديسمبر، السعودية، 1997، ص 113.

³¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123.

أولاً: طرق التقييم التقليدية

هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:³²

طريقة الترتيب البسيط

تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بأعداد قائمة بأسماء العاملين أو الأساتذة معه ويبدأ المقيم باختبار أفضل الأساتذة أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة.

ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المسؤول عن عملية الترتيب.

طريقة المقارنة المزدوجة

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد (أستاذ) مع جميع الأساتذة الذين يخضعون هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها من خلال مثلاً تقييم النتائج التي حققوها في السنة ، فمثلاً إذا كان هناك ثلاث أساتذة فإنه سيتم تقييم الأستاذ الأول مع الثاني والثالث ، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المؤسسة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

طريقة التدرج

وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز

³² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الأردن، 2006، ص 240-248.

ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

طريقة التدرج البياني

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفا محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي:

1- ضعيف، 2- مقبول، 3- جيد، 4- جيد جدا، 5- ممتاز.

ثم يتم تصنيف جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.

طريقة قوائم المراجعة

- أن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل.

- على المقيم يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين.

- يكون تأشير المقيم إما نعم أو لا.

- عند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

طريقة المراجعة الميدانية

تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.

طريقة المقالة

وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها انجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

ثانيا: طرق تقييم الأداء الحديثة

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي: ³³

طريقة مقياس السلوكية المتدرجة

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات.

253-249 يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 33

وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقيّماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات انجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

طريق التقييم السري

وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون اطلاع الغير ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة مقياس السلوكية المندرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق، إلا في أن المقيم بملاحظاته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل.

ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي يتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.

الفصل الثالث: التحفيز

وأثره على الأداء في

المؤسسات التربوية

تمهيد.

المبحث الأول: علاقة الحوافز بالأداء.

المطلب الأول: العلاقة بين الحوافز المادية وتحسين الأداء.

المطلب الثاني: العلاقة بين الحوافز المعنوية وتحسين الأداء.

المبحث الثاني: أثر التحفيز على المؤسسات التربوية.

المطلب الأول: أثر التحفيز على المناخ التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثاني: أثر التحفيز على أداء أساتذة التعليم المتوسط.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تكمن العلاقة بين التحفيز والأداء في تحديد نوعية التحفيز وأشكاله، ونمطية أداء أساتذة التعليم المتوسط الداعمة لتقييم هذه العلاقة التي تقوم على اتجاهين متكاملين متمثلين في: آثار التحفيز على الأداء، ومعوقاتهما ومراحلها.

المبحث الأول: علاقة الحوافز بالأداء

المطلب الأول: العلاقة بين الحوافز المادية وتحسين الأداء

إن الحوافز المادية تلك التي تتعلق بالطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم على إشباع الحاجات الأساسية للإنسان، لذلك نجدها من أكثر أنواع الحوافز انتشارا وشيوعا لتحفيز العاملين على بذل قصارى جهدهم، كما أن الحوافز المادية يمكن أن تكون فردية أو جماعية.

فالحوافز المادية الفردية هي تلك الحوافز التي توجه نحو الأفراد، ومن أبرز الأمثلة على الحوافز الفردية المادية الأجر، وتتبع أهميته من خلال تحقيقه للكثير من الحاجات الأولية والأساسية.

وهناك صور أخرى للحوافز المادية الفردية كفرصة الترقية وما يصاحبها من زيادات في الأجر، والزيادات السنوية، والمكافآت.

أما بالنسبة للحوافز المادية الجماعية فهي تركز على العمل الجماعي، وعملية التعاون فيما بين العاملين، علما أن الحوافز المادية الجماعية تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لدى المجموعة، ففكرة الحوافز المادية الجماعية تقوم على أساس التداخل في العمل.

وهناك نظام الحوافز التي تأتي على شكل الخدمات الاجتماعية أو التعويضات أو المنح، وتكون هذه الحوافز بدون مقابل أو بمقابل مادي بسيط كمنحة المردودية ومنحة الزواج والختان، التأمين ضد إصابات العمل والتأمين الصحي.

وبشكل عام يمكن الحديث عن أن الحوافز المادية لها فرعين أساسيين، حوافز مادية مباشرة وغير مباشرة.³⁴

المطلب الثاني: العلاقة بين الحوافز المعنوية وتحسين الأداء

إن المقصود بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المادة والأموال في عملية إثارة ورفع كفاءة العاملين، بل العكس تماما من الحوافز المادية، فالحوافز المعنوية تقوم على أساس احترام العنصر البشري، والتي ترى بأن العامل هو كائن حي له أحاسيس خاصة به وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله.

كما أن الحوافز المعنوية تعمل على تنمية الشعور الإيجابي لدى الأفراد، ومن أبرز صور الحوافز المعنوية وأكثرها تأثيرا، تقدير جهود العاملين، وذلك من خلال منحهم لشهادات التقدير وتوجيه رسائل الشكر للعاملين الذين يحققون نتائج جيدة إيجابية، وكذلك إشراك الأساتذة في الإدارة، بمعنى أن يكون للأساتذة في المؤسسة ممثلون لهم في مختلف مجالس المؤسسة يساهمون بأرائهم وأفكارهم التي تعبر عن مجمل آراء الموظفين، ومن الصور الأكثر تأثير أيضا ضمان استقرار العمل وتوسيعه، وتحسين ظروف ومناخ العمل، والأهم هو التكوين، حيث يعتبر التكوين من أهم المحفزات المعنوية والتي تهدف لخدمة مصلحة الإدارة من خلال عقد الندوات والورش التدريبية الخاصة للأفراد العاملين، وخطابات المدح والثناء، والثقة في العاملين، والإصغاء من قبل الإدارة للعاملين.³⁵

بالتالي فإن الحوافز المعنوية تلبى حاجات ودوافع الأستاذ النفسية ومصالح المؤسسة في ذات الوقت، لأن عملية التعليم وتحسين النتائج والقيام بالمهام يتطلب التركيز بشكل أساسي على الجانب النفسي للأستاذ، وهو ما تقوم الحوافز المعنوية بسده وتعزيزه.

³⁴ وليد شفيق علي البيضة، تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والأربعون، 2022، ص 15-16.

³⁵ وليد شفيق علي البيضة، تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المبحث الثاني: أثر التحفيز على المؤسسات التربوية المطلب الأول: أثر التحفيز على المناخ التنظيمي للمؤسسة

إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة للبيئة.

ولعملية التحفيز تأثيراً هاماً على المناخ التنظيمي للمؤسسة نذكر منها:

- فهو يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلال قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة من خلال ما قدمت لهم من تحفيز.
 - فهو يؤثر على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في العمل.
 - تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير نظام التحفيز والمناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة.
 - إن تحديد المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعريف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ويعكس رضا العاملين.³⁶
- المطلب الثالث: أثر التحفيز على أداء أساتذة التعليم المتوسط**

يتمثل أثر نظام التحفيز على أداء الأساتذة في أثرتين أساسيتين.³⁷

1. الأثر الوظيفي: يتمثل في الجهود التي سيبدلها الأستاذ الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز

فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، رسالة الماجستير. سورية، 2015³⁶
كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، بيروت، مؤسسة مجد للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، 1997، ص 201³⁷

الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الأساتذة، نظرا لتطلعهم للحصول على الحوافز وهذا بدوره يؤدي الى رفع كفاءة الأستاذة وجودة التدريس.

2. الأثر الاجتماعي والاقتصادي: الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الأستاذ في الغالب ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الأستاذ وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت له حولا لمشاكل اقتصادية أو اجتماعية تولد لدى الأستاذ الشعور بالانتماء إلى مؤسسته

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة تعليمية يتوقف على أداء موظفيها وطاقمها البيداغوجي، ولكي يكون هذا الأداء فعال يستوجب توفر الشروط اللازمة كتحديد الأهداف البعيدة والمتوسطة والقريبة المدى، وتوفير الوسائل المادية والموارد المالية لتحقيقها وفق خطط محددة وبرامج مضبوطة مرتبطة بالوقت والإمكانيات والمواصفات المطلوبة في الأفراد الذين يقومون بتأدية العمل حيث يعتبرون هم الأساس، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى بتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على مردودهم، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة من تخطيط وتوجيه، وتشخيص وتقييم وتحسين الأداء.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

للدراسة.

تمهيد

1- منهج الدراسة.

2- مجتمع الدراسة وحدوده

3- عينة الدراسة.

4- الدراسة الاستطلاعية.

5- أدوات جمع البيانات.

6- الأساليب الاحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدرس أحد الجوانب المهمة، التي تمكن الباحث أن من التفكير لإنجاز عمل منهجي منظم ومحكم، كأن يترجم معظم أهداف البحث، وذلك باستخدام المنهج الذي ستوظفه الباحثة، والعينة والمجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة، كما تعرضنا إلى حدود البحث في المجال المكاني والزمني والبشري، والأدوات التقنية الخاصة بحصر المعلومات والمتمثلة في الاستبيان.

1_ منهج الدراسة:

يتوقف نوع المنهج المستخدم لمعالجة متغيرات الدراسة على الأهداف المراد التوصل إليها والنتائج التي نسعى لتحقيقها، وهذا البحث بجانبه النظري والتطبيقي تطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن هنا تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره يصف الجوانب المتعلقة بإشكالية البحث والبيانات النوعية والكمية، والتي يتم تحليلها على ضوء فرضياته، ومنه يتم الرفض أو القبول وتعميم النتائج.

2_ حدود الدراسة:

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على أساتذة التعليم المتوسط.

الحدود المكانية: مديرية التربية لولاية المسيلة ببعض مؤسسات التعليم المتوسط بلدية المسيلة.

الحدود الزمني: تم العمل الميداني في بداية شهر مارس وامتد الى شهر ماي من سنة الجارية 2024.

3_ مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المتكون من

أساتذة التعليم المتوسط لخمسة متوسطات من بلدية المسيلة والموزعين كما هو موضح في

الجدول رقم (1).

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة

عدد العينة الاساسية	أسم المؤسسة	
10	متوسطة العقيد الحواس - المسيلة	1
9	متوسطة الحسن بن الهيثم - المسيلة	2
11	متوسطة زين الدين بن معطي - المسيلة	3
12	متوسطة أحمد شوقي - المسيلة	4
8	متوسطة إبن هاني الأندلسي - المسيلة	4
50	مجموع العينة الاساسية	

4_ الدراسة الاستطلاعية: هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:

- تقصي الصعوبات التي تظهر أثناء تطبيق الاستبيانين لكي يتم تلافيتها.
- معرفة قدرة الصياغة اللفظية لمفردات الاستبيانين على توصيل المراد من الفقرات لأفراد العينة.
- ضبط التعليمات أو تعديلها إن دعت الضرورة لذلك.
- تحديد مجتمع الدراسة وحجمه
- تحديد حجم العينة وطريقة اختيارها.
- التأكد من صلاحية الاستبيانين من خلال حساب مؤشرات (الصدق والثبات).

4_1_ نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- حددنا مجتمع الدراسة والمتمثل في أساتذة التعليم المتوسط لبعض متوسطات بلدية المسيلة المذكورين في الجدول رقم (1).

- حددنا حجم العينة حيث قدر عددها (60) أستاذا وأستاذة موزعين على (10) أساتذة في الدراسة الاستطلاعية و50 في العينة أساسية)، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.
- التأكد من صلاحية الاستبانيين (الصدق والثبات).

4_2_ صلاحية أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: تم استجلاء آراء المحكمين خلال استخدام التحليل الكيفي للبند ومدى فاعليتها من حيث صيغتها وصلاحيتها، وفي هذا الصدد لجأنا إلى مجموعة من المحكمين في قسم علم الاجتماع لإبداء رأيهم في الاستبيان، وكانت آرائهم إيجابية في العموم في مضمون العبارات، ماعدا بعض الملاحظات الشكلية التي أخذت بعين الاعتبار، حيث اتفق جميع المحكمين على قبول هذان الاستبيان.

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبياننا الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (2) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد الاستبيان.

جدول رقم (2): قيمة معامل Cronbach's Alpha

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	البعاد
9	0,670	بعد فاعلية نظام الحوافز
8	0,701	بعد الحوافز المادية
9	0,722	بعد الحوافز المعنوية
7	0,683	بعد تحديد المهام
6	0,663	بعد تحديد المسؤوليات
8	0,712	بعد نمط الأداء
0,697		الكلي

المصدر: بيانات العينة وتحليل برنامج SPSS-22

من خلال جدول رقم (2) نجد أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل أبعاد الاستبيانين جاءت قيمهم أكبر من الحد الأدنى (0.65) مما يدل على ثبات أدوات الدراسة وبذلك يكون الاستبيانين في صورتها النهائية كما هو في الملحق رقم (1) قابلاً للتوزيع، وتكون الطالبتان قد تأكدتا من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

5- وصف أداة الدراسة:

5-1- محور التحفيز: يتكون استبيان التحفيز من ثلاث محاور متمثلة في:

المحور الأول: يتكون الاستبيان من بعد فاعلية نظام الحوافز المتكون من 9 بنود تدور حول موضوع الدراسة.

المحور الثاني: بعد الحوافز المادية، ويتكون من 8 بنود.

المحور الثالث: بعد الحوافز المعنوية، متكون من 8 بنود.

5-2-محور الأداء: يتكون استبيان الأداء من ثلاث محاور متمثلة في:

المحور الاول: بعد تحديد المهام ويتضمن 7 بنود.

المحور الثاني: بعد تحديد المسؤوليات ويتكون من 7 بنود.

المحور الثالث: بعد نمط الأداء والذي يشتمل على (5) بنود

5-3-تصحيح الاستبيان: يتم تصحيح استبيان دور عملية التحفيز في الأداء من وجهة نظر

الأساتذة التعليم المتوسط وفق خمس بدائل مقسمه من 1 إلى 5 بحيث تكون درجه (1) هي

الدنيا و (5) هي العليا وهي أوزان تعبر عن مدى قبول البند، ويحتوي الاستبيان على فقرات

كلها ايجابية، وتصحح البنود الايجابية كالتالي:

جدول (3): توزيع القيم على البدائل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

الدرجات القصوى للاستبيان المحور الأول:

الدرجة القصوى للبعد فعالية نظام التحفيز: (45) درجة

الدرجة القصوى للبعد الحوافز المادية: (40) درجة

الدرجة القصوى للبعد الحوافز المعنوية: (45) درجة

الدرجة القصوى للاستبيان: (130) درجة

الدرجات القصوى للاستبيان المحور الثاني:

أقصى درجة البعد الأول: (35)

درجة البعد الثاني: (30)

درجة البعد الثالث: (40)

الدرجة القصوى على الاستبيان: (105) درجة

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية للتحقق من الفرضيات وهي كالتالي:

✓ المتوسطات الحسابية.

✓ التكرارات.

✓ النسب.

✓ الانحراف المعياري.

✓ معامل بيرسون لحساب العلاقة.

✓ حساب الفروق (T-test).

✓ ألفا كرونباخ.

✓ يصح مقياس التفكير الإيجابي وفق مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي

جدول (4) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي

درجة التوافر	مجالات تصنيف درجات العينة	فئات الدرجات
قليلة جدا		1 إلى أقل من 1,80
قليلة		1,80 إلى أقل من 2,60
متوسطة		2,60 إلى أقل من 3,40
كبيرة		3,40 إلى أقل من 4,20
كبيرة جدا		4,20 إلى 5,00

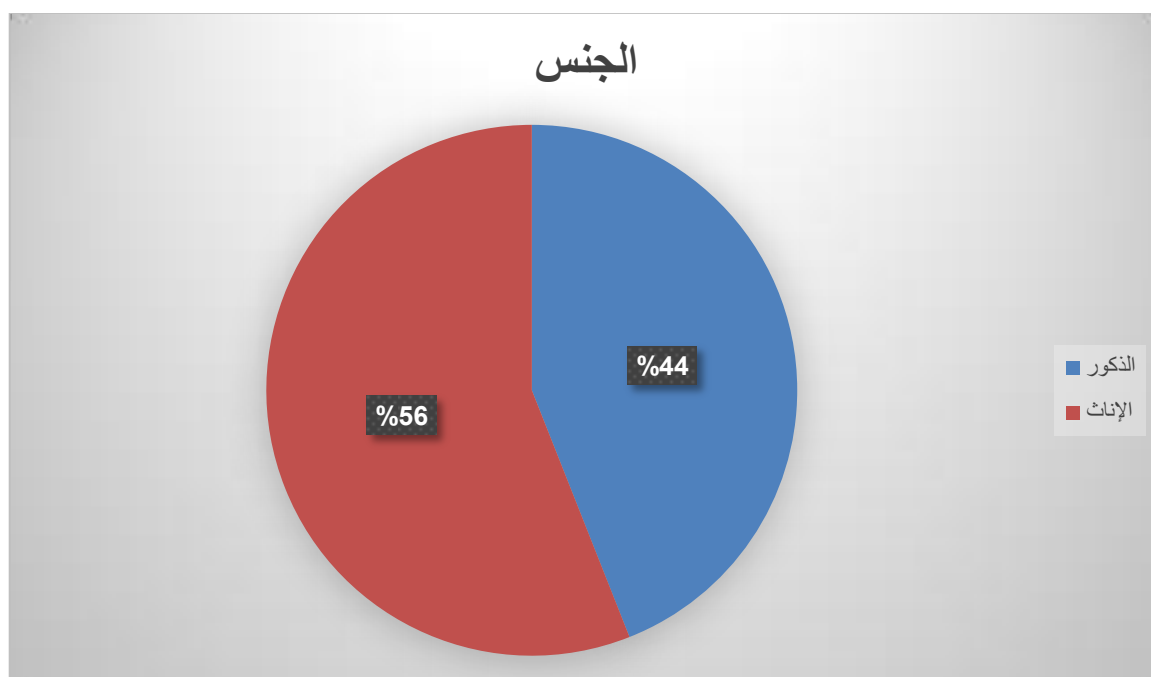
-توزيع العينة حسب المتغيرات المستقلة الواردة في الاستبيان

1-متغير الجنس:

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
44	22	الذكور
56	28	الإناث
100	50	المجموع

يتضح من الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس إلى 44 % ذكور و56% إناث، أي أن عدد الإناث في العينة أكبر من الذكور ما نسبته 12 % ويفسر أن العنصر الانثوي هو الغالب في التعليم المتوسط وأغلبيتهم متحصلات على شهادات جامعية.



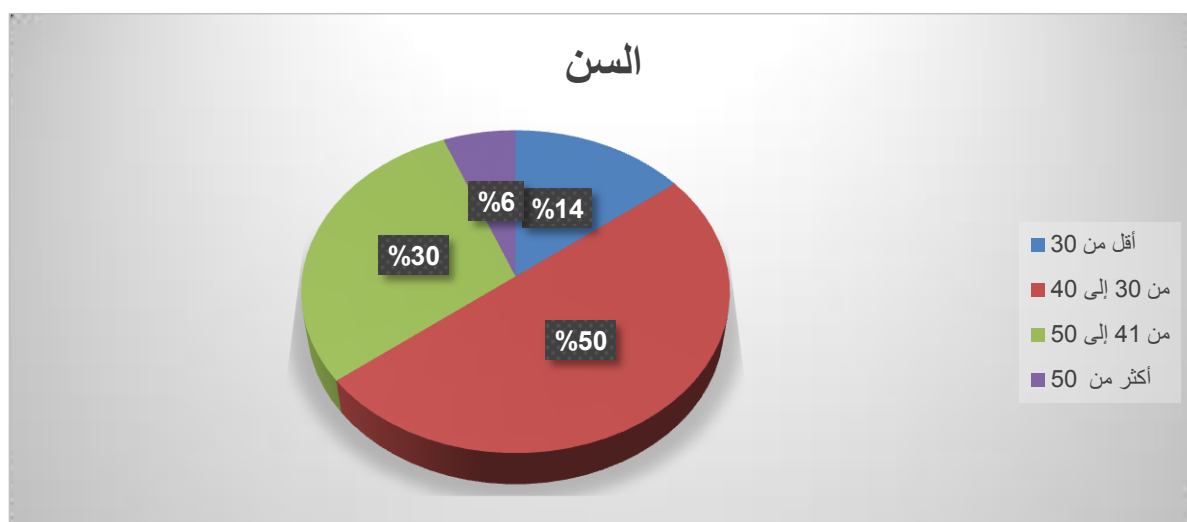
شكل رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

2- متغير السن:

النسبة (%)	التكرار	السن
16	9	أقل من 30
50	25	من 30 إلى 40
30	15	من 41 إلى 50
14	7	أكثر من 50
100	50	المجموع

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

يتبين من الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، وظهر من خلال البيانات أن أعلى نسبة من العينة تراوحت أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة 50 %، ثم تليها المرحلة العمرية الممتدة بين 41 و 50 سنة بنسبة 30 %، ثم تليها المرحلة العمرية الأقل من الثلاثين بنسبة 16 % وهي نسبة متدنية مقارنة بنسبة الشباب في المجتمع الجزائري، وتأتي في المرحلة الأخيرة المرحلة العمرية التي تجاوزت 50 سنة وهم في الغالب الإطارات المسيرة التي اكتسبت تجربة كبيرة في الميدان تستغل في تكوين الأساتذة.



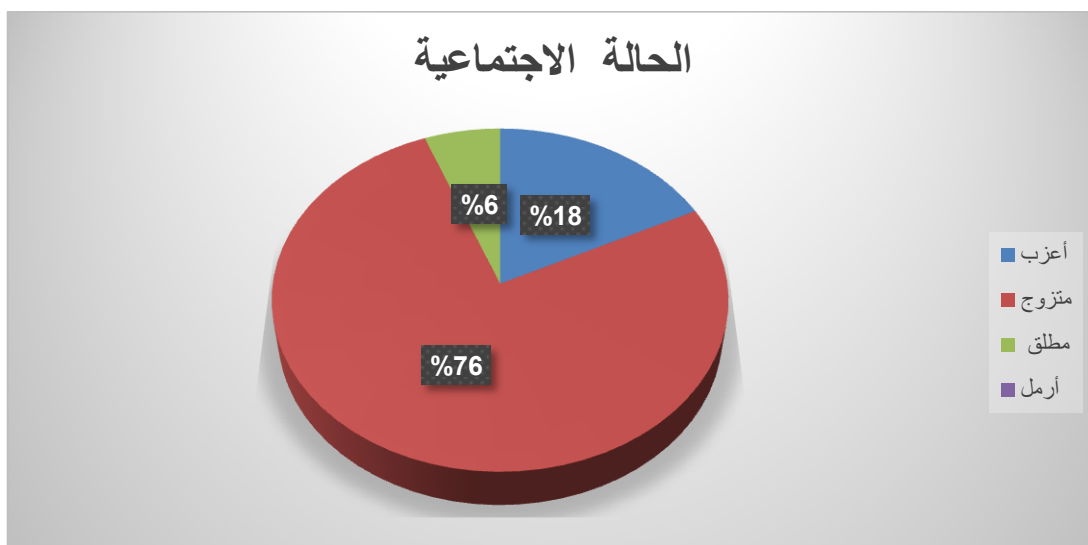
شكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

3- متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة (%)	التكرار	الحالة الاجتماعية
18	12	أعزب
76	30	متزوج
6	8	مطلق
0	0	أرمل
100	50	المجموع

يتبين من الجدول (3) أن نسبة المتزوجين من أفراد عينة الدراسة هي الفئة الأكثر تكراراً بـ 30 فرد متزوج ما نسبته (76%) وهي النسبة الأعلى مقابل 12 فرد حالتهم الاجتماعية أعزب بنسبة (18%) و 8 أفراد من العينة مطلقين ما نسبته 6% وهي نسبة منخفضة في حين لا يوجد أي حالة من حالات صفة أرمل، ما يعني أن أفراد المؤسسة يعيشون حالة استقرار اجتماعي تمكنهم من العمل والإنتاج بشكل أفضل.



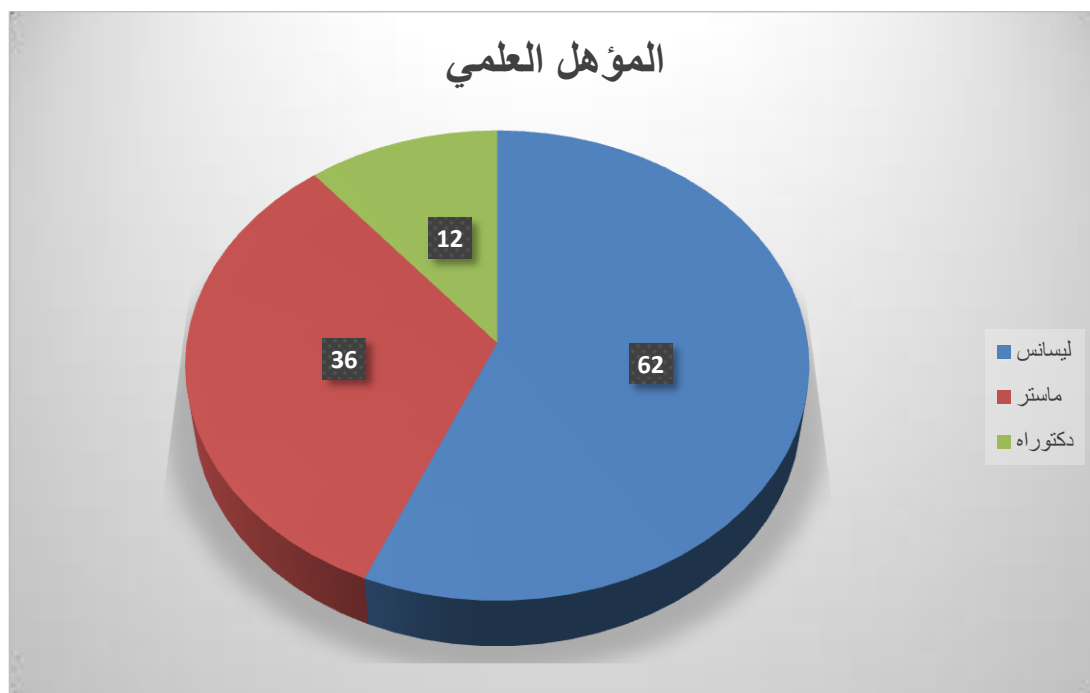
شكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

4- متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
62	25	ليسانس
36	18	ماستر
12	6	دكتوراه
100	50	المجموع

يوضح لنا جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي والذي سيطر فيها المستوى الجامعي ليسانس بنسبة 62% وهي النسبة الأكثر تكرارا ما يعطي للمؤسسة تسيرا أفضل، ثم يليهم فئة المتحصلين على شهادة الماستر 36%، هؤلاء معظمهم قام بتحسين المستوى، ثم يليهم في المرتبة الثالثة مستوى الدكتوراه نحو 12%.



شكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

5- متغير طريقة التوظيف:

النسبة (%)	التكرار	طريقة التوظيف
11	6	مدرسة عليا
24	13	مسابقة
65	35	إدماج
100	50	المجموع

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طريقة التوظيف

يوضح الجدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طريقة التوظيف الذي اظهر سيطرة الأساتذة في الإدماج بنسبة تقدر بـ 65% وهي نسبة مرتفعة جدا لكون هذه الفئة هي التي كانت لها خبرة قبل التوظيف، ثم تليها شريحة أساتذة المسابقة بنسبة 24% وهي الفئة التي تخضع للتكوين المستمر لاكتساب الخبرة اللازمة، ويأتي في المرتبة الأخيرة عملية توظيف بالمدرسة العليا التي تعتبر فئة متخصصة قبل التوظيف في المؤسسة.



شكل رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طريقة التوظيف

6- متغير الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	10	20
من 5 إلى 10 سنوات	15	30
من 10 إلى 15 سنة	14	28
أكثر من 15 سنة	11	22
المجموع	50	100

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

يوضح لنا الجدول (8) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل، حيث يظهر أن الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات هي المسيطرة 30 مما يدل على استقرار في عملية التدريس، إذ يلاحظ أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة تجاوزت هذه النسبة في المؤسسة بـ 5 سنوات مما يكسبها خبرة كبيرة في عملية التدريس وإدارة المصالح التربوية مما ينمي وجودة العمل المقدم، ثم تليها الفئة التي تتراوح خبرتها من 10 إلى 15 سنة بنسبة 28% وهي كذلك نسبة لا بأس اكتسبت خبرة طويلة تمكنها من انجاز المهام وتطويره والإبداع فيه، ويليهما الأفراد الذين تجاوزوا 15 سنة خبرة في ميدان التدريس بنسبة تقدر بـ 22% وهي فئة تساعد على توريث تجربتها للأجيال القادمة، ثم يأتي في المرحلة الأخيرة الفئة الأقل من خمس سنوات بنسبة 20% وهي نسبة قليلة مما يدل على ضعف التوظيف وإرادة المؤسسة باستقرار المعلمين الحاليين في مناصبهم.



شكل رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة واختبار صحة فرضيات الدراسة.

1- عرض البيانات وتفسير النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة

- عرض البيانات وتفسير نتائج الفرضية العامة.
- عرض البيانات وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- عرض البيانات وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- عرض البيانات وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
- عرض البيانات وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

2- مناقشة نتائج الفرضيات.

- مناقشة نتائج الفرضية العامة.
- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

1_ عرض البيانات وتفسير نتائج الفرضية العامة: التي نصت على ما يلي: تؤثر عملية التحفيز بشكل إيجابي في تحسين أداء أساتذة التعليم المتوسط.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-22)، وتم توظيف نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وسنوضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول (9) نتائج الانحدار الخطي البسيط بين عملية التحفيز والأداء

القيمة الاحتمالية	قيمة b1	قيمة الثبات α	معامل الارتباط R	F	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.00	1,005	0,374	0.872	13,45	الأداء	عملية التحفيز

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (9) أن معامل (الارتباط) يساوي (0,872) أي ما نسبته (87%)، وهي نسبة مرتفعة جدا، مما يعني أن هناك أثر قوي لعملية التحفيز في أداء أساتذة التعليم المتوسط، وجاءت قيمة الارتباط دالة على مستوى الدلالة (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)، أما قيمة الثابت b1 (1,005) فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما زاد التحفيز زاد الأداء وكان الأساتذة أكثر نجاعة في الاداء وأكثر جودة في العمل. وبالتالي نقبل الفرض البديل الذي ينص: تؤثر عملية التحفيز بشكل إيجابي في تحسين أداء أساتذة التعليم المتوسط.

$$Y=0.374 + 1,005x \text{ (المتغير المستقل)}$$

وقد توصلت دراسة الزهران (2017) التي هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية، حيث توصلت إلى أن للحوافز المادية والمعنوية أثر كبير وفعال على أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية، كما توصلت دراسة الدوسري

(2006) الى نفس النتائج مع الدراسة الحالية، إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية خاصة الحوافز المادية، ومن خلال النتائج الكمية التي توصلنا اليها و الى تطابقها مع الدراسات السابقة يمكن ان نقول أن الفرضية العامة قد تحققت، و أن عملية التحفيز تؤثر بشكل إيجابي في تحسين أداء أساتذة التعليم المتوسط.

2_ عرض البيانات وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى: التي نصت على ما يلي: توجد فروق دالة احصائيا في نظام عملية التحفيز لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الجنس. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-22)، بحساب (T-test) للفروق وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (10) حساب الفروق لمتغير في نظام التحفيز

المؤشرات الاحصائية	الجنس	حجم المجموعتان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية ddl	قيمة T- (test)	مستوى الدلالة Sig
النتائج	ذكور	22	80,59	11,97	48	-6,46	0,00
	اناث	28	64,03	5,67			

تبين نتائج الجدول (10) أن قيمة الفرق (T-test) بين الجنسين تساوي (-6,46) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,00) وهي قيمة أقل من (0,01) وهذا يؤشر على وجود فروق على استبيان نظام التحفيز لصالح الذكور بمتوسط حسابي (80,59) وانحراف معياري قدر (11,97) ومتوسط حسابي للإناث يقدر (64,03)، وانحراف معياري (5,67)، وهذا يظهر دور وأهمية عملية التحفيز بالنسبة للعنصر الرجالي الذي يرى في المكافآت والترقية والمردودية السنوية وغيرها من أنواع عمليات التحفيز المادية تساعده على تكاليف الاسرة وتوفير متطلبات الحياة.

3_ عرض البيانات وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية: التي نصت على ما يلي: توجد فروق دالة احصائيا في الأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الجنس. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-22)، بحساب (T-test) للفروق وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (11) حساب الفروق لمتغير الجنس في الأداء

المؤشرات الإحصائية	الجنس	حجم المجموعتان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية ddl	قيمة T- (test)	مستوى الدلالة Sig
النتائج	ذكور	22	39,36	5,84	48	-9,82	0,00
	اناث	28	60,71	8,76			

تبين نتائج الجدول (11) أن قيمة الفرق (T-test) بين الجنسين تساوي (-9,82) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,00) وهي قيمة أقل من (0,01) وهذا يؤشر على وجود فرق في الأداء لصالح الاناث بمتوسط حسابي (60,71) وانحراف معياري قدر (8,76) ومتوسط حسابي للذكور يقدر (39,36)، وانحراف معياري (5,84)، وهذا يؤشر على ان العنصر الانثوي يقدم الأداء ثم ينتظر التحفيز ولا يشترط في حسن الأداء مقابلا ماديا او معنويا بل يعمل ويجتهد ثم يطالب بحق الترقية أو المكافأة وغيرها من أنواع التحفيز المادي او المعنوي.

4_ عرض البيانات وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: التي نصت على ما يلي: توجد فروق دالة احصائيا في نظام عملية التحفيز لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الاقدمية. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-22) لحساب الفروق بين متوسطات درجة فئات الاقدمية في عملية التحفيز باستخدام تحليل الأحادي التباين ANOVA وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (12) تحليل التباين الاحادي لاستجابات فئات الاقدمية في عملية التحفيز

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig.
داخل المجموعات	5308,965	3	1769,655	41,833	,000
خارج المجموعات	1945,915	46	42,303		
المجموع	7254,880	49			

B de Tukey^{a,b}

المجموعات_1_2_3_4	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
اكثّر من 15 سنة	11	58,2727		
من 10 الى 15 سنة	14		67,0000	
من 5 الى 10 سنوات	15		73,1333	
أقل من 5 سنوات	10			89,0000

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول (12) واستنادا لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرض الصفري عندما تكون (Sig) القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه يمكن التأكيد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) حول درجات متغير الاقدمية في العمل على عبارات استبيان عملية التحفيز وتعزى للفئة ذات أقل (من 5 سنوات) بمتوسط (89) كأعلى متوسط حسابي، وتأتي الفئة ذات الاقدمية (اكثّر من 15 سنة) بمتوسط (58,27) في المرتبة الأخيرة كأدنى متوسط حسابي، وعلى ضوء على هذه النتيجة فإننا نؤكد تحقق الفرضية التي نصت على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد العينة في عملية التحفيز يعزى لمتغير الاقدمية.

5_ عرض البيانات وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: التي نصت على ما يلي: توجد فروق دالة احصائيا في الأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الاقدمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-22) لحساب الفروق بين متوسطات درجة فئات الاقدمية في الأداء باستخدام تحليل الأحادي التباين ANOVA وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13) تحليل التباين الاحادي لاستجابات فئات الاقدمية في الأداء

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig.
داخل المجموعات	6748,151	3	2249,384	62,305	,000
خارج المجموعات	1660,729	46	36,103		
المجموع	8408,880	49			

B de Tukey^{a,b}

المجموعات_1_2_3_4	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05			
		1	2	3	4
اكثر من 15 سنة	11	34,7273			
من 10 الى 15 سنة	14		45,6429		
من 5 الى 10 سنوات	15			58,0667	
أقل من 5 سنوات	10				67,4000

من خلال نتائج الجدول (13) واستنادا لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرض الصفري عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05) فأنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه يمكن التأكيد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) حول درجات متغير الاقدمية في العمل على عبارات استبيان الأداء وتعزى للفئة ذات أقل (من 5 سنوات) بمتوسط (67,40) كأعلى متوسط حسابي، وتأتي الفئة ذات الاقدمية (اكثر من 15 سنة) بمتوسط (34,72) في المرتبة الأخيرة كأدنى متوسط حسابي، وعلى ضوء على هذه النتيجة فإننا نؤكد تحقق الفرضية التي نصت على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد العينة في الاداء يعزى لمتغير الأقدمية.

6_ مناقشة نتائج الفرضيات:

- مناقشة نتائج الفرضية العامة: ثبوت صحة الفرضية العامة: على ضوء النتائج الكمية التي توصلنا إليها من خلال بيانات نموذج الانحدار الخطي البسيط وحساب العلاقة بواسطة معامل بيرسون، فإن قيمة الارتباط تثبت وجود علاقة ارتباطية دالة بين المتغير المستقل عملية التحفيز والمتغير التابع الأداء وهي علاقة قوية تظهر التأثير الكبير للتحفيز على الأداء.

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى من خلال حساب الفروق من خلال حساب الفرق (T-test) بين متوسطي درجات الذكور والاناث في عملية التحفيز، فإن البيانات الكمية تؤكد وجود تباين يعزى الى عامل الجنس، وعلى ضوء هذه النتيجة فإننا نؤكد تحقق الفرضية بوجود فروق دالة احصائيا في التحفيز تعزى لعامل الجنس بمؤسسات التعليم المتوسط بالمسيلة جاءت لصالح الذكور.

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية : ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية : من خلال حساب الفروق من خلال حساب الفرق (T-test) بين متوسطي درجات الذكور والاناث في الأداء، فإن البيانات الكمية تؤكد وجود تباين يعزى الى عامل الجنس، وعلى ضوء هذه النتيجة فإننا نؤكد تحقق الفرضية بوجود فروق دالة احصائيا في الأداء تعزى لعامل الجنس بمؤسسات التعليم المتوسط بالمسيلة جاءت لصالح الإناث.

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة على ضوء حساب الفروق من خلال تحليل التباين الاحادي بين متوسطات درجات الاقدمية في العمل على عبارات عملية التحفيز، فإن البيانات الكمية تؤكد وجود تباين يعزى الى عامل الاقدمية، وبناء على هذه النتائج فإننا نثبت تحقق الفرضية القائلة بوجود فروق دالة احصائيا بين فئات الاقدمية في العمل بمؤسسات التعليم المتوسط ببلدية المسيلة.

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة على ضوء حساب الفروق من خلال تحليل التباين الاحادي بين متوسطات درجات الاقدمية في العمل على عبارات الأداء، فإن البيانات الكمية تؤكد وجود تباين يعزى الى عامل الاقدمية، وبناء على هذه النتائج فإننا نثبت تحقق الفرضية القائلة بوجود فروق دالة احصائيا بين فئات الاقدمية في العمل بمؤسسات التعليم المتوسط ببلدية المسيلة.

توصلنا من خلال دراستنا الحالية إلى ما يلي:

1-تؤثر عملية التحفيز في أداء أساتذة التعليم المتوسط.
2-توجد فروق دالة احصائيا في نظام عملية التحفيز لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الجنس.

3- توجد فروق دالة احصائيا في الأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الجنس.

4- توجد فروق دالة احصائيا في نظام عملية التحفيز لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الاقدمية.

5-توجد فروق دالة احصائيا في الأداء لدى أساتذة التعليم المتوسط تعود لمتغير الاقدمية.

- مقترحات الدراسة:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها سابقا يمكن ان نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول عملية التحفيز وتأثيرها أداء أساتذة التعليم المتوسط على النحو التالي

-إعادة النظر في نظام الحوافز لتكون بأشكال مختلفة متوقعة وغير متوقعة وفق ضوابط محددة ونظام يتفق فيه الأساتذة مع الإدارة.

- أن تعطى على نتائج حقيقية وتنقيط صارم لكي يتم تشجيع المجتهد واستبعاد الذين لا يستحقونا.

-يجب ان يكون التقييم موضوعي يقيم فيع الأساتذة وفق سلم متفق عليه، يستوفي المستفيد شروطه.

- العمل على مراجعة نظام الحوافز وفق حسن الأداء وليس العكس، ويتمشى مع القدرة الشرائية للأستاذ.

خاتمة

من خلال ما سبق نستنتج أن عملية التحفيز هي من أهم الأساليب التي تدفع بالعامل عامة وبالأستاذ خاصة الى بذل جهود كبيرة، فهي التي تستثير وتحرك القدرات والخبرات الكامنة للأستاذ، مما يدفعهم الى المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف مؤسساتهم وذلك من خلال تحقيق وتحصيل نتائج جيدة واعطاء الأهمية البالغة للتلاميذ الذين هم حجر الأساس للعملية التعليمية.

لذلك فان تعدد نظام الحوافز التي تعتمد عليها وزارة التربية الوطنية وتتبعها المؤسسة التربوية من أجل اثاره الأستاذ و تحقيق الرضا الوظيفي، من حوافز مادية و معنوية و التي تدخل فيها كل المغريات بأشكالها المتنوعة، تخلق مناخا تربويا مناسباً يساعد على الإعطاء الجيد و تحقيق الأهداف المنشودة للجهات الوصية خاصة و للمجتمع عامة.

ان أداء الأستاذ في مؤسسته التربوية بحاجة الى دفع من خلال جملة من الحوافز ذات نوعية قصد تحقيق الأهداف المرسومة من طرف وزارة التربية الوطنية، التي تولي أهمية بالغة لعمالها من خلال تثمين جهودهم، وتقديرهم.

و لأن الأداء المقدم من طرف الأستاذ يعكس نجاعة التحفيزات المقدمة من طرف الوزارة و المؤسسة و جب تعديل بعض القوانين الخاصة بنظام الحوافز كقانون الترقية و المنح و كذلك عمليات التكوين .

قائمة
المراجع
والملاحق

قائمة المراجع العربية

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، 2009.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- حضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان، ط1، 2007.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005.
- خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
- روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 3، 2017.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- عبد الوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، 1982.
- عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2002/2001.
- علاقة مدني، إدارة الموارد البشرية، دار الخوارزمية للنشر، جدة، 2007.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998.
- علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982.

- عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2008-2009.
- فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، رسالة الماجستير. سورية، 2015
- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، بيروت، مؤسسة مجد للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.
- كعبي نعمة، والسامرائي مؤيد، الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، الطبعة الأولى، بغداد، 1990.
- لوزي موسى، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ، العلوم الإنسانية، مجلد (22) العدد 2، عمادة البحث العلمي، عمان، 1995.
- لوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنيل الطباعة، الإسكندرية، (د.س.ن).
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنيل الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- منصور صالح الصافي، الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية، معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية، العدد 19، ديسمبر، السعودية، 1997.
- هروم عزالدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
- وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة المرجع والملاحق

- وليد شفيق علي البيضة، تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة،
المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والأربعون، 2022.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق،
الأردن، 2006.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Murphy. K. R, Dimension of Job performance, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd),
Testing: Applied and theoretical perspectives, Praeger, New York, 1989.

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
01	بوساق زوينة	أستاذ مساعد قسم ب	جامعة محمد بوضياف - المسيلة
02	برابح نعيمة	أستاذ مساعد قسم ب	جامعة محمد بوضياف - المسيلة
03	جعيجع عتيقة	أستاذ مساعد قسم ب	جامعة محمد بوضياف - المسيلة
04	زعيتر لمياء	أستاذ مساعد قسم ب	جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ملحق 2 يمثل: اعتدالية التوزيع

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاداء_مج	,108	50	,200	,925	50	,004

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق 3 يمثل: نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحفيز والاداء

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,934 ^a	,872	,869	4,73858

a. Prédicteurs : (Constante), لتحفيز_1_2_مج

b. Variable dépendante : الاداء_1_2_مج

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		

1	(Constante)	0,374	4,024		5,063	,000
	لتحفيز_1_2مج	1,005	,056	,934	18,069	,000

a. Variable dépendante : الاداء_1_2مج

ملحق 4: يمثل الفروق في التحفيز بين الاناث والذكور

Statistiques de groupe

	المجموعتان 1_2	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
لتحفيز_1_2مج	1	28	64,0357	5,67308	1,07211
	2	22	80,5909	11,97083	2,55219

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	4,158	,047	-6,465	48	,000	-16,555	2,56091	-21,70424	-11,40615	
Hypothèse de variances inégales			-5,980	28,378	,000	-16,555	2,76823	-22,22226	-10,88813	

ملحق 5: يمثل الفروق في الأداء بين الاناث والذكور

Statistiques de groupe

	المجموعتان 1_2	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاداء_1_2مج	1	22	39,3636	5,84356	1,24585
	2	28	60,7143	8,76803	1,65700

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	,038	,847	-9,825	48	,000	-21,35065	2,17317	-25,72011	-16,98119
Hypothèse de variances inégales			-10,299	46,889	,000	-21,35065	2,07311	-25,52148	-17,17982

ملحق 6: يمثل تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية في التحفيز

ANOVA

لتحفيز_1_2مج

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5308,965	3	1769,655	41,833	,000
Intragroupes	1945,915	46	42,303		
Total	7254,880	49			

لتحفيز_1_2مج

B de Tukey^{a,b}

المجموعات_1_2_3_4	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
		1	2	3
4,00	11	58,2727		
3,00	14		67,0000	
2,00	15		73,1333	
1,00	10			89,0000

ملحق 7: تمثل تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية في الاداء

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6748,151	3	2249,384	62,305	,000
Intragroupes	1660,729	46	36,103		

Total	8408,880	49			
-------	----------	----	--	--	--

الاداء_1_2مج

B de Tukey^{a,b}

المجموعات_1_2_3_4	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05			
		1	2	3	4
4,00	11	34,7273			
3,00	14		45,6429		
2,00	15			58,0667	
1,00	10				67,4000

اخي الأستاذ أختي الأستاذة:

يهدف الاستبيان الى معرفة دور التحفيز في تحسين أداء أساتذة التعليم المتوسط

لذا نرجو منكم الإجابة على بنود هذا الاستبيان، نعلمكم انه ليست هناك إجابة صحيحة او خاطئة، لكن الهدف أن نعرف مستوى التحفيز لدى الأساتذة ودوره في تحسين الأداء، كما هو في الواقع، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) على الإجابة المختارة في المكان المناسب من بين أحد البدائل الخمسة (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) بكل دقة وموضوعية ونعلمكم ان هذه البيانات تندرج في إطار البحث العلمي.

معلومات شخصية :

- الجنس: ذكر أنثى
- السن : أقل من 30 سنة من 30 الى 40
- من 41 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- الاقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات
- من 11 سنة الى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- طريقة التوظيف : مدرسة عليا مسابقة ادماج
- المؤهل العلمي : الليسانس الماجستير الدكتوراه

الجدول الخاص بالتحفيز:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
بعد فاعلية نظام الحوافز						
01	أشعر بالرضا عن الزيادات التي تضيفها مؤسستي الى راتبي دوريا					
02	أرى أن الراتب وملحقاته يسد حاجاتي الأساسية					
03	أرغب في العمل في مؤسسة التي تدفع راتب اكبر من الذي احصل عليه					
04	من وجهة نظري نظام الرواتب والمردودية عادلة لحد ما.					
05	أرى أن قانون الاجر القاعدي منصف لموظفي الوظيف العمومي					
06	يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضمانا اجتماعيا.					
07	الراتب المدفوع مقابل عملي يدفعني الى تحسين أدائي					
08	احظى بتقدير في المؤسسة التي اعلم فيها لانها تقدر عملي					
09	نحضر بخدمات سياحية و ترفيهية وعطل صيفية دوريا لنا ولعائلتنا					
بعد الحوافز المادية						
01	أجد أن العائد المالي الذي اتحصل عليه في الترقية ملائم					
02	أرى أن نظام الترقيات يساعدن في تحسين أدائي					
03	مؤهلي العلمي وخبراتي يوافق درجتي الوظيفية					

قائمة المرجع و الملاحق

					04	تحصلت على درجتي الوظيفية نظير جهدي ومثابرتي
					05	تفتح المؤسسة باب المسابقات للمشاركة فيها بشفافية للحصول على منصب أعلى.
					06	ألاحظ أن منح الترقيات الوظيفية أثر ايجابي على الاداء الوظيفي.
					07	أساس منحة المردودية تقديرا للجهود المبذولة ونظير الكفاءة وحسن الأداء.
					08	يتراجع أدائي اذا شعرت ان الترقيات تعطى بالمحاباة.
					بعد الحوافز المعنوية	
					01	تقدم لنا الإدارة كل التسهيلات للقيام بأعمالنا على احسن وجه و تشكرنا على ذلك.
					02	نعمل كفريق متكامل في المؤسسة.
					03	يساعدني الزملاء والمدير على تأدية عملي براحة و اطمئنان.
					04	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أدرس فيها
					05	يتم استقبالننا في مديرية التربية بحفاوة و يستمعون لشكاوينا و يؤدوها لنا
					06	يشاركنا المدير في تأدية مهامنا ويستشيرنا في المواقف المصيرية.
					07	أرغب دائما في المشاركة في مختلف نشاطات المتوسطة
					08	أرغب دائما في الالتزام بعملي و الالتزام بمواعيده

بعد تحديد المهام :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
01	يتحسن أدائي كلما شعرت أن حقوقي محفوظة.					
02	ألتزم في أداء وظيفتي على احسن وجه كلما كانت مهامي محددة					
03	يؤخذ باقتراحاتي في إيجاد بعض الحلول لمشاكل تخص المؤسسة خارج حدود مسؤوليتي.					
04	المدير لا يتجاوز مهامي للضغط عليا في القيام بمهام أخرى خارج صلاحية وظيفتي					
05	اسعى لتحقيق أهداف المنهاج المسطرة ولو على حساب قناعاتي.					
06	توجيهات المدير الواضحة و المحددة تدفعني للاجتهاد اكثر.					
07	تطبيق القانون ولوائح الوزارة بعدالة على الجميع تدفعني للعمل بأريحية ورضا نفسي.					
بعد المسؤوليات						
الرقم	العبارات					
01	راتبي الشهري ومنح المردودية و ضميري يجعلونني اقدم احسن الاداء					
02	اقدم ما يطلب مني في حدود					

قائمة المرجع و الملاحق

					وظيفي ولا ازيد عن ذلك
					03 أقدم الدروس بشتى الطرق الممكنة ليفهم التلميذ.
					04 انا منضبط في أوقاتي ونادرا ما يقدم لي مديري ملاحظة على تأخري.
					05 أشعر بالمسؤولية اتجاه تصرفاتي ولا اندم لو تم معاقبتي لفعل غير قانوني مني
					06 حضوري دائم في المؤسسة ولا اختلق الاعذار للغياب او دفع العطل المرضية للتعرب من العمل
					07 أفعل كل ما يطلب مني في تأدية مهامى كأستاذ.
					بعد نمط الأداء
					الرقم العبارات
					01 أشعر بالنشوة والرضا حينما يتحصل تلامذتي على معدلات جيدة
					02 يسود جو حميمي بيني وبين تلامذتي في الصف و انا اقدم دروسي بشتى الطرق الممكنة.
					03 أشعر أن تلامذتي يرتاحون لوجودي بينهم.
					04 أفضل أسلوب الحوار مع التلاميذ و تحفيز الذاكرة واستنطاق العقل.
					05 دائما ما انصح زملائي لجعل المدرسة منارة للمجتمع وتعكس طموحه.



الكلية الإنسانية والعلوم الاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Visor-Deanship of the College for Studies and

Students Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بـمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - مسيلة
University Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
تربية العمادة للدراسات والعنائن المرتبطة بانظية

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع: دور عملية التحفيز في أداء أساتذة التعليم
المتوسط

إعداد الطلبة:

رقم التسجيل: 2095364075

د. بدي عتيقة

رقم التسجيل: 2395362500

بومستكرة سامية

القسم: علم الاجتماع الشعبية: علوم اجتماعية التخصص: علم اجتماع التربية
إشراف: د. زعيم لحياء الرتبة: أستاذ مساعد قسم بيا

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات اشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وسمح
بإداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص


رئيس فريق الاختصاص

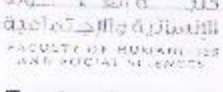
موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرق(ة):



Zaiten

أ. د. ابن خالد جمال


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 People's Democratic Republic of Algeria
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministry of Higher Education and Scientific Research
 جامعة محمد بوضياف بالسبيلة
 University Mohamed Boudiaf of M'sila


 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
 جامعة محمد بوضياف - السبيلة
 Université Mohamed Boudiaf - M'sila

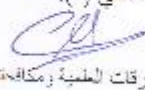
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
 نهاية السادة للدراسات والمسابيل المرتبطة بالثانية
 الرقم: 2024/

Faculty of Humanities and Social Sciences
 Vice-Chancellorship of the College for Studies and
 Student Affairs

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

إذا الممضي (ة) أثناءه :
 السيد(ة): **موسكتر مسامة**
 الصفة(طالب، أستاذ باحث، باحث/الم):
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **119760995017850008**
 الصادرة بتاريخ: **12-11-2016** عن دائرة: **المسليم**
 المسجل(ة) بكلية: **العلوم الإنسانية والاجتماعية** قسم: **علم اجتماع**
 تخصص: **علم اجتماع التربية** تحت رقم التسجيل: **2395362500**
 والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة لخرج، مذكرة مستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)
 عنوانها: **دور علمية التحضير على أداء أساتذة التعليم
المتوسط**

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
 إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسجلة في: **2024/06/04**
 إمضاء السعي (ة):


المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016محدد اللوائح المتعلقة بالوثائق العلمية ومصادرها.

