

تاريخ الإرسال (2018-01-30)، تاريخ قبول النشر (2018-03-11)

أ. إيناس محمد أبو عشيبة<sup>1\*</sup>  
د. عبد الحكيم ياسين حجازي<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> الأردن  
\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: [inas.alnoor@gmail.co](mailto:inas.alnoor@gmail.co)

## درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها

### الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريها، وتكونت عينة الدراسة من (85) مديراً ومديرة، وطبقت أدوات الدراسة بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت استبانة الإدارة بالتحفيز من (22) فقرة موزعة على أربعة مجالات (فاعلية نظام الحوافز، الترقيات، التقدير والاحترام، العدالة في توزيع المنح والحوافز)، وتكونت استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل).

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية ل فقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة على ضرورة الإبقاء على استخدام الإدارة بالتحفيز.

**كلمات مفتاحية:** الإدارة بالتحفيز، الأداء الوظيفي، مدارس النقب، مديري المدارس.

### **the degree of management use of motivation and its relation to the performance of teachers in schools in the Naqab region from the point of view of its managers**

#### **Abstract:**

The study aimed at revealing the degree of management use of motivation and its relation to the performance of teachers in schools in the Naqab region from the point of view of its managers. The study sample consisted of (85) managers and managers. The study tool was applied after verifying its validity and consistency. The management questionnaire consisted of (22) (The effectiveness of the system of incentives, promotions, appreciation and respect, justice in the distribution of grants and incentives). The questionnaire was composed of (29) items divided into three areas (completion of tasks, responsibilities and relationships at work).

The results of the study showed that the degree of management use of motivation in the Negev schools from the point of view of school principals was high. The results showed that the mathematical averages of the fields of the performance level of the teachers of the Negev schools from the point of view of the principals of the schools came to a great extent. There was a positive and statistically significant correlation between the degree of management use of motivation in the Negev schools and the performance of the teachers. Use of motivation management.

**Keywords:** Motivation Management, Job performance, Schools of the Negev, School Principals

## مقدمة

أدى التطور العلمي الهائل، إلى تطور العمليات الإدارية الأساسية، والاهتمام في التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أي مؤسسة، فمن خلال التطور، تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المؤسسة، واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، وبدون إجراء تقييم لأوضاعها سيكون من الصعب على المؤسسة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة.

وتعمل الإدارة على زيادة قدرة المؤسسة والعاملين فيها على التميز والإبداع والتجديد، من خلال تطوير المفاهيم والأساليب الإدارية لتهيئة أفرادها للإبداع والتجديد بشكل مستمر من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تسهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، الأمر الذي يساعد على تنمية المواهب والإبداع وتطوير المؤسسة لتكون كياناً تفاعلياً منتجاً، كما إن كثيراً من الدول التي تنشأ التقدم والرقى، تعمل على مواكبة هذه النهضة العلمية التي شهدتها مجال الإدارة في السنوات الأخيرة، من خلال تبني استعمال المفاهيم والمصطلحات والأفكار الإدارية والتنظيمية الجديدة في مجال الموارد البشرية، وتنمية رأس المال البشري (درويش، 2006).

تعتبر الإدارة المسؤول الرئيس عن إنجاز أهداف المجتمع وتغييره إلى الأفضل وتحقيق التنمية والتجديد والإصلاح والتطوير، كما أنها تعد السبيل الأمثل لبناء التقدم وقهر التخلف، على اعتبار أن جوهر الفرق بين التقدم والتخلف يكمن في الهوية الإدارية في أي مؤسسة تربوية (الجدلي، 2013).

من هنا تبرز حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز كالأجور مثلاً يعتبر من الأمور المهمة التي تسهم في إشباع الحاجات الأساسية في نفس الفرد، فمهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادراً على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم، وصولاً للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف، وهذا ما أطلق عليه الإدارة بالتحفيز (عساف، 2005).

وتسعى الإدارة بالتحفيز لمعرفة كيفية استغلال كفاءة وفعالية عاملها، والحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين، وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين، والتي تنعكس إيجابياً على أدائهم؛ لذا فإن الإدارة بالتحفيز تعمل على وضع نظام مكافآت فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها، فالعنصر البشري القادر على التطور والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها، وهي بدورها تحقق له البيئة الملائمة للاستفادة من كفاءته، وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المؤسسة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الوظيفي (Ieah, 2005).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (هاينز) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (الماضي، 1997)

ويرى عبد المحسن(2002) أن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر أهمها:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، كما أن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائه.  
ويرى أبو شرح (2010) أن الأداء الوظيفي يتأثر بمتغيرات تنظيمية عديدة تسهم بتحسينه وهي:

**1- البناء التنظيمي:** يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات، وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.

**2- أنظمة وإجراءات العمل:** تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، وتسهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

**3- الاتصالات:** تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات، فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات زادت كفاءة العمل وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها ترتبط بعملية الاتصالات (المانع،2006).

**4- نمط القيادة:** إن القيادة تمثل محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

**5- الحوافز:** تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيساً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

**6- التدريب:** يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وتبرز أهميته باعتباره أساساً لكل تطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعد أحد العوامل الهامة التي تساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة.

ويتضح مما سبق أن الإدارة التحفيزية تعتبر مقوماً رئيسياً في المؤسسات؛ لذا فإنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي.

ويوجد في منطقة النقب داخل الخط الأخضر (17) مدرسة يعمل بها (140) مدير ومديرة، ولم تعثر الباحثة على أي دراسة تناولت فاعلية الإدارة بالتحفيز على المناخ التربوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي سواء في فلسطين بصورة عامة، ومنطقة النقب بصورة خاصة، لذا جاءت هذه الدراسة التي تسعى للكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس النقب من وجهة نظر مديريها.

#### الدراسات السابقة:

قام ديلفيكيو (Delvecchio,2000) بدراسة هدفت للكشف عن العلاقة الديناميكية بين الرضا الوظيفي والأداء وتأثير كل من الخبرة والمؤهل العلمي على العاملين في المدارس العامة في إنجلترا، وقد شملت عينة الدراسة (56) معلماً، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء، وبينت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للخبرة التعليمية والجنس للمعلمين على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين، كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمعلم فإن أداءه الوظيفي يزداد.

وأجرت السواط (2005) دراسة للكشف عن واقع ممارسة الإدارة التعليمية للحوافز التشجيعية تجاه معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، والتعرف على أهمية الحوافز التشجيعية، وصممت استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (350) مديرة ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز التشجيعية تمارس من قبل الإدارة التعليمية بدرجة منخفضة بشكل عام من وجهة نظر غالبية أفراد العينة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

أما دراسة البلوي (2008) فهدفت التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية وتصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، وتكونت عينة الدراسة من (372) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، ويفروق ذات ويوجد دلالة احصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى كل من لين وحامد وعجاب وسوو (Leen, Hamid, Ijab, Soo, 2009) تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية، وتكونت عينة الدراسة من (219) فرداً تم اختيارهم عشوائياً. وقد استخدمت الدراسة

الاستبانة المبنية على بطاقة الأداء المتوازن والمقابلات وتحليل المحتوى في جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ارتباطية بين الأهداف التنظيمية في الجامعات وبين مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كان مرتفع.

وأجرى فليمنج (Fleming, 2010) دراسة كشفت عن تصورات أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية نحو الأداء الوظيفي والحوافز المقدمة لهم، وتكونت عينة الدراسة من (219) فرداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة أن توقعات أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة نحو الأداء والحوافز. كما أن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس مرتبط بتوقعاتهم نحو الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها الموظف إن كان أداءه الوظيفي جيداً.

و قام الوبال (2011) بدراسة هدفت إلى معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (300) ضابطاً من المشاركين في موسم الحج، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط، كما أن الضباط يفضلون الحوافز المادية التي تتمثل في المكافآت على الحوافز المعنوية، وأن هناك أثر للحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية من حيث سرعة إعطائها وعدالة توزيعها .

وهدفت دراسة الجساسي (2012) الكشف عن أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وتكونت عينة الدراسة من ( 290 ) رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المختلفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي .

وقامت كل من الشрман والجعافرة (2015) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تم التأكد من إجراءات الصدق والثبات لها، وتم توزيعها على عينة مكونة من (252) عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة متوسطة في الرضا الوظيفي وفي مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، ويوجد فروق في متغير الرتبة الأكاديمية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة فإن المجتمعات التي طبقت عليها الدراسات السابقة تنوعت ما بين محلية وعربية وأجنبية ، وتنوعت وظائف تلك المجتمعات ما بين معلمين ومعلمات ومدراء مدارس ، ومشرفين تربويين وطلبة ، جميعهم يعملون في المؤسسات التربوية، وتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها، ومنهجها حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، بينما تختلف الدراسة الحالية في تناولها الشمولي لمجالات الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي،

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الأدب التربوي وتطوير أداة الدراسة ومناقشة نتائجها، وتميزت الدراسة الحالية من خلال دراسة العلاقة بين الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي لدى المعلمين حيث لم يبحث من قبل.  
**مشكلة الدراسة:**

قدمت وزارة التربية والتعليم بدورات تدريبية تتعلق بالمهارات تحفيزية للمديرين والمعلمين، ولكن لم يتم التأكد بصورة علمية من مدى فعاليتها، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة حيث قامت بطرح سؤال مفتوح يتضمن موضوع الدراسة وهو الإدارة بالتحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي، لاحظت الباحثة وجود عدد من المؤشرات التي قد يستنتج منها وجود بعض أوجه القصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة في مدارس النقب، سواء كانت ما يتعلق بالحوافز المادية أو الحوافز المعنوية، فيما يمكن أن ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للمعلمين، ونظراً لقلة دراسات حول هذا الموضوع فإن هذا الدراسة تبحث في درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في النقب.

#### أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس

النقب والأداء الوظيفي للمعلمين؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس.
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس.
3. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة فاعلية استخدام الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب.

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال مدى الاستفادة منها، ومن المؤمل أن يستفد من نتائج هذه الدراسة:

- متخذو القرار الإداري في المؤسسات التربوية، لتحسين السياسات التحفيزية داخل المؤسسات التربوية، وبيان أثرها الفعال على الأداء الوظيفي لعناصر العملية التعليمية في المدارس والمؤسسات التربوية.
- ومديرو المدارس من خلال ما توضحه النتائج من قصور في تطبيق السياسات التحفيزية المناسبة للأداء المدرسي.
- إفادة الباحثين وطلبة الدراسات العليا المهتمين بهذا الموضوع من خلال تزويدهم بمرجع جديد في مجال البحث، وإثراء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

### حدود الدراسة: تحددت الدراسة من خلال الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس في منطقة النقب.

الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة في مدارس منطقة النقب.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2016-2017م.

ويتوقف تعميم نتائج الدراسة على الخصائص السيكومترية لأداتها ( خصائص الصدق والثبات).

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**الإدارة بالتحفيز:** كفاءة الممارسات الإدارية للمدير من أجل التأثير بالعاملين ، لتحريك دوافعهم و رغباتهم ، وحاجاتهم لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز داخل المؤسسة ( العامري والغالبى، 2007، ص 12).

وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لقياس درجة استخدام الإدارة بالتحفيز من خلال الاستجابات على فقرات كل مجالات التي تتعلق بالإدارة بالتحفيز من وجهة نظر مديري المدارس.

**الأداء الوظيفي:** مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية (الحوامدة والفهداوي، 2002، ص 37) .

ويعرف إجرائياً: الدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لقياس مستوى إلتزام المعلم بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المدارس في النقب.

**متغيرات الدراسة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل: إدارة التحفيز

2. المتغير التابع: الأداء الوظيفي للمعلمين.

### إجراءات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة، واستخراج دلالات الصدق والثبات لها، واختيار عينة الدراسة، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم، ومن ثم جمع الاستبانة وتحليلها والتوصل إلى النتائج.

### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ من خلال توزيع الاستبانة الخاصة بموضوع الدراسة، ونظراً لملاءمته لهذه الدراسة وللإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من مديري المدارس البدو في النقب البالغ عددهم (140) مديراً ومديرة وفقاً لسجلات المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية.

#### عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة بشقيها الاستطلاعية والأساسية على عينة من مديري المدارس في النقب، حيث تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) من مديري مدارس مدينة النقب، في حين تكونت عينة الدراسة الأساسية من (85) من مديري مدارس النقب، كما تم استبعاد (25) استبانة غير صالحة.

#### أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها، تم استخدام الاستبانة لتحديد درجة فاعلية استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب، حيث تم الرجوع للدراسات السابقة للاستفادة منها في بناء أداة الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من جزأين، يشتمل الجزء الأول على المتغيرات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي) ويتكون الجزء الثاني من فقرات تقيس درجة استخدام الإدارة بالتحفيز، موزعة على أربعة مجالات (فاعلية نظام الحوافز، الترقيات، التقدير والاحترام، العدالة في توزيع المنح والحوافز)، وفقرات تقيس الأداء الوظيفي للمعلمين، موزعة على ثلاثة مجالات (إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل).

كذلك فقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، (درجة قليلة جداً، درجة قليلة، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بدرجة كبيرة) للحكم على درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، وقد أعطيت الإجابة غير موافق أبداً (1)، غير موافق (2)، موافق بدرجة متوسطة (3)، موافق (4)، موافق بدرجة كبيرة (5). وللحكم على درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين تم استخدام المعيار الآتي للحكم على الدرجة:

مدى الفئنة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

جدول (1): المحك المعتمد للدراسة

#	المتوسط الحسابي	التقدير
1.	5-4.2	كبير جداً
2.	4.2 - أقل من 3.4	كبير
3.	3.2 - أقل من 2.6	متوسط
4.	2.6 - أقل من 1.8	ضعيف
5.	1 - أقل من 1.8	ضعيف جداً

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على (15) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعة اليرموك والجامعات الأردنية الأخرى، والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية. حيث تم تعديل واستبدال بعض الفقرات ليصبح عددها النهائي (51) فقرة بعد ان كانت (60) فقرة، حيث تكونت استبان درجة استخدام الإدارة بالتحفيز من (31) فقرة، بينما تكونت استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين من (20) فقرة..

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها. وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة الذي تنتمي إليه، وكما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات الأداة والأداة ككل (درجة استخدام الإدارة بالتحفيز)

المجالات	الارتباط	المجال الأول: فاعلية نظام الحوافز	المجال الثاني: الترقيات	المجال الثالث: التقدير والاحترام	المجال الرابع: العدالة في توزيع المنح والحوافز.	درجة استخدام الإدارة بالتحفيز
المجال الأول: فاعلية نظام الحوافز	ارتباط بيرسون	1	.678**	.555**	.589**	.795**
	الدلالة		.000	.001	.001	.000
	العدد		30	30	30	30
المجال الثاني: الترقيات	ارتباط بيرسون		1	.724**	.740**	.901**
	الدلالة			.000	.000	.000
	العدد			30	30	30
المجال الثالث: التقدير والاحترام	ارتباط بيرسون			1	.862**	.894**
	الدلالة				.000	.000
	العدد				30	30
المجال الرابع: العدالة في توزيع المنح والحوافز.	ارتباط بيرسون				1	.915**
	الدلالة					.000
	العدد					30

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل (درجة استخدام الإدارة بالتحفيز)، تراوحت ما بين (0.791-0.915)، كما ان قيم معاملات الارتباط البيئية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (-0.555-0.862).

كما تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات أداة درجة استخدام الإدارة بالتحفيز، والمجالات التي تنتمي إليها، وبين الفقرات والأداة ككل، وكما هو مبين في الجدول (3):

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال ومجاله والأداة الكلية لدرجة استخدام الإدارة بالتحفيز

المجال	الفقرات	معامل الارتباط	
		مع المجال	مع الأداة
المجال الأول: فاعلية نظام الحوافز	ترى الإدارة ان الراتب الشهري يسد حاجاته الاساسية	** .685	** .487
	يرى المدير أن وجود نظام التقاعد يشعر بالاستقرار	** .782	** .656
	تستخدم الإدارة نظام الرواتب والمزايا الإضافية	** .726	* .373
	الحوافز التي تقدم تتصف بالمرونة	** .706	** .633
	الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير منظمة ومنضبطة	** .778	** .555
	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد الذي يبذل	** .709	** .791
المجال الثاني: الترقيات	يتم تحسين آليات الترقية بما يتلاءم مع العاملين بالمدرسة	** .688	** .744
	تمنح الترقيات الوظيفية بناء على الأداء الوظيفي	** .934	** .805
	تمنح الترقيات الوظيفية استنادا إلى معايير إدارية واضحة	** .904	** .809
	يتم تحقيق التوافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية للعاملين	** .937	** .805
	نظام الترقيات المعمول به يساعد على تحسين الأداء الوظيفي	** .795	** .715
	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة	** .904	** .796
المجال الثالث: التقدير والاحترام	يسود في المدرسة التعاون والعمل بروح الفريق الواحد	** .884	** .768
	تعاون الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي يساعدني على تطوير أدائي	** .723	** .671
	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الإدارة والمعلمين	** .907	** .848
	تقدر الإدارة جهود المعلمين ومثابرتهم في التدريس	** .909	** .748
	ينتمي المعلمون للمدرسة التي يعملون بها	** .897	** .841
المجال الرابع: العدالة في توزيع المنح والحوافز.	يرى المدير ان معظم الحوافز تمنح لنوعي الأداء المتميز	** .873	** .790
	يعتقد المدراء ان طرق منح الحوافز والمكافآت تؤثر على الأداء الوظيفي	** .859	** .747
	هنالك العدالة في منح المكافآت	** .895	** .846
	يسود في المدرسة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية	** .958	** .873
	يرى المدير ان التدرج الوظيفي مناسب في قانون الترقيات	** .896	** .836

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يظهر الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين فقرات مجالات درجة استخدام الإدارة بالتحفيز ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مرتفعة، حيث تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.685-0.958)، وبين فقرات

المجالات والأداة الكلية ما بين (0.373-0.873)، وهي ملائمة لأغراض لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. ويشير الجدول (4) إلى معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات أداة الدراسة والأداة الكلية للأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في منطقة النقب) جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات أداة الدراسة والأداة الكلية (الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في منطقة النقب)

المجالات	الارتباط	المجال الأول: إنجاز المهام	المجال الثاني: تحمل المسؤوليات	المجال الثالث: العلاقات في العمل	الأداء الوظيفي
المجال الأول: إنجاز المهام	ارتباط بيرسون	1	** .505	.310	** .730
	الدلالة		.004	.095	.000
	العدد		30	30	30
المجال الثاني: تحمل المسؤوليات	ارتباط بيرسون		1	** .759	** .911
	الدلالة			.000	.000
	العدد			30	30
المجال الثالث: العلاقات في العمل	ارتباط بيرسون			1	** .838
	الدلالة				.000
	العدد				30

يظهر الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل (الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في منطقة النقب)، تراوحت ما بين (0.730-0.911)، كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.310-0.759).

كما تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات أداة درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في منطقة النقب، والمجالات التي تنتمي إليها، وبين الفقرات والأداة ككل، وكما هو مبين في الجدول (5):

جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مجالات الدراسة والأداة الكلية (الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في منطقة النقب)

المجال	معامل الارتباط		الفقرات
	مع المجال	مع الأداة	
المجال الأول: إنجاز المهام	** .815	** .592	يوصل دوره التربوي خارج أسوار المدرسة
	** .885	** .640	يتعاون مع أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه الطلبة
	** .879	** .638	يلتزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات
	** .893	** .655	يشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة
	** .824	** .619	يرغب باقتراح أساليب جديدة في التدريس
	** .888	** .670	يسعى إلى تحقيق أهداف التدريس المنشودة
	** .801	** .491	يقوم ما يقدمه له مديره من مهام ليقوم بها
	** .879	** .634	يعمل بروح القوانين والأنظمة في المدرسة

معامل الارتباط		الفقرات	المجال
مع الأداة	مع المجال		
** .586	** .733	يلتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي بدقة	المجال الثاني: تحمل المسؤوليات
** .743	** .833	يقوم بعمله على أكمل وجه	
** .752	** .777	يبرز مهاراته أثناء تنفيذ الدرس	
** .748	** .839	يلتزم بمواعيده في العمل	
** .862	** .821	يتحمل المسؤولية الكاملة الناتجة عن تصرفاته	
** .760	** .857	يواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير	
** .721	** .877	يقوم بتنظيم أعماله اليومية بشكل مستمر	
** .760	** .867	ينمي لدى تلاميذه الشعور بالمسؤولية	
** .687	** .812	يهتم بملاحظات أولياء الأمور	
** .774	** .821	يطور مسؤولياته ومهامه الوظيفية	
** .861	** .892	يسعى إلى توظيف الأحداث الجارية في المجتمع المحلي مع المواد الدراسية	
** .634	** .857	علاقاته مع زملائه في العمل طيبة وحسنة	
** .804	** .935	يحرص على مكانة محترمة بين زملائه	
** .642	** .833	ينمي لدى تلاميذه العادات الحميدة	
** .725	** .921	يقيم علاقات ودية مع زملائه	
** .834	** .870	يبدل قصارى جهده في إعداد حصصه الدراسية	
** .737	** .879	يحاول ان يعالج مشاكل الطلبة بعقلانية	
** .797	** .877	يحرص على إثارة وتعزيز دافعية الطلبة نحو التعلم	
** .765	** .897	يتبادل الخبرات مع المعلمين داخل المدرسة وخارجها	
** .779	** .883	يشارك في مختلف اللجان في سبيل نجاح العملية التربوية	
** .597	** .742	يشارك زملاءه في أبحاث وندوات علمية	

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يظهر الجدول (5) أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في منطقة النقب ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، حيث تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.733-0.921)، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية ما بين (0.491-0.861)، وهي ملائمة لأغراض لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداتي الدراسة: الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest)؛ والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية وعددها (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، لمرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول(6):

جدول (6): نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا وثبات إعادة معامل بيرسون لأداتي الدراسة للعينة الاستطلاعية

المقياس ومجالاته	الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	ثبات إعادة معامل بيرسون
المجال الأول: فاعلية نظام الحوافز	0.82	0.81
المجال الثاني: الترقيات	0.93	0.90
المجال الثالث: التقدير والاحترام	0.91	0.89
المجال الرابع: العدالة في توزيع المنح والحوافز.	0.93	0.89
<b>درجة استخدام الإدارة بالتحفيز</b>	<b>0.95</b>	<b>0.95</b>
المجال الأول: إنجاز المهام	0.94	0.932
المجال الثاني: تحمل المسؤوليات	0.95	0.95
المجال الثالث: العلاقات في العمل	0.96	0.986
<b>الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في منطقة النقب</b>	<b>0.963</b>	<b>0.970</b>

يظهر الجدول (6) أن ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا قد تراوحت لقسم درجة استخدام الإدارة بالتحفيز بين (0.82-0.93)، في حين تراوح معامل ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) للمجالات بين (0.81-0.90). أما القسم الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في منطقة النقب فقد بلغ معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا قد تراوحت ما بين (0.94-0.96)، أما ثبات إعادة فقد تراوحت ما بين (0.932-0.986)، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والتي أظهرت وجود ارتباط عال بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وبفارق زمني أسبوعين علماً بأن المستجيبين لم يدخلوا ضمن عينة الدراسة، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات ترى الباحثة أن هذه النتائج مناسبة لغايات هذه الدراسة.

#### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي من خلال برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS)

على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثالث تم

استخدام معامل ارتباط بيرسون

عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس، وكانت النتائج كما في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب

الرقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	المجال الثالث: التقدير والاحترام	4.07	.664	كبيرة
4	2	المجال الرابع: العدالة في توزيع المنح والحوافز	3.82	.768	كبيرة
2	3	المجال الثاني: الترقيات	3.67	.754	كبيرة
1	4	المجال الأول: فاعلية نظام الحوافز	3.27	.710	متوسطة
		درجة استخدام الإدارة بالتحفيز	3.71	.634	كبيرة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة قد جاءت جميعها بدرجة متوسطة إلى كبيرة حيث حصل مجال (التقدير والاحترام) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.664) يليه مجال (العدالة في توزيع المنح والحوافز) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.768)، أما في المرتبة قبل الأخيرة، فقد حصل مجال (الترقيات) على متوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.754)، وفي المرتبة الأخيرة فقد حصل مجال (فاعلية نظام الحوافز) على متوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.710) أما المتوسط الحسابي العام لدرجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب فقد حصلت على متوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.634) وبدرجة كبيرة.

وهذا يدل على استخدام مديري المدارس في النقب للإدارة بالتحفيز بدرجة كبيرة، من خلال إقامة علاقات طيبة مع المعلمين تقوم على الاحترام والتقدير، والتعامل بإنسانية معهم، وتقدير أعمالهم، وإرساء مبدأ العدالة مع الجميع مما يجعل المعلم يحصل على الحوافز التي يستحقها دون أي تمييز أو ظلم، كما أن المعلم يستطيع أن يرتقي بوظيفته إلى درجات أعلى حسب ما يسمح به نظام التعليم وحسب الحوافز التي ينالها أثناء عمله.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى البرامج التدريبية التي حصل عليها مديرو المدارس في النقب بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، والمتابعة الفنية لهم من قبل المشرفين، واستعداد المديرين لبذل ما بوسعهم للارتقاء بمدارسهم إلى أعلى مستوى.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى جدية المعلمين وإخلاصهم في عملهم مما يدفع المديرين للتعامل معهم بأسلوب راق مدعم بالحوافز المادية والمعنوية، والسماح لهم بالارتقاء الوظيفي حسب أدائهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من العطاء وتوفير بيئة تربوية ومناخ مناسب للعمل والإبداع. وقد تشابهت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجساسي (2010)، ومع دراسة Fleming (2010)

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس، وكانت النتائج كما في جدول (8):

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	المجال الثالث: العلاقات في العمل	4.07	0.738	كبيرة
2	2	المجال الثاني: تحمل المسؤوليات	4.05	0.649	كبيرة
1	3	المجال الأول: إنجاز المهام	4.03	0.643	كبيرة
		الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في منطقة النقب	4.05	0.597	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة، حيث حصل المجال الثالث: العلاقات في العمل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.738) وبدرجة كبيرة، يليه (المجال الثاني: تحمل المسؤوليات) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.649). في حين جاء في المرتبة الأخيرة (المجال الأول: إنجاز المهام) وحصل على متوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.643).

بيّنت نتيجة هذا السؤال أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب بمستوى مرتفع في جميع المجالات، فالمعلمون تتميز علاقاتهم في العمل بالتعاون الإيجابي والاحترام المتبادل، والعمل بروح الفريق للوصول إلى الانجاز وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والجدية في العمل وتحمل المسؤولية في نجاح النظام المدرسي ككل، وهذا يدفعهم للقيام بأعمالهم بشكل فعال، وبأتقان عالٍ والتركيز على نقاط القوة المتوفرة في المدرسة ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق الغاية التي يتطلع إليها الجميع.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المعلمين وإخلاصهم الجاد في أعمالهم وتحسين مهاراتهم باستمرار وطموحهم للحصول على نتائج منافسة. وقد يعزى السبب أيضاً إلى المناخ التنظيمي الإنساني والديموقراطي الذي توفره الإدارات المدرسية وتعاملهم مع المعلمين بطريقة إيجابية تحثهم على الإبداع وتجويد العمل.

وهذه النتيجة تشابهت مع نتيجة دراسة البلوي (2008)، ودراسة (Leen, Haiam, Ijab, Soo) (2009)، واختلفت مع نتيجة دراسة السواط (2005)، ودراسة الجساسي (2012).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (9):

جدول (9): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي للمعلمين

المجالات	المجال الأول: إنجاز المهام	المجال الثاني: تحمل المسؤوليات	المجال الثالث: العلاقات في العمل	الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في منطقة النقب	درجة استخدام الإدارة بالتحفيز
المجال الأول: فاعلية نظام الحوافز	** .405	** .347	** .362	** .420	** .810
المجال الثاني: الترقيات	** .570	** .605	** .581	** .663	** .913
المجال الثالث: التقدير والاحترام	** .688	** .522	** .534	** .656	** .867
المجال الرابع: العدالة في توزيع المنح والحوافز.	** .647	** .525	** .503	** .630	** .906
الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في منطقة النقب	** .809	** .936	** .900	1	** .678

يظهر الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.678).

وتعني هذه النتيجة وجود علاقة طردية إيجابية بين الإدارة بالتحفيز ولأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب، وهذه النتيجة منطقية حيث كانت درجة استخدام الإدارة بالتحفيز مرتفعة ومستوى الأداء الوظيفي مرتفع وبالتالي الارتباط بينهما جاء إيجابياً حيث أن الإدارة بالتحفيز تلعب دوراً كبيراً في تشجيع المعلمين على القيام بأعمالهم وإنجاز المهام على أكمل وجه والأبداع في العمل ضمن بيئة محفزة للجميع.

وعلى ضوء مناقشة نتائج هذه الدراسة فإنها توصي:

- تعزيز الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب.
- التنويع في الحوافز المقدمة للمعلمين وتحسينها.
- تشجيع المعلمين على إنجاز مهامهم من خلال تقديم الحوافز المجدية.
- حفز الباحثين لتناول الإدارة بالتحفيز وربطها مع متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي.

### المصادر والمراجع :

- أبو شرح، نادر. (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- البلوي، محمد. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الجدلي، غادة. (2013) . واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الجامعية بها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الجباسي، عبدالله. (2012). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، سلطنة عُمان.
- الحوامدة، نضال والفهداوي، فهمي. (2002). أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(2): 32-55.
- درويش، مروان. (2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن.
- السواط، سامية بنت عيضة بن عبدالله. (2005). دور الإدارة التعليمية في الحوافز التشجيعية لمعلمات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بين الواقع والمأمول من وجهة نظر المعلمات والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الشرمان، منيرة، الجعافرة، صفاء. (2014). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة الجامعة الأردنية للدراسات التربوية، عمان، 4(1)، 40-79.
- العبادي، هاشم فوزي والطائي، يوسف جحيم والأسدي، أفنان. (2008). إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- عبد المحسن، توفيق محمد. (2002). تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد. بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.
- عساف، عبدالمعطي. (2005). السلوك الإداري ( التنظيمي ) في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران.
- الماضي، مساعد، (1997). معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- المانع، محمد. (2006). تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الوابل، عبد الرحمن. (2011) دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية .

### المراجع الأجنبية:

- Delivecchio,W.,(2000). *The dynamic Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance*, Dal-B,60 \ 07,p.3604.
- Fleming, Christopher (2010). Faculty Expectation for college Presidents Jop Performance. *The Journal of Higher Education*, 81 (3), 251-273.
- Leah, koehler.(2005). *Effects of Stimulus Variation on Reinforcing Capability of Non Perferred Stimuli*. University of Florida, On Line, USA.
- Leen, M. Hamid, S., Ijab, M., Soo, H..(2009). The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *High Educ*, 57:813–828