

الحوافز كأسلوب لرفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للمعلمين بمرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز

الزهراء مفتاح الكرغلي

عضو هيئة التدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ – طرابلس

ezahra1965@gmail.com

الملخص

يهدف البحث إلى توضيح وتبيان أهمية الحوافز في رفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للمعلمين وأثارها الإيجابية في كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها ، والتعرف على أنواع الحوافز التي تكون أكثر استخداماً من قبل المؤسسات التعليمية وتأثيرها على الروح المعنوية ومعرفة مدى مردود الحوافز على تحقيق أهدافها وأثارها على رفع كفاءة أداء المعلمين وزيادة الإنتاج التربوي والتعليمي للمعلم ، حيث تم إتباع المنهج باستخدام مقياس الوصفي التحليلي لدراسة الحالة ومن خلال إعداد وتصميم أداة البحث تمثلت في استبانة تم إعدادها من قبل الباحثة لدراسة موضوع البحث حيث تكونت من عدد (16) فقرة ذات مقياس للإجابة على الفقرات ليكثرت الرباعي وتطبيقها على عدد (60) عينة مختارة عشوائياً من المعلمين بمدارس التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز ومن ثم الوصول إلى نتائج ومن أهم هذه النتائج أنه إشباع الحوافز المادية والمعنوية للمعلم يولد لديه الشعور بالرضاء والارتياح نحو العمل وتزايد سعادته وتكيفه مع الجماعة وانتمائه إلى المؤسسة والرفع من مستوى كفاءته وأدائه للعمل في حالة إشباع حاجاته وعدم الإشباع يجعله في حالة الإحباط والتوتر والقلق وينخفض أدائه للعمل وانتمائه للمؤسسة ويشعر بالنقص والحرمان ، ومن ثم وضع التوصيات التي من شأنها أن تكون داعماً في ذات الموضوع.

الكلمات الدلالية: الحوافز، الكفاءة الإنتاجية، المؤسسات التعليمية، المعلمين بمدارس التعليم المتوسط، بلدية طرابلس المركز .

ABSTRACT:

The research aims at clarifying and stating the importance of the upgrading the teachers performance , productivity efficiency, its positive effects on the efficiency of the educational institutions , achievement of their objectives and knowledge about types of the incentives commonly used by the educational institutions and their effect on the spirits , knowledge of the outputs of the incentives on achievement of their objectives and their effect on upgrading the teachers performance and Increase of the teacher's educational and learning production. Whereas the analytical descriptive method scale was used to study the case. Through preparation and design of the study tool representing in a questionnaire prepared by the researcher in order to study the research topic which is composed of (16) sections of the binary scale to answer the sections of Likert quadrilateral that will be applied to (60) samples of teachers at the intermediate education schools in Tripoli Center Municipality .Then reaching to the results of which the most important is satisfaction of the material and moral incentives of the teacher, producing with him the feeling of satisfaction and comfort toward the work, increasing his happiness and adaptation with the group and affiliation to the institution , upgrading his efficiency and performance in the work if his needs are satisfied . The dissatisfaction makes him frustrated, tensioned , worried and his performance and affiliation with the institution decrease and feels of deficiency and deprivation . Then setting the recommendations which in their nature to support the same topics.

المسار الأول : منهجية البحث (المشكلة وأهميتها) :

المقدمة :

تعتبر الحوافز من أهم العوامل والأساليب المؤثرة في رفع مستوى أداء وكفاءة الفرد في المؤسسات الإنتاجية والخدمية من أجل تحسينه وتحريه من العوامل المعوقة حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى مستوى من الكفاية والفاعلية وتعتبر الحوافز تعبيراً عن احتياجات ورغبات الأفراد حيث ترفعهم إلى إحداث تصرفات وسلوكيات معينة

في إطار العمل بمعنى أن الحافز أداة مطلوبة ومرغوب فيها لتخفيض النقص في الإشباع الذي يعاني منه الأفراد أو يكون الحافز دافعاً لإشباع الحاجات للأفراد. باعتبار موضوع الحوافز أكثر الموضوعات ارتباطاً بدوافع وحاجات الأفراد بمعنى أن الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك الفرد وتدفعه إلى أنماط مختلفة من السلوك تنشأ بسبب مجموعة من الدوافع أو ما يطلق عليها (الحاجات النفسية) وبالتالي هنا فإن الدوافع (Motives) تختلف عن الحوافز (Incentives) حيث إن الأولى تعتبر محركات داخلية للسلوك الإنساني الذي ينبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة أما الثانية فهي محركات خارجية للفرد أو ما يسمى بالمشيررات (Stimulus) التي تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها.

وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت والزيادة في المرتب والعلوّة والحوافز المادية الأخرى. أو تكون معنوية كخطاب الشكر والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات ورفع مكانته في الوسط الاجتماعي. أما الدوافع فكثيراً ما تستخدم للدلالة على الغرائز (Impulses) والحاجات (Needs) والرغبات (Desires).

ومن هنا يتضح أن أي نظام للحوافز يرتبط برفع مستوى أداء وكفاءة العاملين وزيادة إنتاجهم في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها ، وباعتبار قطاع التربية والتعليم أفضل القطاعات لاستثمار العنصر البشري فإن رجال الاقتصاد قد أولوا اهتمامهم بالتربية والتعليم ومن بينهم (مارشل) الذي يعتبر أول من أشار بصورة مباشرة إلى اعتبار التعليم نوعاً من أنواع الاستثمار بينما يتفق (ماركس) مع سابقه في استثمار التعليم الذي له عائد اقتصادي كبير. وهذه مسؤولية تقع على عاتق الإدارة التعليمية فالإدارة الجيدة الفعالة الواعية هي التي تسعى إلى رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية للمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية المنشودة ، وفي هذا المجال ذكر الأستاذ الدكتور (عمر التومي الشيباني) "إن المعلم عنصر حي قادر على التأثير في باقي العناصر الأخرى والدور الريادي القيادي الاجتماعي والتوجيهي في الموقف أو المجال التربوي والتعليمي ليجعلها في وضع تخدم معه العملية التربوية والتعليمية ، ولهذا فإنه لا يصلح حال التعليم ولا الموقف التعليمي

إلا إذا صلح حال المعلم دينياً وخلقياً وعملياً واجتماعياً ونفسياً وبدنياً). (المقري: ب
س: ص120)

- مشكلة البحث :

مما سبق ذكره في المقدمة يمكن تحديد مشكلة البحث في (الحوافز كأسلوب لرفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للمعلمين بمرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز).

- تساؤلات البحث :

س1/ ما مفهوم الحوافز وأهميتها ؟

س2/ ما أنواع الحوافز وشروط نجاح نظام الحوافز ؟

س3/ ما مفهوم المعلم وأهميته ؟

س4/ ما هي صفات المعلم وأدواره ؟

س5/ ما دور الحوافز في إشباع حاجات المعلمين وانعكاسها على أدائهم المهني ؟

- أهمية البحث :

يكمُن أهمية البحث في إظهار وإبراز مفهوم الحوافز ودورها في رفع أداء المعلمين تربوياً وتعليمياً واجتماعياً بالمؤسسات التعليمية وتحفيز المسؤولين والقائمين على العملية التربوية والتعليمية على الاهتمام بهذا الجانب في عملية التعليم لما له من دور في تحقيق الأهداف المنشودة من قطاع التربية والتعليم ومعرفة أنواع الحوافز ونظام الحوافز الفعال.

- أهداف البحث :

يهدف البحث للإجابة على تساؤلات البحث للتعرف على :

(1) التعرف على مفهوم الحوافز وأهميتها.

(2) التعرف على أنواع الحوافز وشروط نجاح نظام الحوافز.

(3) التعرف على مفهوم المعلم وأهميته.

(4) التعرف على صفات المعلم وأدواره.

(5) التعرف على دور الحوافز في إشباع حاجات المعلمين وانعكاسها على أدائهم

المهني.

6) تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على رفع الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى المعلمين.

- منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع البحث وهو (الحوافز كأسلوب لرفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للمعلمين بمرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز).

- حدود البحث :

1) الحدود البشرية : أجريت هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز .

2) الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على عدد من مدارس التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز .

3) الحدود الزمنية : لقد تم إجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين 2020 - 2021 ميلادي.

- مصطلحات البحث :
Human and Community Studies Journal

هي العناصر الأساسية التي يدور عليها موضوع البحث وهي :

1) المعلم : ركن أساسي في الموقف التعليمي الذي يتفاعل مع المتعلمين عن طريق تفاعله مع عناصر خبراته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته وهو عنصر حي قادر على التأثير والتأثر ببقية العناصر الأخرى وله الدور القيادي والتوجيهي والإشرافي في العملية التربوية والتعليمية. (خميس : ، 1971 ، ص20)

2) الحوافز : بأنها عبارة عن العوامل الخارجية وتشير إلى المكافأة التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. (الزاوي ، 2006 ، ص178)

وعرفته الباحثة إجرائياً : بأنه مختلف العوامل المادية والمعنوية التي تدفع المعلمين إلى بذل جهد أكبر وأداء عملهم بكفاءة وفاعلية.

وعرفته الباحثة إجرائياً : هو ذلك الإنسان المخلص الذي له دور تعليمي وتربوي داخل المؤسسة التعليمية وذلك لبلوغ الهدف المنشود.

(3) الأداء : هو السلوك الذي يقوم به المعلم لتنفيذ مهامه وأدواره التربوية والتعليمية والمهنية. (قصودة : 1995 ، ص10)
وعرفته الباحثة إجرائياً : بأنه هو نتائج جهد المعلمين الناتج عن عوامل الداخلية والخارجية فالداخلية هي الاستعداد للعمل والخارجية كفاءة الأداء الوظيفي.

- الدراسات السابقة :

- (1) دراسة محمد غريب (2020) : (الدور الذي يؤديه التحفيز الوظيفي في تحسين أداء المعلمين في المدارس الخاصة في لبنان).
يعالج هذا البحث أهمية الدور الذي يؤديه التحفيز في تحسين أداء المعلمين ويعزز العلاقة بين المؤسسة والموظف ، وتزيد من ولاءه وإخلاصه لها ، والعمل الدءوب على تحقيق أهداف المؤسسة ، وأهدافه معاً ، وقد اعتمد هذا البحث على الإستبانة لدراسة العينة فكانت العينة (135) معلمة ومعلماً وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي للدراسة بأن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية يزيد من أدائها وتميزها ويخفض من الخسارة الناتجة عن تكاليف التوظيف في المؤسسات التعليمية.
- (2) دراسة حليلة علي الزهراني (2017) : (أثر الدافع المادي والمعنوي في أداء معلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة التعليمية).
هدفت الدراسة إلى التعرف على إثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء معلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة التعليمية من حيث درجة استخدامها ، ووضوح نظام الحوافز ، والعقبات التي تحول دون ذلك ، ووجدت الدراسة أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير كبير وفعال على أداء المعلمين ، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها وضع سياسة واضحة للحوافز تكون قادرة على اشباع رغبات المعلمين.

المسار الثاني : الإطار النظري للبحث (أدبيات البحث) :

- مفهوم المعلم : (صمامه : 2009 ، ص45)

المعلم هو عصب العملية التعليمية والتربوية والعامل الرئيسي الذي سيتوقف عليه نجاح التربية في بلوغ غاياتها وتحقيق دورها في تطوير الحياة في عالمنا الجديد ، وهو القادر على تحقيق أهداف التعليم وترجمتها إلى واقع ملموس فهو ركن أساسي من أركان العملية التعليمية (فالمعلم الجيد الفعال المبدع حتى مع المناهج الضعيفة الرديئة يمكن أن يحدث أثر جيداً في تلاميذه وطلابه.

فالمعلم هو ذلك الإنسان المخلص الذي يعمل على توصيل المعلومات والخبرات التعليمية لتلاميذه وطلابه وذلك باستخدام وسائل وأساليب تربوية وتعليمية حديثة ، فهو مرب ومفهومه مستمد من التربية ذاتها حيث عمله لا يقتصر على تلقينه للمعلومات فقط بل يتعداه إلى مسؤوليته عن إعداد وتربية جيل بأكمله من النواحي الجسمية والتعليمية والنفسية والاجتماعية والأخلاقية.

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع

- أهمية المعلم :

أن المعلم ركن وعنصر أساسي في الموقف التعليمي الذي يتفاعل معه المتعلمين (تلميذ ، طالب) ويكتسب عن طريق تفاعله مع عناصر خبراته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته وهو عنصر حي قادر على التأثير والتأثر ببقية العناصر الأخرى وله الدور القيادي والتوجيهي والإشرافي في العملية التعليمية والتربوية فهو الذي يقود ويوجه العناصر الأخرى في الموقف أو المجال التربوي والتعليمي ليجعله في وضع يخدم معه العملية التربوية والتعليمية ولهذا فإنه لا يمكن أن يصلح حال التعليم ولا الموقف التعليمي إلا إذا صلح حال المعلم وجعله محباً وعاشقاً للتعليم. (خميس : 1971 ،

ص20)

- صفات المعلم : (عدس : 1995 ، ص5)

من الصفات والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في المعلم الناجح ما يلي :

1) صفات علمية : المعلم الجيد الفعال يجب أن يتصف بالكفاءة العلمية في مجال تخصصه وله ثقافة عامة تحيط بمجريات الأحداث من حوله وله القدرة على تفسير الأمور والأحداث الجارية وتحليلها بأسلوب علمي منطقي سليم متابع للتطور

- العلمي التخصصي يساهم في تطويره الكفاية والمناقشة والحوار في العلمية والتخصصية وأن يكون لديه الشك المنهجي والتفكير العلمي والموضوعية والاستقلالية العلمية.
- (2) صفات أخلاقية : أن يكون قوي الإيمان بالله يخشى ربه في السر والعلانية ويحب عمل الخير ومساعدة الآخرين ويؤمن بمهنة التدريس وعاشق ومحب لها ومخلص ووافي في عمله حريص على تلاميذه وعادل في تعامله مع تلاميذه وطلابه.
- (3) صفات نفسية : أن يكون صدره رحب خال من العقد النفسية مرح ناضج انفعالياً له قدرة انضباطية في السلوك وقدرة التحكم في انفعالاته.
- (4) صفات جسمية ومظهرية : أن يكون سليم البنية خال من الأمراض والعيات والمخلة بشكله والمعيقة لحركاته وأن يكون حسن المظهر في لباسه وحلاقة شعره وتتبع منه الرائحة الحسنة.
- (5) صفات مهنية : أن يعشق ومحب لمهنة التعليم ومتسلح بالعلوم التي تساعد على فهم خصائص مكونات الإنسان الجسمية والتعليمية والنفسية والاجتماعية وله القدرة على استخدامها والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهه في الفصل وخارجه.
- (6) صفات اجتماعية: أن يحب الآخرين وإيجابي في تفاعله مع قضايا المجتمع ونشط يساهم في كل النشاطات الاجتماعية والأعمال التطوعية وأن يحافظ على مشاعر الآخرين وأن يتحلى بالصدق والأمانة ويساعد تلاميذه وطلابه في حل مشاكلهم الخاصة ومحبوياً من زملائه في العمل. (الشيباني : 1988 ، ص243)

- أدوار المعلم :

يمكن حصر دور المعلم لتفعيل العملية التربوية والتعليمية بالمؤسسة التعليمية في الأدوار الأتية : (9 الدوكالي علي : 2005 ، ص5)

- (1) إكساب المعرفة والحقائق والمفاهيم العلمية الوظيفية للمتعلمين.
- (2) التنمية الشاملة المتكاملة للمعلمين.
- (3) تهيئة المعلمين لعالم الغد.
- (4) تحقيق مبدأ التعليم الذاتي بين المتعلمين.

- (5) تنمية قدرة الإبداع والابتكار عند المتعلمين.
- (6) ترسيخ أساسيات التربية البيئية عند المتعلمين.
- (7) تحقيق الدعوى للسلام.
- (8) تحقيق الضوابط الأخلاقية بين المتعلمين.
- (9) ترغيب المتعلمين في العلم والتعليم.
- (10) المعلم أداة التجديد والتطوير للعملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة والأنشطة والبرامج داخل المجتمع المحلي.
- (11) المعلم مثل أعلى ورائد اجتماعي.
- (12) المعلم كموجه ومرشد للتلاميذ والطلاب.
- (13) المعلم مسئول عن عملية التعليم والتعلم.
- (14) المعلم كوسيط للثقافة.

- مفهوم الحوافز :

الاهتمام بدراسة الحوافز وتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة إنتاجية أو خدمية بكفاءة وفاعلية عالية فالحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز أي أنها تركز على مكافأة الفرد عن تميزه في العمل وتلبي احتياجاته وتشبع رغباته ولكي تتمكن الإدارة بالمؤسسة من تحفيز أفرادها للعمل عليها أن تفهم طبيعة الدوافع التي تحرك سلوكهم بما يهدف خدمة أهداف المؤسسة وقد وردت العديد من التعريفات نذكر منها :

تعرف الحوافز ((بأنها الوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله التي تمنحها المؤسسة لعمالها بهدف المحافظة على الأكفاء منهم وكسب ولائهم سبيلاً في تحقيق الأداء والكفاءة الإنتاجية العالية)). (الشيباني : ، 1990 ، ص186)

- أهمية الحوافز :

تهتم الدراسات السلوكية المعاصرة بموضوع الدوافع على أساس أن الدوافع عملية تتكون من التفاعل بين ثلاثة عوامل رئيسية هي :

(1) الحاجات والتوقعات.

(2) السلوك والأفراد.

3) أهداف وأشكال من التقنية العكسية.

إن عملية الاهتمام بالحوافز في العمل واعتبارها الوسيلة التي يمكن أن تدفع الفرد إلى أداء مهامه والقيام بمسئوليته اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها إذ ليس كاف أن يكون الفرد على درجة عالية من العلم والمعرفة ليؤدي عمله بكفاءة عالية حيث أنه يجب بالإضافة إلى ذلك وجود نظام للحوافز (مادية) أو (معنوية) تحفزه على أداء عمله بكفاءة متميزة ، حيث أنه كلما كان الدافع إلى العمل والحافز إليه متوافقين كلما كانت فاعلية الدوافع أكبر ويصبح الفرد أكثر شعوراً بالرضا وأكثر إنتاجية وإقبالاً عن العمل لذلك زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين بالمؤسسات الإنتاجية والخدمية.

الصيرفي : (2007، ص277)

فأهمية الحوافز تكمن في مرتباتها على سلوكيات العاملين سلباً أو إيجاباً وهناك شروط رئيسية يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار في تعاملها مع بعض الحوافز وهي :

- 1) ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والمؤسسة معاً.
- 2) إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف.
- 3) اختيار الوقت الملائم لتقديم الحوافز وخاصةً المادية.
- 4) ضمان استمرار الحوافز وخلق شعور بالأمن والطمأنينة لدى الأفراد باستمراريتها.
- 5) إيفاء المؤسسة بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- 6) تقديم الحوافز بناءً على العدل والمساواة والكفاية.
- 7) تعريف الأفراد بالسياسة التي يتم بها تنظيم الحوافز.
- 8) تناسب الحوافز طردياً مع الجهد المبذول من الأفراد.
- 9) إقناع العاملين بالعلاقة العضوية بين الأداء والحافز.
- 10) تناسب الحافز مع الدافع لدى الفرد.

- أنواع الحوافز : (حبيش : 1991 ، ص253)

هناك أنواع عديدة من الحوافز تستخدم في تحفيز الأفراد ويمكن اختيار المناسب منها للعاملين مقابل دوافعهم وإشباع حاجاتهم وهي تتمثل في الآتي :

(أ) حوافز إيجابية :

تعتبر الحوافز الإيجابية هي تلك الحوافز المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية بأشكال مختلفة والتي تأخذ صوراً مختلفة أيضاً في طريقة دفع الأفراد إلى المزيد من الجهد ومن خلاله يشبع الفرد حاجاته.

(ب) حوافز سلبية :

بما أن الحوافز التي تشبع حاجة الفرد تصبح ذات تأثير إيجابي وتكون عاملاً من عوامل الرضا لدى الفرد لكن إذا أخفقت الحوافز عن إشباع حاجات الفرد فإنها تكون ذات تأثير سلبي وتولد لدى الفرد الشعور بالاستياء ، فالمكافأة التي تعطى للفرد الموظف تعتبر حافز ماديا إيجابيا بينما منع هذه المكافأة عنه تنعكس عليه سلباً في أدائه وإنتاجه في العمل ، فالحوافز السلبية إذن تمثل جانباً من أساليب التقويم التي تهدف إلى إصلاح سلوك الفرد وأدائه في العمل من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف.

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

(ت) حوافز فردية :

وهي التي توجه لفرد واحد بعينه سواء كانت حوافز إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فهي حوافز تمنح للفرد بصورة مستقلة عن زملائه في العمل بالمؤسسة مقابل ما يقوم به من عمل متميز بمفرده بعيداً عن أي مساعدة من الآخرين معه في العمل حيث يتم مكافأته على حدة.

(ث) حوافز جماعية :

الحوافز جماعية هي التي توجه لمجموعة محددة من الأفراد في وحدة أو قسم أو إدارة واحدة وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية يتم تقديمها لكافة أفراد المؤسسة أو لبعض العاملين بوحدة أو قسم أو إدارة داخل المؤسسة وذلك بهدف تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين.

- شروط نجاح نظام الحوافز : (حبيش : 1991 ، ص255)

لكي يتمكن نظام الحوافز من تحقيق الغايات المرجوة منه وأن يكون ناجحاً في خلق دوافع لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم غير المشبعة لديهم فإنه يجب أن تتوفر في هذا النظام مجموعة من الشروط أهمها ما يلي:

- 1) أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والمؤسسة معاً إذ لا بد من تحديد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معاً وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهدافهم.
 - 2) أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والأهداف إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تستثير سلوك الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفاً هادفاً لتحقيق رغباته.
 - 3) كما لا بد للمؤسسة من أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز وخاصةً تلك الحوافز المادية التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومنقارية.
 - 4) أن تضمن استمرارية الحوافز وذلك لخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمن ذلك الإشباع مستقبلاً.
 - 5) ضمان المؤسسة الوفاء بالتزاماتها التي تقدرها الحوافز.
 - 6) أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
 - 7) أن تربط الحوافز ارتباطاً عضوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد لمزيد من الإنتاج والإبداع والاستثارة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- الحوافز وإشباع حاجات المعلمين وانعكاسها على أدائهم وإنتاجهم المهني :
- من المعروف أن السلوك الإنساني يتحرك تبعاً لمجموعة من الدوافع التي قد تكون شعورية أو لا شعورية فطرية أو مكتسبة وهي التي تقف وراء كل سلوك وتحركه وتوجهه حسب الهدف أو الحاجة التي تحاول إشباعها ، حيث إن الفرد في حالة عدم الإشباع لحاجاته يشعر بالتوتر والقلق مصحوب بعدم الرضا والراحة ، وإن إشباع الحوافز المادية والمعنوية للمعلم يولد لديه الشعور بالرضا والارتياح نحو العمل وتزداد سعادته وتكيفه مع الجماعة وانتماءه إلى المؤسسة والرفع من مستوى كفاءته وأداءه للعمل في حين أن عدم الإشباع يجعله في حالة الإحباط والتوتر والقلق الذي يقلل ويخفض دافعه للعمل وانتمائه للمؤسسة ويشعره بالنقص والحرمان ولكي يتم معرفة الدور الذي يقوم به المعلم في العملية التربوية والتعليمية لا بد من معرفة حاجات المعلم الأساسية والعمل على إشباعها عن طريق الحوافز المادية والمعنوية بناء على ذلك أن الاهتمام بالمعلمين يجب أن يكون من أولويات الإدارة التعليمية لأن المعلم يلعب دور كبير في إنجاح العملية التعليمية ، وهو أساس العملية التربوية والتعليمية والذي تقع على عاتقه مسؤولية نجاح

هذه العملية ولا يمكن أن يتم هذا النجاح إلا إذا تمكنت الإدارة التعليمية من تلبية حاجات المعلمين وعملت على إشباعها عن طريق الحوافز المادية والمعنوية حتى يتمكنوا من إنجاز أدوارهم التربوية والتعليمية بكفاءة وأداء عالي. (مطاوع : حسن : ، 1984 ، ص 23)

- الإجراءات المنهجية للبحث :

أولاً : منهج البحث : يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وهو أفضل المناهج المستخدمة في مثل هذه الدراسات.

ثانياً : مجتمع البحث : يتكون مجتمع البحث من مجموعة من المعلمين والمعلمات القائمين على تدريس مرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز.

ثالثاً : عينة البحث : تم اختيار العينة العشوائية البسيطة حيث كان عدد العينة التي تم اختيارها (60) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز.

رابعاً : أدوات جمع البيانات : تحقيقاً لأهداف البحث ظهرت الحاجة إلى استخدام الاستبيان كأداة مناسبة لهذا البحث لغرض التعرف على (الحوافز كأسلوب لرفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للمعلمين بمرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز).

خامساً : تطبيق البحث : تم التطبيق على عينة البحث للعام الدراسي 2020 - 2021 ميلادي.

أولاً: استخدم طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (1)

جدول (1) ثبات الاستبيان

البيد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الحوافز المادية	5	0.692
الحوافز المعنوية	5	0.702
الأداء	6	0.724
الاستبانة ككل	16	0.788

و أوضحت النتائج في جدول رقم (1) أن قيمة معامل الفا كرونباخ لمجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل وتتراوح قيمة الفا كرونباخ بين 0.692 و 0.788 وبذلك تكون على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

ثانياً الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (2) تصنيف المعلمين المستهدفين في هذه الدراسة حسب الجنس حيث جاءت النسب 75% من المعلمين من الإناث بينما 25% من المعلمين من الذكور.

جدول (2) تصنيف المعلمين المستهدفين في هذه الدراسة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
25%	15	ذكر
75%	45	أنثى
100%	60	المجموع

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

يوضح الجدول رقم (3) تقسيم المعلمين حسب المستوى التعليمي فقد كانت نسبة المعلمين حاملي الشهادة الجامعية تمثل 76.7% يليها 18.3% من حاملي الدبلوم العالي بينما كانت نسبة حاملي شهادة الماجستير 5% من العينة .

جدول (3) تقسيم المعلمين حسب المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
0%	0	دبلوم متوسط
18.3%	11	دبلوم عالي
76.7%	46	شهادة جامعية
5%	3	ماجستير
100.0%	60	المجموع

كما يوضح الجدول رقم (4) تقسيم عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية فكانت نسبة المتزوجين الأعلى حيث بلغت 66.7% من إجمالي العينة وكانت نسبة الغير متزوجين منهم 33.3% .

جدول (4) تقسيم عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
66.7%	40	متزوج
33.3%	20	أعزب
100%	60	المجموع

بينما يوضح الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التعليم.

جدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التعليم.

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
26.7%	16	من 1 إلى 5
26.7%	16	من 6 إلى 11
41.7%	25	من 12 إلى 17
5%	3	17 فأكثر
100%	60	المجموع

تتمثل مشكلة هذا البحث في معرفة ما إذا كانت هناك علاقة وثيقة ما بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء المعلمين

ولذلك سنقوم باستخدام أسلوب تحليل الارتباط القويم (canonical correlation) كأحد أساليب التحليل متعدد المتغيرات وذلك لقياس قوة العلاقة بينها.

الارتباط القويم canonical correlation

ويقاس الارتباط القويم العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات

الأولى تمثل X_s وتضم $(X_1 , X_2 \dots X_p)$

والثانية تمثل Y_s وتضم $(Y_1 , Y_2 \dots Y_q)$

وذلك من خلال إيجاد عدد من التراكيب الخطية للمجموعتين وقياس العلاقة بين التركيبة الخطية للمجموعة الأولى و التركيبة الخطية للمجموعة الثانية ، والتي تمتلك أعظم ارتباط ممكن بينهما ويمكن القول أن الارتباط القويم يحاول تحديد العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات من خلال إيجاد الترابط الخطي للمتغيرات في المجموعة الأولى الذي يرتبط بصورة عالية مع الترابط الخطي للمتغيرات في المجموعة الثانية.

الدراسة التطبيقية:

باستخدام الحزمة البرمجية SPSS وبعد ترميز البيانات وتجهيزها وإدخالها وباستخدام الأمر Analysis ثم الأمر الفرعي correlate ، ثم canonical correlation ثم Ok حصلنا على المعلومات الوصفية لعينة الدراسة الملخصة في الجدول رقم (6) والذي يبين التراكيب الخطية بين الحوافز المادية والأداء وكذلك الجدول (7) والذي يبين التراكيب الخطية بين الحوافز المعنوية والأداء.

جدول (6) يبين التراكيب الخطية بين الحوافز المادية والأداء

Canonical Correlations							
	Correlation	Eigenvalue	Wilks Statistic	F	Num D.F	Denom D.F.	Sig.
1	.588	.527	.435	1.526	30.000	198.000	.048
2	.417	.210	.665	1.093	20.000	166.781	.361
3	.362	.151	.804	.966	12.000	135.225	.484
4	.261	.073	.926	.684	6.000	104.000	.663
5	.083	.007	.993

عند اشتقاق دوال الارتباط في المجموعتين (الحوافز المادية- والأداء) تم اشتقاق 5 دوال وأتضح أن الدالة الأولى هي التي يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين مجموعتي المتغيرات حيث أن لها أعلى معامل ارتباط canonical correlation

مساوياً 0.588 كما ثبت معنويتها عند مستوى معنوية 0.05 أي أن يمكننا القول أن هناك علاقة بين الحوافز المادية و الأداء كما يوضح الجدول رقم (6) و يوضح الجدول (7) دوال الارتباط في المجموعتين (الحوافز المعنوية - والأداء) تم اشتقاق 5 دوال وأتضح أن الدالة الأولى هي التي يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين مجموعتي المتغيرات حيث أن لها أعلى معامل ارتباط canonical correlation مساوياً 0.648 كما ثبت معنويتها عند مستوى معنوية 0.05 أي أن يمكننا القول أن هناك علاقة بين الحوافز المعنوية و الأداء كما يوضح الجدول رقم (7)

جدول(7)

Canonical Correlations							
	Correlation	Eigenvalue	Wilks Statistic	F	Num D.F	Denom D.F.	Sig.
1	.648	.725	.366	1.887	30.000	198.000	.006
2	.461	.270	.631	1.242	20.000	166.781	.226
3	.370	.158	.802	.982	12.000	135.225	.469
4	.242	.062	.929	.654	6.000	104.000	.687
5	.116	.014	.986

من خلال إجراء التحليل الإحصائي توصلت الباحثة إلى أهم النتائج الآتية :
- نتائج البحث :

- من خلال إجراء التحليل الإحصائي توصلت الباحثة إلى أهم النتائج الآتية :
- (1) أن السلوك الإنساني يتحرك تبعاً لمجموعة من الدوافع الذي قد تكون شعورية أو لاشعورية فطرية أو مكتسبة وهي التي تقف وراء كل سلوك وتحركه وتوجهه حسب الهدف أو الحاجة التي يحاول إشباعها.
 - (2) إشباع الحوافز المادية والمعنوية للمعلم يولد لديه الشعور بالرضاء والارتياح نحو العمل وتزايد سعادته وتكيفه مع الجماعة وانتمائه إلى المؤسسة والرفع من مستوى

كفاءته وأدائه للعمل في حالة إشباع حاجاته وعدم الإشباع يجعله في حالة الإحباط والتوتر والقلق وينخفض أداءه للعمل وانتمائه للمؤسسة ويشعر بالنقص والحرمان.

(3) أن عملية الاهتمام بالحوافز في العمل على اعتبارها أنها الوسيلة التي يمكن أن تدفع الفرد إلى مهامه وأدواره وتحفز بأدائه لعمله بكفاءة عالية.

(4) تبين أن هناك أنواع عديدة من الحوافز تستخدم في تحفيز الأفراد للعمل ويمكن اختيار المناسب منها للعاملين مقابل دوافعهم وإشباع حاجاتهم وأن الفرد كثير ما يحتاج إلى أكثر من نوع واحد من الحوافز ولكن هذا لا يعني أن الفرد يحظى بجميع الحوافز في وقت واحد بل يجب على المؤسسة التعرف على احتياجات الأفراد من الحوافز المناسبة.

(5) أن المعلم لا يقف دوره عند القيام بالتدريب والأعمال التربوية والتعليمية المرتبطة به داخل حدود فصله بل تتعدى مهمته إلى القيام بمسؤوليات أخرى تجاه مجتمعه وأمته وقادر على تحمل مسؤولياته الاجتماعية أن يساهم بإخلاص وفاعلية في حل مشكلات مجتمعه ، وأن يعمل على تنمية وتطوير وتجديد التراث وغربلته من كل ما عسى أن يكون قد علق به أبا ن عصور التخلف من تاريخ أمته

- التوصيات :

بعد استعراض نتائج البحث لأبد من وضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ، فيما يتعلق بالحوافز كأسلوب لرفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للمعلمين بمرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز ، وذلك على النحو الآتي :

- (1) تكريم المعلمين المتميزين خلال بعض المناسبات الرسمية والدينية بموجب تقارير دورية ترفع من قبل المسؤولين والمشرفين على العملية التعليمية.
- (2) التأكد على استخدام الحوافز الإيجابية سواء كانت مادية أو معنوية للمعلمين والعاملين بالتعليم.
- (3) الاهتمام بالمعلمين والعاملين بالتعليم ذوي القدرات الضعيفة بإعطائهم دورات تأهيلية للرفع من روحهم المعنوية.

- 4) متابعة المشكلات التي يمر بها المعلمين والعاملين بالتعليم على الصعيد الشخصي أو المهني ومحاولة معرفة الأسباب الحقيقية ورائها وإيجاد الحلول لها حتى يحس المعلمين والعاملين المهنية واحترام شخصيته.
- 5) ضرورة وجود عادلة في تطبيق نظام الحوافز.
- 6) يجب أن يحظى المعلم بثقة زملائه بالمدرسة.
- 7) منح المعلمين العلاوات السنوية والترقيات في مواعيدها القانونية.
- 8) يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية.
- 9) إشراك المعلمين في الأنشطة الثقافية والاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.
- 10) يجب أن يتمتع المعلمين بإجازاتهم كاملة.

المراجع :

- [1] إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ط2 ، دار المعارف ، القاهرة ، 1984.
- [2] أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة في الإسلام ، الدار السودانية للكتاب ، الخرطوم ، 1984.
- [3] أحمد الصيرفي : السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر والتوزيع ، الرياض ، السعودية ، 2007.
- [4] أحمد عبدالمنعم خميس : الحوافز وأثرها في العمل ، مجلة كلية الآداب - جامعة طرابلس ، العدد 4 ، ابريل ، 1971.
- [5] أحمد عزت راجح : أصول علم النفس ، الدار القومية للطباعة ، القاهرة ، 1996.
- [6] أحمد مصباح الساعدي : أثر الحوافز في زيادة معدلات الإنتاج ، منشورات قسم الندوات والمؤتمرات ، طرابلس ، ليبيا ، 2006.
- [7] بالنور الدوكالي علي : إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول بعنوان (التعليم الثانوي التخصصي بين الواقع والطموح) ، النقابة العامة للمعلمين ، طرابلس ، ليبيا ، 2005.

- [8] بالنور الدوكالي علي قصودة : تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية بليبيا في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 1995.
- [9] عمر التومي الشيباني : الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، 1988.
- [10] عمر التومي الشيباني : ديمقراطية التعليم في الوطن العربي المنشأ ، المنشأ العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس ، ليبيا ، 1990.
- [11] فاطمة سعيد حمادة : علاقة الحوافز بحاجات المعلمين وانعكاسها على الكفاءة الإنتاجية ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الآداب جامعة طرابلس ، 2009 .
- [12] فوزي حبيش : الإدارة العامة والتنظيم الإداري ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1991.
- [13] كامل محمد المقربي : السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط2 ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ب.ث .
- [14] محمد عبدالرحيم عدس : المعلم الفاعل والتدريس الفعال ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1995.