

## واقع الممارسات التحفيزية في المؤسسة التربوية في مديرية التربية والتعليم في جنين

أ. محمد فتحي محمود أبو بكر

طالب دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، حرم رام الله.  
مشرف تربوي في مديرية التربية والتعليم، جنين، فلسطين.

### المسخلص:

هدف البحث للتعرف على واقع الممارسات التحفيزية في المؤسسة التربوية في مديرية التربية والتعليم في جنين، والتعرف إلى مدى انسجامها مع النصوص قانون الخدمة المدنية الفلسطينية، كما تهدف للتعرف على طبيعة الحوافز المقدمة وأثرها على الأداء الوظيفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة المقابلة، حيث تكونت العينة من ستة أفراد. أظهرت النتائج بعدم تطبيق نظام العلاوات والتعويضات في مديرية جنين، وعدم الربط بين المكافآت والأداء كما نصت عليها النصوص والتشريعات الفلسطينية، والاقتصار على الحوافز المعنوية، وقصور المؤسسة في تأمين ميزانية توفر التحفيز المادي البسيط في ظل قصور النظام المالي الحكومي، وعدم وجود رؤية واضحة والشعور بالرضا للحوافز في المؤسسة التربوية في جنين. الخلاصة: ضرورة توفير جزء من ميزانية المديرية للحوافز المادية في ظل عدم تطبيق أنظمة التحفيز المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية، وأن تكون الحوافز مناسبة مع مقدار المخرجات ومقدار العائد، وتشمل الحوافز المادية والمعنوية، ووضوح المعايير التي بناءً عليها يتم تقديم الحوافز للموظفين.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.

*The reality of motivational practices in the educational institution in the Directorate of Education in Jenin*

*Muhammad Fathy Mahmoud Abu Bakr*

*Doctoral student, Faculty of Graduate Studies, Arab American University, Ramallah Campus. Educational supervisor in the Directorate of Education - Jenin.*

### Abstract:

*The aim of the research is to identify the reality of incentive practices in the educational institution in the Directorate of Education in Jenin, and to identify the extent of their consistency with the texts of the Palestinian Civil Service Law. It also aims to identify the nature of the incentives provided and their impact on job performance. The researcher used the descriptive analytical method and the interview tool, as the sample consisted of six individuals. The results showed that the system of bonuses and compensation was not applied in the Jenin District, the failure to link rewards and performance as stipulated in Palestinian texts and legislation, the limitation to moral incentives, the institution's failure to secure a budget that provides simple financial incentives in light of the shortcomings of the government financial system, and the lack of a clear vision and feeling of satisfaction. For incentives in the educational institution in Jenin. Conclusion: It is necessary to provide a portion of the directorate's budget for material incentives in light of the non-application of the incentive systems stipulated in the Civil Service Law, and that the incentives be appropriate to the amount of output and the amount of return, and include material and moral incentives, and clarity of the standards upon which incentives are provided to employees.*

*Keywords: incentives, material incentives, moral incentives.*

## • المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية أساس العمل الإداري في أي مؤسسة، والاستثمار الأمثل لعوامل الإنتاج، ولتحقيق ذلك لابد من الرغبة والجدية في العمل، فكثيراً من الأصوات تتعالى هنا وهناك، وعبارات السخط والتذمر، وسوء تسيير العمل الإداري، والعدالة التنظيمية، وهذا نتيجة لعوامل عدة مختلفة، وللحد من هذه الظواهر، لابد من إعادة النظر في إثارة دافعية العاملين وتحفيزهم نحو العمل، فهي وسيلة تعزز الممارسة والتقدم على أساس نجاح العمل وتطويره، وخاصة إذا كان تحفيزهم يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية.

فعملية التحفيز يجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة وموضوعية، فهي تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة وشمولية، لكسب ولاء العاملين، وزيادة انتمائهم. فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة، ويولد لديهم الرغبة والدافعية والرضا في العمل، ودفعهم لزيادة أدائهم، والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته، وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة، ومن ثم ضمان تفانيهم في الأداء والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم، وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها عنهم. لذا يحظى هذا الموضوع باهتمام كبير لدى الكثير من التربويين، باعتراف الكثير من الإدارات لاسيما المؤسسات التربوية المختلفة.

## • مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة البحث من بيئة عمل الباحث كونه مشرف تربوي تخصص رياضيات، وأحد موظفي قسم الاشراف التربوي التابع لمديرية التربية والتعليم في جنين، حيث تضم هذه المديرية أكثر من (١٠٠) موظفاً إداري موزعين على الأقسام المختلفة، وتضم أيضاً أكثر من (١٥٠) مدرسة حكومية والتي تضم ما لا يقل عن (٣٠٠٠) معلم ومعلمة لمختلف التخصصات. حيث يتم إنجاز الكثير من المشاريع الممولة، ويتم تنفيذ الكثير من المهام الثانوية، والمشاركة في مسابقات وأنشطة ومبادرات محلية ودولية، وهنا تبرز مشكلة البحث، حيث تكمن الإشكالية الأساسية في فقدان عنصر التحفيز بشكله المادي، ومما لا شك فيه بأن التحفيز المادي مطلب أساسي، ولا غنى عنه في أي مؤسسة تربوية أو غيرها من المؤسسات المدنية، أو أي بيئة أخرى تشتمل على مجموعة من الأفراد.

ولا أحد ينكر بوجود حوافز معنوية مختلفة، ولكن في المقابل يجب أنلا نهمل الدور الذي تلعبه الحوافز المادية، ليتم العمل وفق المطلوب على أكمل وجه، والسعي لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وفي هذا البحث سنسلط الضوء على واقع الممارسات التحفيزية في المؤسسة التربوية في مديرية التربية والتعليم في جنين، والبحث في مدى انسجامها مع اللوائح والنصوص القانونية، المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية. هذا وقد استفاد الباحث من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة في اختيار مشكلته وبناء أدواته وتفسير نتائجه.

ويتمثل السؤال الرئيسي في البحث بالآتي:

ما واقع الممارسات التحفيزية في المؤسسة التربوية في مديرية التربية والتعليم في جنين؟  
الأسئلة الفرعية:

- ◀ ما هي طبيعة الحوافز التي تقدم للموظفين في مديرية جنين؟
- ◀ ما مدى انسجام الحوافز التي تقدم للموظفين في مديرية جنين مع القانون العام للتحفيز؟
- ◀ ما هي المعايير والأسس التي بناءً عليها يتم تقديم الحوافز في مديرية جنين؟
- ◀ ما هو الأثر المترتبة على تحفيز أداء الموظفين في المؤسسة التربوية في جنين؟
- ◀ ما هي ملامح التحفيز الفعال في المؤسسة التربوية في جنين؟
- ◀ ما التحديات التي تواجه نظام الحوافز في المؤسسة التربوية في جنين؟

### • أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف إلى:

- ◀ طبيعة الحوافز التي تقدم للموظفين في مديرية جنين.
- ◀ مدى انسجام الحوافز التي تقدم للموظفين في مديرية جنين مع القانون العام للتحفيز.
- ◀ المعايير والأسس التي بناءً عليها يتم تقديم الحوافز في مديرية جنين.
- ◀ أثر الحوافز على أداء الموظفين في المؤسسة التربوية في جنين.
- ◀ ملامح التحفيز الفعال في المؤسسة التربوية.
- ◀ النصوص القانونية والتشريعية حول أنظمة التحفيز (قانون الخدمة المدنية الفلسطينية)، وتحديات تطبيقها.
- ◀ الدراسات والنظريات التي تناولت موضوع البحث.

### • أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته، كونه دراسة نوعية معمّقة حول موضوع التحفيز في المؤسسة التربوية في مديرية جنين، وفي الكشف عن الممارسات المطبقة في الواقع والممارسات المنصوص عليها في اللوائح والقوانين التشريعية، والتأكيد على أهمية التحفيز المرتبط بالإنتاجية والأداء وظروف وضغوط العمل المتجددة، ومدى تفاعل الموظف مع هذه المتغيرات، وما يترتب عليها من رضا وظيفي، ودافعية تجاه العمل، ومن هنا تتمثل أهمية البحث في جانبين مهمين:

- ◀ أولاً الجانب النظري: من خلال ما يمكن أن يضيفه هذا البحث من أدب نظري لموضوع البحث فيما يتعلق بأنظمة التحفيز المطبقة في المؤسسة التربوية في جنين كعينة ممثلة للمديريات الأخرى التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومدى تطبيقها وانسجامها مع النصوص القانونية ومتغيرات ظروف العمل وأثرها على أداء الموظف والرضا الوظيفي.
- ◀ ثانياً الجانب العملي: من خلال ما يمكن أن تستفيد منه الجهات المسؤولة عن تقديم الحوافز بأنواعها من نتائج هذا البحث، لتحقيق التحفيز المرغوب به بناءً على ما يراه الميدان التربوي الذي تمثله العينة المستهدفة في البحث، وانعكاس هذه الحوافز على الدافعية والأداء والشعور بالرضا الوظيفي، هذا بالإضافة إلى التعديل في بعض الممارسات في تقديم الحوافز.

كما ويقدم البحث افاقاً واضحة للباحثين للقيام بدراسات جديدة، كما ونأمل بأن يزود هذا البحث متخذي القرار والمعنيون بمعلومات هامة تساعد في الارتقاء بمستوى نظام الحوافز للموظفين.

### • حدود البحث:

- ◀ الحد المكاني: مديرية التربية والتعليم في جنين.
- ◀ الحد الزمني: عام ٢٠٢٣.
- ◀ الحد الموضوعي: اقتصرت البحث على موضوع الممارسات التحفيزية التي تطبق في المؤسسة التربوية في مديرية جنين.
- ◀ الحد البشري: اقتصرت البحث على عينة قصدية.

### • مصطلحات البحث:

- التحفيز، الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.
- التحفيز:

عرّفه الصير بأنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين فيها على زيادة انتاجيتهم وادائهم الوظيفي، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والجديّة في العمل (الصيرفي، ٢٠٠٣: ٤٠٣).

كما وعرّفه أبو النصر بأنه حصول الأفراد على الدافعية والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، مما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب على أحسن وجه ودون شكوى أو تدمير (أبو النصر، ٢٠٠٧: ٣٣٧).

وعرّفه العامري بأنه ممارسة إدارية للمدير، بهدف التأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات، وبغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء، وجهود لتحقيق أهداف المنظمة (العامري والغالبي، ٢٠٠٧: ٢٥٩).

من خلال التعريفات السابقة، يتبين الباحث، أن التحفيز عملية هامة ومؤثرة على سلوك أفراد المنظمة، الوظيفية والإنسانية، مع ضرورة توجيه هذا السلوك بغية استمراريته لتحقيق الأهداف المرجوة، كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته في إنجاز العمل.

### • الحوافز:

فقد عرّفها "pinder" بأنها مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص، ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد على تصرف معين في عمله". (حمداوي، ٢٠٠٤: ١٥١)

وعرّفها "Dimock" على أنها العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم (الكلالدة، ٢٠٠٨: ١٥١).

ويعرفها الظاهر بأنها تلك العوامل الخارجية التي تشير إلى المكافآت والعوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها التي يتوقعها الفرد بعد قيامه بعمل معين (الظاهر، ٢٠٠٩: ٢١٦).

من خلال التعريفات السابقة، يتبين الباحث، أن الحوافز إحدى الوسائل الفعّالة التي تتبعها المنظمة، لرفع الكفاية الإنتاجية لدى العاملين فيها بكفاءة وفاعلية عالية، وبما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

### • الحوافز المادية:

وهي الحوافز ذات الطابع المالي والنقدي، وتستخدم كأداة تحفيزية تهدف إلى تشجيع العاملين على بذل قصارى جهدهم، والارتقاء بمستوى الكفاءة في العمل، وتتميز الحوافز المادية بالسرعة والفورية في تعزيز إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهودهم (أبو حميد، ٢٠٢٠).

### • الحوافز المعنوية:

عرّفها أبو حميد بأنها أحد أشكال الحوافز، والتي يكون هدفها الأساسي نفسية الموظف، ورفع معنوياته في بيئة عمله في المنظمة، ومكافئته بالترقية لمنصب أعلى، وهو دافع لباقي موظفي المنظمة، للقيام بمهامهم المختلفة على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقية لهم، مما يعود بالنفع العام على المؤسسة المنشأة ككل (أبو حميد، ٢٠٢٠).

من خلال التعريفين السابقين، يتبين للباحث، أن الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، تساعد الموظف على تحقيق احترامه لذاته، وتشبع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية، حيث يشعر الموظف من خلالها بالدافعية والولاء، والعمل على مضاعفة جهوده، وتحسين أدائه الوظيفي وسلوكه الإيجابي.

### • الإطار النظري للدراسة:

تناول موضوع البحث بعض الجوانب النظرية المتعلقة بالممارسات التحفيزية في القوانين والنصوص التشريعية، حيث تم الرجوع إلى دليل تطبيق نظام المكافآت والحوافز التشجيعية الصادر عن ديوان عام الموظفين في المادة السادسة والخمسين من قانون الخدمة المدنية لسنة ٢٠٠٥ الخاصة بالحوافز والعلاوات التشجيعية، حيث تعتبر هذه النصوص أن المكافآت والحوافز مدخلا هاما للموظفين سواء على الصعيد المادي أو المعنوي، والتي تؤدي إلى توفير مردودات إيجابية على صعيد العمل، أهمها تحقيق الأهداف، وتحسين الأداء، وترشيد النفقات سواء كان ذلك على المدى القصير أو البعيد، حيث تؤمن الحكومة الفلسطينية بأهمية الحوافز في رفع وتحسين كفاءة العمل في المؤسسات الحكومية، حيث تحاكي أنظمة المكافآت والحوافز الفروق الفردية بين الأفراد، واختلاف احتياجاتهم ومدى تأثير الحوافز عليهم بنوعها المادي والمعنوي. فقد يجدي الحافز الإيجابي المعنوي أو المادي، وقد لا يجدي مع البعض الآخر الحافز السلبي الهادف إلى منع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، كخطوة فعّالة في عملية تطوير الأداء المؤسسي الحالية للدوائر الحكومية، فقد تم إقرار تفعيل العمل بنظام المكافآت والحوافز كمدخل أساسي في حث الموظفين على الارتقاء بمستوى أدائهم في العمل، و يعتبر دليل تطبيق نظام المكافآت والحوافز التشجيعية هو المرجع لتطبيق قرار مجلس الوزراء وقانون الخدمة المدنية واللائحة التنفيذية فيما يتعلق بصرف المكافآت والعلاوات التشجيعية.

فقد جاء في المادة (٥٦) من قانون الخدمة المدنية للحوافز والعلاوات التحفيزية كما هي موضحة ادناه:

يضع الديوان مع الدائرة المختصة نظاما للحوافز المادية والمعنوية للموظفين فيها بما يكفل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وترشيد النفقات على أن يتضمن هذا النظام فئات الحوافز المادية وشروط منحها.

يجوز للدائرة المختصة صرف مكافأة تشجيعية للموظف الذي يقدم أعمالا أو بحوثا لرفع كفاءة الأداء وترشيد النفقات.

يجوز للدائرة المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية المقررة إذا حصل على تقرير كفاية الأداء بمرتبة ممتازة عن العاملين الآخرين على ألا يزيد عدد الموظفين الذين يمنحون هذه العلاوة عن ٢٠٪ من عدد الموظفين العاملين على هذه الدرجة، فإذا قل عددهم عن خمسة تمنح لواحد منهم على ألا يتكرر منحها للموظف إلا بعد سنتين على الأقل من تاريخ منحها له.

كما ويشمل الدليل، المرجعيات القانونية بالإضافة إلى الشروط الأساسية لقياس الإنجاز والحالات التي تمنح على أساسها المكافآت والحوافز التشجيعية، بالإضافة إلى الشروط والضوابط للتقدم، كما أن الدليل يوضح بشكل مفصل تصنيف الإنجازات وما يترتب عليها من ضوابط وشروط وطريقة احتساب المكافآت المادية والحوافز المعنوية التي تمنح للموظفين أو فرق العمل، كما أن الدليل يشمل آلية عمل لجنة المكافآت والحوافز وما يتعلق بتشكيل اللجنة، أما آلية التقدم للحصول على المكافآت والحوافز فهي على النحو التالي:

يحق للموظفين الذين يوجد لديهم إنجاز هام وتنطبق عليهم المعايير الخاصة بالحصول على المكافآت والحوافز التشجيعية.

يحق لفرق العمل التي يوجد لديها إنجاز هام وتنطبق عليها المعايير الخاصة بالحصول على المكافآت والحوافز التشجيعية بالتقدم بغض النظر عن الفئات الوظيفية لأعضاء فرق العمل .

يطلع الموظف أو فريق العمل على معايير الحصول على المكافأة وشروط التقدم بشكل جيد.

يقوم الموظف أو فريق العمل بتعبئة نموذج الترشيح الخاص بالحصول على المكافآت والحوافز التشجيعية ويقوم بتحويله إلى الرئيس المباشر ويقوم المسؤول المباشر بالاطلاع على النموذج ومراجعة إنجاز الموظف أو فريق العمل ومدى انطباق المعايير الخاصة بالحصول على المكافآت والحوافز التشجيعية.

يقوم المسؤول المباشر بوضع شروحاته على النموذج، وفي حال اعتماد المسؤول المباشر لترشيح الموظف أو فريق العمل يقوم بتحويل النموذج إلى مدير عام الإدارة أو الدائرة أو الوحدة التابع لها الموظف والذي بدوره يقوم بمخاطبة لجنة المكافآت والحوافز خلال أسبوع من تقديم الطلب، وفي الحالات غير المؤهلة للتقدم يقوم المسؤول المباشر بالرد على الموظف أو فريق العمل .

يحق للمسؤول المباشر ترشيح الموظف أو فريق العمل للحصول على المكافآت والحوافز التشجيعية دون الرجوع لهم.

- ◀ يحق للموظف التقدم لأكثر من طلب خلال العام ويحد أقصى ثلاث طلبات عن إنجازات مختلفة خلال العام الواحد.
- ◀ يجوز للموظف الذي تم رفض طلبه من قبل رؤسائه التقدم باعتراض لرئيس الدائرة الحكومية خلال عشرين يوما من علمه أو تبليغه بالرفض، على أن يتم الرد على الاعتراض من قبل رئيس الدائرة الحكومية خلال شهر من تاريخ تقديم الاعتراض.
- ◀ أما بالنسبة للشروط الواجب توفرها في الموظف فكانت على النحو التالي:
- ◀ أن يكون الموظف قد أمضى عاما على الأقل بعد تثبيته في الخدمة .
- ◀ أن يكون ملف الموظف خال من أي عقوبة تأديبية قبل عام من تاريخ تقدمه للحصول على المكافآت والحوافز التشجيعية.
- ◀ أن يكون الموظف قد حصل على تقدير لا يقل عن الجيد جدا آخر تقرير كفاية الأداء .
- ◀ ألا يكون الموظف قد حصل على أي نوع من البدلات المادية سابقا مقابل الإنجاز الذي تقدم به، سواء كان ذلك البديل على سبيل المكافأة أو بديل ساعات عمل إضافية.
- ◀ يحق للموظف أن يتقدم للمكافأة من خلال فريق العمل ولا يحق له أن يتقدم عن نفس العمل بشكل منفرد.
- ◀ ألا يكون الموظف قد حصل على تلك المكافأة أو الحافز قبل سنتين على الأقل من تاريخ منحها (دليل تطبيق نظام المكافآت والحوافز التشجيعية ٢٠١٩:٢).

### • نظريات التحفيز:

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فلكل باحث ومفكر تياره الخاص ونظراته الخاصة للتحفيز، وكان ذلك مع بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية وعليه تعددت النظريات وتنوعت ونذكر منها:

### • اولاً: النظرية الكلاسيكية:

يعتبر فريديريك تايلور، أن من أهم مؤسسيها وذلك سنة ١٩٩١، وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية، حيث قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- ◀ أن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة أفراد المنظمة.
- ◀ من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
- ◀ لأفراد المنظمة ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.
- ◀ يجب ربط أداء الأفراد مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة (حاروش، ٢٠١١: ١١٩).

وبناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية، أهملت الجانب الإنساني في العمل الإدارية، فتتجاهل للفرد وكأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، وتتجاهل كون الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر، يحتاج من خلالها إلى تلبية احتياجاته من الاحترام والتقدير المتبادل.

• **ثانياً: نظرية الملائكة الإنسانية:**

يعتبر إلتون مايو، من أهم أصحاب هذه النظرية، حيث ظهرت هذه النظرية كردة فعل على النظرية الكلاسيكية، حيث اهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة، وتضيف هذه النظرية بأن للفرد حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية، وعليه تؤكد أن أي فرد يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجور، من خلال التجربة المدروسة، باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء، فهناك مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه، ويمكن حصرها في أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه، بل لا بد من وجود عوامل معنوية مثل رغبة في الاستقرار والأمن الوظيفي، وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وأن الفرد لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة، وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائناً اجتماعياً، حيث تلعب علاقاته مع الآخرين دوراً هاماً في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضاً الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرته هذه النظرية، فللأفراد آمال وطموحات وأهداف يسعون إلى تحقيقها ( حاروش، مرجع سابق، ٢٠١١: ١١٩).

• **ثالثاً: نظرية الحاجات الإنسانية [نظرية سلم الحاجات]:**

حيث تعتبر هذه النظرية، من النظريات المهمة في التحفيز، وتعرف باسم "نظرية ماسلو للحاجات"، والتي طورها صاحبها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبراً أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم، حيث تحتل الحاجات الفسيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى.

• **رابعاً: نظرية التعزيز "سكينر":**

يشترط صاحب هذه النظرية " Skinner " لاستخدامها في مجال التحفيز ما يأتي:

- ◀ تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- ◀ تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- ◀ جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- ◀ اختيار الطريقة أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
- ◀ عدم معاقبة الموظف أمام زملائه (حاروش، ٢٠١١: ١٢٢).

• **خامساً: نظرية [y-x] في التحفيز:**

تعتبر هذه النظرية، أن تحفيز الأفراد من العوامل الهامة والرئيسية لاستخراج أفضل ما لديهم، ودفعهم لتقديم كل طاقاتهم وامكانياتهم المعرفية والمهاراتية لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك اتخذت هذه النظرية موضوع التحفيز بصورة جديدة، وحظيت باهتمام بالغ من قبل

العلماء والأساتذة والمختصين والباحثين في علم النفس وعلم الإدارة والتربوية، ومن بينهم عالم النفس الاجتماعي دوجلاس ما كجر يجور، الذي وضع نظريتي (x-y)، والتي تركز على الجوانب الإنسانية وانماط القيادة ومبدأ الثواب والعقاب للأفراد، ومدى تأثير الحوافز في العمل، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى افتراضات عن العاملين معهم وبناء على هذه الافتراضات قسم دوجلاس ما كجر يجور العاملين إلى قسمين أطلق عليهما الرمز (x-y) وفق الآتي:

### • نظرية [x]:

هي نظرية تشاؤمية تفترض الخطأ وتغفل عن الصواب، وتعتمد على التحفيز المادي الكبير في حال الثواب، والعقاب القاسي عند الخطأ، حيث تقوم هذه النظرية على فرضية أن الإنسان يكره العمل ولا يستمتع به، مما يستدعي الرقابة اللصيقة، كما تعتبر النظرية، أن الإنسان بطبيعته يتجنب المسؤولية، وغير ملتزم بها، ويفضل التوجيه عن طريق الآخرين، كونه مدفوع للعمل نتيجة الحوافز المادية فقط، هذا بالإضافة إلى قلّة طموحه، ويفضل البقاء في التخصص الدقيق.

### • نظرية [y]:

وهي نظرية تفاؤلية، تفترض الصواب وتغفل عن إمكانية الوقوع في الخطأ، حيث تقوم هذه النظرية على فرضية أن الإنسان يحب العمل ويستمتع به ويمارس الرقابة الذاتية، كما أنه قادر على تحمل المسؤولية والالتزام، ويفضل التوجيه الذاتي ويكون مدفوعاً للعمل نتيجة التحفيز الداخلي والحوافز المعنوية، كما أن طموحاته ملموسة، ويمتلك حساً إبداعياً عالياً (الزويد، ٢٠١١).

وخلاصة القول إن هذه النظريات تختلف باختلاف الباحثين، فمنهم من يركز ويعتمد على التحفيز المادي على اعتباره وسيلة مناسبة لتحفيز الأفراد، ومنهم من يعتمد على التحفيز المعنوي، ومنهم من يعتمد على التحفيز الإيجابي والسلبي لتحفيز الأفراد، وكذلك جميع هذه النظريات تتضمن شروطاً قد تتحقق على مجموعة من الأفراد في منظمة معينة، بينما قد لا تتحقق في مجموعة أخرى تعمل في منظمة أخرى وتواجه ظروف ومواقف معينة ومختلفة، فلكل منظمة سياق وظروف خاصة بها، وأفراد يمتازون بالتعقيد والتغيير وسلوكيات وتصرفات معقدة، لذا يجب على كل إدارة ومنظمة تحديد سلوك وتصرفات ودوافع الأفراد فيها ومن ثم القيام بتحفيزهم.

### • أنواع الحوافز:

### • الحوافز المادية:

وتعتبر من أكثر الحوافز تأثيراً على الأفراد، وذلك لقدرتها على إشباع الحاجات الأولية، والدوافع الأساسية لديهم، ومن أمثلة هذه الحوافز المكافأة والزيادات الدورية، والمشاركة في الأرباح، هذا بالإضافة إلى انسجام الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج، ويعتبر الحافز المادي من أهم أنواع التحفيز، كون المال يشبع كل الحاجات الإنسانية.

### • الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية، إلا أنها لا تكفي وحدها، لاختلاف الأفراد في دوافعهم واحاسيسهم، وتعتبر الحوافز المعنوية مكملتها للحوافز المادية، ومن امثلتها ضمان العمل واستقراره، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار.

وهناك أنواع من الحوافز حسب أثرها، فهناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

### • الحوافز الإيجابية:

وهي التي تجذب الافراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة، وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي والمعنوي المستعمل لتحقيقه (حمود والخرشة، ٢٠٠٧: ١٨٦).

### • الحوافز السلبية:

وهي حوافز ردعية تستخدم تجنباً للأخطاء وتكرارها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية واحباط، كالتنبيه الشفوي او الخطي، والإنذار الشفوي او الخطي، ووقف الترقيّة والترفيّع او تجميدها مؤقتاً، وقف المكافآت النقدية بشكل مؤقت (خليل، ٢٠٠٥: ١٧٩).

### • أهمية التحفيز:

حيث أشارت العديد من الدراسات والأدبيات السابقة، إلى الأهمية الكبيرة التي يحققها التحفيز على مستوى المنظمة، خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة، حيث تمثلت أهميته في النقاط الآتية:

- ◀ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته بالتحفيز.
- ◀ الدعم المالي لما لذلك من أهمية كبيرة لأفراد المنظمة الواحدة.
- ◀ تحمل المسؤولية والتي تعد من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف (عبد الرحيم، ٢٠١١: ١٤٢).

### • أهداف التحفيز:

تسعى الكثير من المؤسسات التنظيمية من خلال التحفيز إلى تحقيق عدد من الأهداف ذكر منها:

- ◀ تنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق داخل المنظمة.
- ◀ تحقيق الولاء والانتماء والرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي في المنظمة.
- ◀ الحد من الصراعات والنزاعات وتضارب المصالح بين الأفراد.
- ◀ المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها عنصر قوة داخل المنظمة.
- ◀ الاستثمار الأمثل لقدرات وابداعات أفراد المنظمة.

## • الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على عددٍ من الدراسات السابقة ذات العلاقة، بهدف إثراء موضوع البحث، وربطه مع الدراسات السابقة، والوقوف على نقاط الاتفاق والاختلاف والإضافة، وفيما يلي استعراضاً سريعاً لهذه الدراسات:

## • دراسة [راوية وشهيناز، ٢٠٢٣]:

بعنوان "الحوافز والولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء". حيث هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي، والكشف عن واقع الظاهرة المدروسة الميدانية، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الحوافز والولاء التنظيمي، والمساهمة في تكوين إطار نظري ونموذج لدراسة موضوع البحث، ومعرفة واقع الحوافز في مؤسسة محل الدراسة التعرف على الولاء التنظيمي للعاملين للمؤسسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتطبيق عينة طبقية عشوائية، حيث بلغ مجتمع البحث (٢٧٢) فرداً، وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها الاستمارة وبالإضافة إلى الملاحظة بالمقابلة، ومن خلال تحليل ومناقشة البيانات الميدانية توصلت الدراسة إلى تأثير الزيادة في الأجور بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للعمال، وإسهام المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وعلاقة الحوافز بالولاء التنظيمي من أجل تحقيق غايات المؤسسة.

## • دراسة [القطان، ٢٠٢١]:

وهي بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم"، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) معلماً، واستخدمت استبانة مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي المحور الحوافز المادية وتكون من (١٧) فقرة، والمحور الثاني ويتعلق بالحوافز المعنوية وتكون من (١٦) فقرة، المحور الثالث ويتناول الرضا الوظيفي للمعلمين وبلغ عدد فقراته (١٧) فقرة، وقد أظهرت نتائج أن تقديرات المعلمين لدرجة تفعيل الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي مرتفعة من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين تفعيل الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار تفعيل الحوافز المادية والمعنوية في المدارس الحكومية بدولة الكويت لما لها من دور في تحقيق الأهداف التعليمية لدى المعلمين، وتطوير آليات الحوافز المادية والمعنوية باستمرار لتلائم التطورات الحياتية، والعمل باستمرار على تحقيق الرضا الوظيفي، وإجراء دراسات تتناول الحوافز المادية والمعنوية أخرى ذات العلاقة بالمؤسسات التعليمية.

## • دراسة [أبو عرار، ٢٠٢١]:

وهي بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب"، حيث هدفت هذه إلى التعرف على الأهداف المراد الوصول إليها كان لا بد من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى هذا الهدف، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول

لتحفيز الموظفين على الاستمرارية في الأداء الجيد، واستخدمت أداة الاستبانة، وتكونت من الحافز المادي والحافز المعنوي، وكذلك أداء العاملين من حيث تطوير الأداء وتقديم الأفكار والمقترحات، وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية لذلك تقدم بدرجة قليلة لعناصر العملية التعليمية في وزارة التربية.

#### • دراسة [أبو حميد: ٢٠٢٠]:

وهي بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ". حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية في شركة نسمة بجدة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) عاملاً في الشركة، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود نظام حوافز فعال بحق العاملين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز، يعمل على مكافأة العاملين الأكفاء، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

#### • دراسة [بزاز، أبو الحاج: ٢٠١٩]:

وهي بعنوان " درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي لديهم ومن وجهة نظرهم"، تم بناء مقياسين، المقياس الأول واشتمل على (٢٩) فقرة لقياس درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين، أما المقياس الثاني فقد اشتمل على (٧١) فقرة لقياس درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين. واشتملت عينة الدراسة على (٢١٥) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم عشوائياً من موظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم جاءت (متوسطة)، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً (الحوافز المعنوية، والحوافز المادية). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً (المجازفة، القابلية للتغير، حل المشكلات واتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي). وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين درجة تفعيل الحوافز ودرجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفعيل الحوافز تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) فقط على المجال المادي، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع والرضا الوظيفي تعزى لأثر الجنس ولصالح الإناث، ولأثر المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى، وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة أوصى الباحثان بضرورة توفير مناخ الإبداع والرضا الوظيفي المناسب للعاملين في المديرية من خلال تفعيل مجالي الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع الموظفين على الالتحاق بالبرامج الجامعية لرفع مستواهم العلمي.

### • النقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التحفيز بطرق متباينة، حيث هدفت بعض الدراسات الى تقصي أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، وهدفت بعضها إلى قياس أثر نظام الحوافز على الأداء والولاء للمنظمة، وأجمعت معظمها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونظام التحفيز، وأشارت جميعها إلى أن التحفيز كمارسة تثير دوافع الفرد ويولد لديه الرغبة والدافعية للعمل والابداع، وكلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطاؤه وجهوده للمنظمة التي يعمل فيها، وأن نقص الحوافز سواء المادية أو المعنوية يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، واعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاستبانة.

ونظرا لوجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها وفي طبيعة مجتمعات وعينات الدراسات وفي الحدود المكانية، توصلت الدراسات الى نتائج متباينة، إذ أشارت بعضها إلى ارتفاع مستوى تأثير التحفيز، وبالتالي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، في حين أشارت الدراسات الأخرى إلى تدني مستوى التحفيز وبالتالي تدني مستوى الرضا والولاء للمنظمة، وأوصت جميع الدراسات بضرورة وجود نظام حوافز فعال في المنظمة، لينعكس إيجابا على أداء العاملين فيها، استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات.

وتوافق الباحث مع الدراسات السابقة في بعض النتائج والتوصيات مع الاختلاف في توفير مادة نظرية حول أهمية المعايير التي يجب الوقوف عندها عند تطبيق التحفيز، والإشارة إلى النصوص والتشريعات التي تنص على حقوق العاملين في الحصول على العلاوات والمكافآت للأفراد في المنظمة، لما لها من أثر إيجابي على الدافعية والأداء بفاعلية، كما اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وما يميّز هذا البحث عن الدراسات السابقة أنه استخدام أداة مختلفة وهي المقابلة الشخصية المعمقة مع أفراد العينة، للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة بدقة، والوقوف على المشكلة كما تمارس في مجتمع البحث، والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ربما لا تتوفر من خلال الأدوات الأخرى، كما وتعتبر هذا البحث الأولى من نوعها في المديرية مجتمع البحث، مما أعطاه اهتمام واضح من قبل افراد العينة، وتجاوب ملحوظ مع الأسئلة المطروحة من قبل الباحث، كما ويتيح هذا البحث إثراء الإطار النظري، وتعميق المعرفة حول الثغرات في تطبيق نظام الحوافز والممارسات التحفيزية، والدور الذي تقوم به المؤسسة في التقليل من هذه الثغرات في ظل التقصير الحكومية في تطبيق قانون الخدمة المدنية وما ينص عليه من حق للموظف في الحصول على الحوافز المادية.

### • منهجية البحث:

من أجل الوصول إلى فهم عميق إلى واقع الممارسات التحفيزية في المؤسسة التربوية في مديرية التربية والتعليم في جنين والإجابة على أسئلة البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة موضوع التحفيز، ولتقصي مدى تطبيق الممارسات التحفيزية على مجتمع

الدراسة، حيث تم الوقوف على الظاهرة كما هي، ووصفها وصفا دقيقا من خلال المقابلة الشخصية مع عينة الدراسة والمكونة من (٦) أفراد من المؤسسة التربوية، ممن يشرفون على العملية التعليمية، ويقع على عاتقهم عملية دعم العملية من كافة جوانبها.

### • إجراءات البحث:

- ◀ تحديد عنوان البحث.
- ◀ تحديد الجهة المستهدفة في البحث.
- ◀ التنسيق لاجتماع مع مدير عام التربية والتعليم في جنين، واطلاعها على موضوع البحث وأهدافه.
- ◀ تحديد المجتمع والعينة المستهدفة في البحث بالاتفاق مع مدير عام التربية والتعليم.
- ◀ التنسيق مع أفراد العينة لإجراء المقابلة.
- ◀ صياغة أسئلة المقابلة وعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص.
- ◀ تنفيذ المقابلات بعد إجراء التعديلات المناسبة وفق آراء وتوصيات المحكمين.
- ◀ تحليلها واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات.

### • مجتموع البحث:

العاملون في المؤسسة التربوية في مكتب مديرية التربية والتعليم في جنين وفي مدارس المديرية.

### • عينة البحث:

تم اختيار عينة ممثلة من الموظفين في المؤسسة التربوية في جنين وهم:

- ◀ مدير الدائرة الإدارية في مديرية التربية والتعليم في جنين.
- ◀ مدير الدائرة الفنية في مديرية التربية والتعليم في جنين.
- ◀ رئيس قسم الإشراف والتأهيل التربوي في مديرية التربية والتعليم في جنين.
- ◀ مشرف تربوي في مديرية التربية والتعليم في جنين.
- ◀ مديرة مدرسة ثانوية في مديرية التربية والتعليم في جنين.
- ◀ معلمة في مدرسة ثانوية في مديرية التربية والتعليم في جنين.

### • أداة البحث:

تم استخدام أداة المقابلة الشخصية المعمقة كأداة للدراسة، من خلال توجيه أسئلة محكمة من قبل الباحث، وتم رصد استجابات أفراد العينة من خلال الكتابة المباشرة لبعض الافراد، وفي التحليل تم استخدام الطريقة المجذرة في تحليل استجابات أفراد العينة والتي تقوم على استنتاج المحاور المشتركة بين افراد العينة والمنبثقة من الأسئلة واستجابات افراد العينة.

### • تحليل النتائج ونفسيرها:

- أهم المحاور التي دارت حولها استجابات المشاركين في العينة:
- ◀ طبيعة الممارسات التحفيزية التي تقدم للموظفين في مديرية التربية والتعليم في جنين.

- المعايير التي تنطلق منها عملية التحفيز.  
 أثر الممارسات التحفيزية على الأداء الوظيفي.  
 المعوقات التي تحول دون تطبيق عملية التحفيز في المؤسسة التربوية.

الجدول (١) مقابلة مدير الدائرة الفنية والإدارية ورئيس قسم الاشراف في المديرية

الرقم	الأسئلة	استجابات عينة البحث	تحليل استجابات العينة
١	من خلال عملك كمسؤول في المؤسسة التربوية ومشرف مباشر على الأقسام والدوائر في مكتب مديرية التربية والتعليم في جنين، حينذا لويتهم اطلاقنا على طبيعتهم الممارسات التحفيزية المقدمة من طرفكم للمرؤوسين في المديرية، وهل تستند هذه الممارسات الى مرجعيات ونصوص قانونية أم أنها تابعة من دوافع ذاتية؟	<p>مدير الدائرة الإدارية:          تقتصر الممارسات على كلمات الشكر والامتنان، والتوصيات بالترقية، وجميع الممارسات هي من دوافع شخصية راجعة لدى احترام المسؤول لموظفيه ودعمه لهم، بينما الترقيات المادية واستحقاق الدرجات التي يجب أن تمنح للموظف بناء على أدائه المتميز كل ثلاثة أعوام غير مطبقة.</p> <p>مدير الدائرة الفنية:          يقتصر التحفيز على الجانب المعنوي، ويتمثل بكلمات الشكر والامتنان، وشهادات تقدير ودروع، والمساندة في الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرار في بعض الأحيان، كل ذلك في ظل غياب أنظمة الترقية المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية.</p>	<p>نلاحظ إجماع المقابليين على اقتصار الممارسات التحفيزية المطبقة في مديرية التربية والتعليم في جنين على الجانب المعنوي وغياب المحفزات المادية، مشيرين إلى أن السبب في ذلك يعود إلى تجميد بعض النصوص والقوانين التي نص عليها قانون الخدمة المدنية من منح الموظف علاوة ودرجة مقصورة في حال حصل على تقييم ممتاز لمدة ثلاث سنوات متتالية، ويتضح مما سبق مدى التقصير في المؤسسة التربوية في معالجة القضايا التي تهم الموظفين وتعمل على زيادة دافعيتهم للعمل، فإذا لم يشعر الموظف بالأمان الوظيفي فلن يكون عنصرًا فاعلًا في المؤسسة، لذا لا بد أن تتبنى المديرية نظامًا خاصًا بتقديم الحوافز المادية بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم من الموازنة الخاصة بالمديرية، فالإصلاح التربوي أساسه المعلم، فإذا لم يتم تلبية احتياجاته المادية إلى جانب المعنوية فلن تحقق المؤسسة أهدافها في الإصلاح، حيث أشار (عقيلي، ٢٠٠٤) في كتابه "إدارة الموارد البشرية" إلى أهمية التعويضات (مادية أو غير مادية) التي تقدمها المنظمة لموظفيها، حيث اعتبرها مزايا وظيفية إضافية تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مادية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها كمنح منها دون مقابل، بغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، وتقدمها لهم كونهم أعضاء يعملون لديها، وقد سميت بالتعويضات (الحوافز) غير مباشرة بسبب أن الحصول عليها غير مرتبط بجهد أو نشاط الفرد في أداء عمله المنطوق به، ويشار إلى أن مثل هذه التعويضات تزرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة، كما تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي، هذا بالإضافة إلى كونه وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية من سوق العمل وخاصة النادرة منها، وأخيرًا كسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد عن المنظمة، حيث ينظر إليها نظرة أخلاقية على اعتبار أن الموارد البشرية جزء من هذا المجتمع، كما أن تساوي جميع أفراد المؤسسة في المعاملة أمر غير مقبول، فالتميز لا يحفز والمتسبب لا يعاقب، مما يجعل هذه الأمور من أهم أسباب ترهل المؤسسة وإعاقة تقدمها.</p>
٢	لقد أشرت سابقاً	مدير الدائرة الإدارية:	لوحظ من خلال إجابات العينة أن جميع المعايير هي

<p>إلى تفعيل بعض الممارسات التحفيزية المعنوية التي تمارس من طرفكم للمرؤوسين في المديرية، لو تكرمت وتطلعنا على هذه المعايير التي تقدم بناء عليها هذه الممارسات؟</p>	<p>في حال قام الموظف بعمل خارج نطاق العمل المطلوب منه، وتحقيق إنجازات للقسم الذي يعمل فيه، ومن خلال ادخال تطوير واضح على العمل.</p> <p>مدير الدائرة الفنية: تتمثل في تقديم مبادرات فاعلة، الانتماء الشديد للعمل، الفاعلية في إدارة القسم او الدائرة، العمل بروح الفريق مع المرؤوسين.</p> <p>رئيس قسم الاشراف: الدافعية والانتماء، والتفكير بمقترحات ومبادرات في نطاق العمل، وتنفيذ مبادرات في نطاق تخصص المشرف، والقدرة على اتقان العمل وإنجازه بدون تعقيدات، وتحمل ضغط العمل.</p>	<p>عشوائية لا تستند إلى نصوص مكتوبة، فهي غير ممنهجة وغير واضحة للجميع، في ظل غياب القانون العام الذي يضبط عملية التحفيز في المؤسسة، فالمعايير المتبعة راجعة إلى قناعة المسؤول ومدى احترامه للأشخاص والموظفين الذين يعملون لديه في بعض الدوائر، ففي بعض الدوائر مفعلة والبعض الآخر عشوائية انتقائية غير مبنية على أسس ومعايير، مما يثير الغضب والسخط والإحباط لدى العاملين في المؤسسة، ويكون التحفيز عامل هدم وليس عاملاً حيويًا وبناءً لتطوير المؤسسة، علماً بأن هذه الممارسات تتعلق بأهم عنصر من عناصر المؤسسة، وهو العنصر البشري، لذا يجب أن تكون المعايير واضحة ومعلن عنها ومنسجمة من النصوص والتشريعات المنصوص عليها في القانون، كما أنه لا بد من أن يقترن التحفيز بظروف العمل ومتغيراته المختلفة، لذا يجب أن تكون هناك معايير مبنية على متغيرات العمل والتحليل ونتائج التحليل المستمرة، فالثبات في المعايير في ظل ظروف متغيرة يعتبر من عوامل الترهل في المؤسسة.</p>
<p>٣ من واقع تجربتكم في المؤسسة التربوية ومحاولتكم تحفيز الموظفين بغض النظر عن نوع الحوافز المقدمة، هل تلمسون أثراً لهذه الحوافز على أداء الموظفين؟</p>	<p>مدير الدائرة الإدارية: لحوافز أثر إيجابي ولو كان هذا التحفيز بسيطاً ومقتصراً على كلمات الشكر والثناء والتعزيز المعنوي، لأن ذلك يشكل عامل رضا للموظف ويعطيه دافعية للعمل، أما بالنسبة لمن حوله، قد تكون حافزاً إيجابياً ومحفزاً لهم ودافعاً للعمل وقد يكون سلبياً وعامل إحباط إذا لم يكن ذا مصداقية ومبنياً على معايير واضحة للجميع.</p> <p>مدير الدائرة الفنية: له أثر إيجابي ويحقق رضا لدى الموظفين المحفزين وحتى لا يكون سلبياً يجب أن يتصف بالشفافية والموضوعية والعدالة ليكون تحفيزه دافعاً إيجابياً لمن حوله.</p> <p>رئيس قسم الاشراف: يكون له أثر على الموظف من حيث الثبات أو التقدم في الأداء، ولكن قد يواجه بعض الانتقاد من قبل الأقران، ولتلافي هذا الجانب، لا بد من وضوح المعايير ليشكل التحفيز دافعاً إيجابياً وليس دافعاً سلبياً للآخرين.</p>	<p>أشار جميع المقابليين إلى أن وضوح المعايير للجميع له دور كبير في الرضا والدافعية للشخص الذي يتم تحفيزه، ومن يحيطون به، هذا بالإضافة إلى النظر بعين تفاضلية للمعلمين وتفعيل نظام مهنية التعليم حيث يحصل المعلم الكفؤ على رتبة أو لقب معين، كما أنه يجب أن يحصل المعلم على حقه في الرتبة بالإضافة إلى الدرجة التي يستحقها كما هو منصوص عليها في الأنظمة والقوانين.</p>
<p>٤ من واقع تجربتكم كمؤسسة تربوية وتشرف على اهم قطاع حكومي (التعليم) فيه عناصر بشرية بحاجة الى بث</p>	<p>مدير الدائرة الإدارية: التحفيز الذي فيه تقدير للذات، ولتحفيز الذي يتصف بالمصداقية المبنية على الموضوعية والشفافية، وضوح في المعايير التي تم الاستناد إليها في عملية التحفيز.</p> <p>مدير الدائرة الفنية:</p>	<p>أجمع افراد العينة على أن التحفيز الفعال هو التحفيز المستند إلى معايير واضحة والذي يتصف بالشفافية والمصداقية، علماً بأن ما يمارس في الأقسام والدوائر هي معايير شخصية ترجع إلى دوافع شخصية نابعة عن قناعة المسؤول ورضاه عن الموظف مما يجعل له المردود سلبياً على الأداء.</p>

	<p>التحفيز الفعال هو الذي يعتمد على الشفافية والبعد عن الأمور الشخصية.</p> <p>رئيس قسم الاشراف: التحفيز المناسب في وقت الفعل، قتران التحفيز المعنوي بالمادي، وعدم حرمان الموظف من الترقية، وضوح معايير التحفيز وما يتعلق بها من ترقيات، والتحفيز المرتبط بحجم العمل والمهام والمسؤوليات والتدرج الوظيفي.</p>	<p>الحيوية والنشاط في هذا العنصر من خلال ممارسات تحفيزية متنوعة لتقدم أفضل ما عندها وضمان مخرجات تعليمية تعلمية، ما هي ملامح التحفيز الفعال وما هي النواتج المترتبة عليه حسب رأيكم؟</p>
<p>أجمع أفراد العينة على أن جميع المعوقات ترتبط بالجانب المادي بسبب تجميد القرارات التي تتعلق بالعلاوات المادية، وهذا ما تم الإشارة إليه سابقاً، حيث يجب ان تسعى المديرية إلى توفير الحد الأدنى من الحوافز المادية من الميزانيات المخصصة للمديرية.</p>	<p>مدير الدائرة الإدارية: معوقات مرتبطة بالجانب المادي، فلا بد ان يرتبط الإنجاز بالعلاوة المالية للموظف، واوصي بضرورة تفعيل نظام التحفيز المرتبط بعلاوة مادية (الدرجة المقصرة).</p> <p>مدير الدائرة الفنية: عدم اقتران الإنجاز وحجم العمل بحوافز المادية بالإضافة للراتب الشهري، واوصي بتفعيل التحفيز المادي الى جانب المعنوي ليكون الموظف أكثر فاعلية وانتاجية.</p> <p>رئيس قسم الاشراف: عدم تفعيل نظام الحوافز المادية والتركيز فقط على الحوافز المعنوية.</p>	<p>5 من واقع تجربتك كأحد المسؤولين عن إدارة المؤسسة التعليمية والاشراف على عملية التحفيز سواء داخل المديرية او خارجها، ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة في تطبيق ممارسات تحفيزية فاعلة ومرضية للعاملين؟</p>

**الجدول (٢) مقابلة مديرة المدرسة والمشرف التربوي.**

الرقم	الأسئلة	استجابات عينة البحث
<p>١</p> <p>تحليل استجابات العينة</p> <p>اشارت مديرة المدرسة إلى الحوافز التي يتلقاها مديرو المدارس هي حوافز لها علاقة بالجانب المعنوي في ظل غياب واضح للحوافز المادي وهذا ما أكدته المشرف التربوي والذي أشار إلى وجود قصور واضح في نظام الحوافز المادية مما يؤثر سلباً على الأداء، وهذا ما اشارت إليها دراسة (الحلايية، مرجع سابق)، حول نظام الحوافز وأثره في أداء العاملين، حيث أشار إلى وجود مخاطر يجب على المنظمة الالتفات إليها في حال لم تهتم بتقديم الحوافز لموظفيها ومن أهمها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدني مستوى العاملين.</li> <li>- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستوى أقل من الأهداف المحددة.</li> <li>- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.</li> <li>- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس نزعة المصلحة الذاتية.</li> <li>- عدم الاكترت بالاهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها.</li> </ul>	<p>مديرة المدرسة: تقتصر الممارسات التحفيزية الموجهة لمدير المدرسة على التحفيز المعنوي من خلال تقبل أفكاره التربوية، ومنحه صلاحيات العمل ضمن خطة عمل واضحة وموافق عليها، والسماح بالتشبيك مع مؤسسات مختلفة وداعمة للمدرسة، والترويج والتسويق للأعمال الإبداعية داخل المدرسة، والمشاركة في مبادرات تربوية ومؤتمرات على مستوى المديرية والوزارة، والتقييم السنوي بتقدير ممتاز، وهناك قصور واضح في نظام الحوافز المادي مما يؤدي على الإحباط في بعض الأحيان.</p> <p>المشرف التربوي: يقتصر التحفيز على الجانب المعنوي غير المرتبط بأي امتيازات او محفزات مادية، الترشح للمشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات</p>	<p>من واقع خبرتك وعملك الطويل في المؤسسة التربوية كمشرف ومدير على عمل الطاقم المدرسي في مديرية جنين، ما هو واقع الممارسات التحفيزية التي تقدم لكم من قبل المسؤولين عن متابعة عملكم في المديرية؟</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين يتوفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.</li> <li>- ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.</li> <li>- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة كونها مقصرة في تلبية حقوقهم.</li> </ul>	<p>التربوية، فهناك قصور واضح في نظام الحوافز المادي.</p>		
<p>نلاحظ من خلال استجابات المديرية والمشرف التربوي إلى أنهما يبذلان جهداً كبيراً في توفير التحفيز للموظفين، وجميع ما يتلقاه من ممارسات تحفيزية لها علاقة بنفسية المعلم والجانب المعنوي في ظل شح الموارد المادية، أما بالنسبة للمعايير فهي معايير تحدد من قبل القائمين على التحفيز، ولم تذكر بأن هناك معايير ثابتة ينطلقان منها، مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين، لذا لا بد من وجود معايير ثابتة توضع من قبل الجهات ذات الاختصاص وتعمم على المسؤولين في المؤسسة التربوية.</p> <p>تجدر الإشارة في هذا المجال على ضرورة أن يكون نظام الحوافز بغض النظر عن نوع الحوافز المقدمة ضمن خطة مبرمجة تكفل انصاف العاملين في المؤسسة كافة وتشجع استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين وأن تتناسب مع كفاية الموظف وما يبذله من جهد متميز في عمله.</p>	<p>مديرة المدرسة: تقدم فرص متساوية للمعلمات لتقديم أفكار إبداعية مع خطة واضحة، وتوفير جميع الاحتياجات المادية اللازمة للعملية التعليمية، تقديم الدعم اللازم لتنفيذ الأعمال التي تقوم بها المعلمة، الثناء على الإنجاز في الإذاعة المدرسية، أمام الطالبات والمعلمات، نشر إنجازات المعلمات على صفحات التواصل الاجتماعي، الترويج لأفكار المعلمات الإبداعية على مستوى المدرسة والمديرية ومتخلف وسائل الاعلام التي يتم التمكن من الوصول إليها، هناك معايير كثيرة أقوم بالسير عليها كمديرة، وأهمها الدقة في العمل والالتقان، الانتماء للمؤسسة.</p> <p>المشرف التربوي: يتم تقديم كلمات الثناء والشكر للمعلم على إبداعه أمام الطلبة والمسؤول المباشر بالإضافة للأقران من نفس التخصص على مستوى المدرسة والمدارس الأخرى، تكليفه في تنفيذ دورات وعقد ورشات عمل على مستوى العناقيد والمديرية، تقديم كتب شكر على الإنجاز، وتقديم تقدير سنوي ممتاز نهاية العام الدراسي، ودعمه في تلبية احتياجاته من النقل أو الرغبة في الترقية إلى مدير مدرسة أو مشرف تربوي أو أي مركز آخر يتقدم له. أما بالنسبة للمعايير فأهمها: الشفافية والموضوعية في عملية التحفيز.</p>	<p>كونك مشرف على عدد كبير من المعلمين في المؤسسة التربوية في مديرية جنين ما يقارب عقدين من الزمن، حيناً لو يتم اطلاعنا على الممارسات التحفيزية التي توجهها للموظفين في المؤسسة، وهل هناك معايير يبنى عليها التحفيز من طرفكم؟</p>	٢
<p>أجمع كل من مديرة المدرسة والمشرف التربوي على أن هناك تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين بسبب التحفيز بغض النظر عن نوعه سواء كان مادياً أم معنوياً، حيث يشعره بقيمة ما يقدمه من إبداع، ويلبي حاجاته الإنسانية، وهذا ما أكدت عليه نظريات علم النفس والتربية من ميل الإنسان إلى تلبية حاجاته الإنسانية كالتقدير والثناء وكلمات الشكر وخاصة نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية.</p>	<p>مديرة المدرسة: بالتأكيد يؤثر التحفيز حتى لو كان تحفيزاً معنوياً، يؤثر على مستوى الدافعية لدى المعلمات، ولم المس أي تأثيرات سلبية على المعلمات الأخريات، يجعل لدى المعلمة رغبة ودافعية كبيرة للعمل وزيادة الرغبة في الإبداع والتقدم في مجال تخصصها.</p> <p>المشرف التربوي: للتحفيز أثر واضح على الأداء والرضا الوظيفي، ويشعر بالرغبة المستمرة للمشاركة بأفكار ريادية وإطلاع المسؤولين عليها.</p>	<p>من خلال ممارساتك التحفيزية للموظفين في المؤسسة، هل تلمس أثر هذا التحفيز على أداء الموظفين ودافعتهم، وما هي طبيعة هذا الأثر؟</p>	٣

<p>اتفق كل من المديرية والمشرف على ضرورة وجود ضوابط للتحفيز الفعال والذي يرتبط بالوقت المناسب للتحفيز، وحجم العمل وعدم الحرمان من الترقيات، وأما بالنسبة لنواتجه فقد أجمع كل من المديرية والمشرف على أن النواتج فيه بالتأكيد هي نواتج إيجابية على المستوى الشخصي والمؤسسي.</p> <p>وهذا ما تؤكد الدراسات التربوية ونظريات التحفيز حيث أشارت إلى عدد من الموصفات وتمثل في: ارتباط الحوافز بأهداف العاملين، وإيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته، اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، وأن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد، وأن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز، وإدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز، وأن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.</p>	<p>مديرة المدرسة: التحفيز الفعال هو التحفيز المناسب في وقت الفعل، وهو الذي يقرب بين المعنوي والمادي، وهو الذي يتصف بالمصداقية ووضوح معاييرها، وعدم حرمان الموظف من الترقية.</p> <p>المشرف التربوي: التحفيز الفعال هو التحفيز المرتبط بحجم العمل والمهام والمسؤوليات والتدرج الوظيفي، وهو الذي يتصف بالموضوعية الشفافية.</p>	<p>من خلال تجربتك كمعلم سابق ومشرف ومدير للعملية التعليمية، حبذا لو تطلعنا على موصفات التحفيز الفعال وما هي أهم نواتجه؟</p>	٤
<p>اجمع كل من المشرف التربوي ومديرة المدرسة على ضرورة ان يحصل الموظف على التحفيز المادي، فالتحفيز المعنوي لا يكفي لتلبية حاجات الموظف، لذا يجب أن تبذل المؤسسة التربوية قصارى جهدها في توفير الحد الأدنى من التحفيز المادي لدى موظفيها كي يستمر الموظف في دافعيته، ورضاه الوظيفي في مكان العمل، كي لا يكون سهل الاستقطاب في مكان آخر مما يؤثر سلبا على حياة المؤسسة، فالمحافظة على الموظف وديمومة عطائه من مسؤولية المؤسسة التربوية كي لا يفكر بالخروج منها بسبب حالة الإحباط التي قد تصيبه.</p>	<p>مديرة المدرسة: حرمان الموظف من بعض الاستحقاقات المادية المتمثلة بالدرجات.</p> <p>المشرف التربوي: عدم اقتران التحفيز المعنوي بالمحفز المادي، وينبغي علينا تبني احتياجات الموظف المادية والمعنوية بشكل يرفع من قيمة المعلم ومكانته في المجتمع.</p>	<p>من واقع تجربتك كأحد المشرفين عن إدارة المؤسسة التعليمية والإشراف على عملية التحفيز، ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة في تطبيق ممارسات تحفيزية فاعلة ومرضية للعاملين؟</p>	٥

## الجدول (٣) مقابلة المعلمة.

تحليل استجابات العينة	استجابات عينة البحث	الأسئلة	الرقم
<p>أشارت المعلمة إلى أن التحفيز في المديرية غير منظم ويقتصر على النواحي المعنوية، وهذا ما أكدته من سبقها من المقابلين، ويظهر من كلام المعلمة مدى الضبابية في موضوع التحفيز الذي يسود عملية التحفيز حيث لا يعرف لا الوقت ولا طبيعة العمل الذي سيحصل عليه الموظف على التحفيز، فكون عملية التحفيز غير مرتبطة بزمن محدد أو عمل محدد هذا بحد ذاته يشكل إحباطا للموظف في القيام بالأعمال المختلفة.</p>	<p>ذكرت المعلمة أن نظام الحوافز بشكل عام لا يأخذ بعنا رسمياً ولا منتظماً في المؤسسة التربوية، التحفيز الموجود في المؤسسة التربوية هو تحفيز معنوي وهذا بحد ذاته غي كاف.</p>	<p>من خلال خبرتك الطويلة في العمل في المدارس، ما هو واقع الممارسات التحفيزية الموجهة لمعلمي المدارس المقدمة من الإدارة المدرسية والمشرفين ومديريتي التربية والتعليم في جنين؟</p>	١
<p>أشارت المعلمة إلى أن ما تلقته من حوافز هي محفزات معنوية فقط حيث ينسجم رأيها مع ورد سابقاً من أقوال المسؤولين عن عملية التحفيز، وهذا بحد ذاته لا يكفي للحفاظ على الموظف المبدع والزيادة من دافعيته، حيث أشارت الدراسات السابقة أن المقدرة وحدها غير كافية كي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكم هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة، والمقدرة تتمثل فيما يمتلكه الفرد من مهارات</p>	<p>نعم تلقيت تحفيزاً على مدى سنوات طويلة لكن جمعها كانت عبارة الشكر وثناء على إنجاز الأعمال، والعمل ضمن فريق، والمشاركة في اللجان المختلفة، كتب شكر مقدمة من مديرية التربية والوزارة</p>	<p>في مسيرتك التعليمية هل تلقيت تحفيزاً في المدرسة التي تعملين فيها، إن كانت إجابتك نعم، ماهي طبيعة الحوافز التي تلقيتها من الإدارة والمشرفين؟</p>	٢

<p>ومعارف وقدرات، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على تحسين أدائه.</p>	<p>في بعض الأحيان وبعض شهادات التقدير والدروع.</p>		
<p>أوضحت المعلمة أن المعايير المتبعة هي معايير شخصية راجعة للمديرة والمشرف، ومدى رغبتهم ودافعيتهم للتحفيز وليس ضمن معايير ثابتة تبنى على طبيعة وحجم العمل المنجز، وهذا بحد ذاته يقتل الإبداع ويقلل من الدافعية لدى الموظف كما ذكر سابقا.</p>	<p>حسب اعتقادي كمعلمة، إن المعايير المستخدمة هي معايير شخصية راجعة لشخصية المحفز، حيث تتمثل المعايير التي تعتمد عليها المديرية والمشرف التربوي في توفر الأعمال الكتابية والتحضير، وتوفر الخطط بأنواعها، الأداء داخل الحصص، استخدام الوسائل التعليمية المتنوعة ومشاركة الطالبات، العمل بروح الفريق.</p>	<p>من تجربتك الشخصية مع القائمين على التحفيز في المؤسسة التربوية في جنين، هل ترى بأن هناك معايير للممارسات التحفيزية المقدمة للمعلمات من قبل الأطراف المشرفة على العملية التعليمية؟ إذا كانت الإجابة بنعم حينذا لو تطلعينا على هذه المعايير.</p>	٣
<p>أشارت المعلمة أن للممارسات أثر إيجابي في نفس المعلمة متفقتة مع جميع الدراسات وآراء علماء النفس والتربية والاجتماع،</p>	<p>التحفيز الموضوعي يؤدي إلى الإخلاص في العمل والإبداع والانتماء للمكان وللمدرسة والانتماء للتعليم وحب العمل وممارسته.</p>	<p>من خلال تلقيك للمحفزات خلال عملك الطويل هل كان لهذه الممارسات أثر على أدائك كمعلمة ودافعتك للعمل والابداع؟</p>	٤
<p>ترى المعلمة ضرورة وجود معايير وهذه المعايير تعتبر مهمة لاستمرار الدافعية لدى الموظف، وحتى تكون فاعلة لا بد وأن تكون مرتبطة بطبيعة وحجم العمل، بالإضافة الى ضرورة التفاوت في طبيعة المحفزات التي تقدم، فمن غير المنصف أن يتلقى جميع المحفزين نفس المحفز لزرع الدافعية لمن يتميز في إنجاز العمل وبحسب حجمه، وهكذا من الأدنى إلى الأدنى، فمن المحفز بحق المتميز أن يتساوى بمن يعمل بمستوى الجيد، هذا بالإضافة إلى الوقت الذي يتم فيه التحفيز بحيث لا يكون في نهاية العام الدراسي حتى لا يفقد المعلم الرغبة في الاستمرارية في الإنجاز كونه لم يتلق التحفيز في وقته، وبالتالي يفقد التحفيز المعنى الحقيقي له.</p>	<p>التحفيز الفعال يبدأ بتقبل الآخرين لك والعمل ضمن روح الفريق دون تمييز أو برأي كمعلمة هي محابة ويكون المعيار المهني والإداري هو المسيطر، التحفيز الذي يكون هدفه الدعم والإرشاد والعمل على تطوير قدرات ومهارات المعلم وتحسين أدائه، مما ينعكس على مجمل العمل وينتهي بالتقرير الاشرافي السنوي الذي ينصف المعلم مما يؤدي الى تعزيره الذي سينعكس على مجمل العملية التعليمية التربوية، التحفيز المعنوي المقترن بالمادي في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها المعلم الفلسطيني، وتفعيل نظام الترقيات والدرجات المرتبط بالدخل والراتب وحجم العمل ونوعية الأداء.</p>	<p>من خلال عملك كمعلمة في إحدى مدارس مديرية التربية والتعليم في جنين وإطلاعك على الممارسات التي تقدم للمعلم في المديرية، من وجهة نظرك ما هي ملامح التحفيز الفعال؟</p>	٥

## • نتائج البحث:

- من خلال المقابلات التي تم إجراؤها وتحليل استجابات المقابليين تم الخروج بالنتائج التالية:
- ◀ عدم تطبيق العلاوات والتعويضات في المؤسسة التربوية في جنين وضعف الربط بين المكافآت والأداء كما نص عليها النصوص والتشريعات القانونية في نظام الخدمة المدنية.
- ◀ اقتصار الحوافز التي تقدم للموظف على الحوافز المعنوية وقصور واضح في الحوافز المادية.
- ◀ قصور المؤسسة التربوية في مديرية جنين في تأمين ميزانية توفر التحفيز المادي البسيط في ظل قصور النظام المالي الحكومي عن توفير هذه الحوافز.
- ◀ عدم وجود رؤية واضحة للمعايير في منح الحوافز في المؤسسة التربوية في جنين.
- ◀ عدم الشعور بالرضا من نظم الحوافز الممارس في المؤسسة التربوية في جنين.
- ◀ نظام الحوافز تسوده الضبابية وعدم الوضوح من حيث الوقت وطبيعة العمل.

## • نوصيات البحث:

- ◀ ضرورة تفعيل نظام الحوافز المنصوص عليه في قانون الخدمة المدنية للحد من حالة الإحباط التي تسيطر على الموارد البشرية في المؤسسة التربوية في جنين.
- ◀ توفير جزء من ميزانية المديرية والمدارس للحوافز المادية في ظل عدم تطبيق أنظمة التحفيز المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية.
- ◀ ضرورة أن تكون الحوافز الموجودة مناسبة مع مقدار المخرجات ومقدار العائد وتشمل الحوافز المادية والمعنوية.
- ◀ ضرورة وضوح المعايير التي أثرها يتم تقديم الحوافز المتوفرة للموظفين.

## • المراجع:

- راوية، وشهناز، (٢٠٢٣). الحوافز والولاء التنظيمي (Doctoral dissertation، جامعة ابن خلدون-تيارت)، الجزائر.
- القطان، وحيد (٢٠٢١). الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة القراءة والمعرفة، ٢١(٢٣٤)، ٦١-١٠٢.
- أبو عرار، ناصر (٢٠٢١). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٦٩)، ٢٢٣-٢٣٣.
- أبو حميد، محمد (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال وتنظيم الموارد البشرية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- البزاز، أبو الحاج (٢٠١٩). درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مج (٤٦)، ع (٢).
- دليل تطبيق نظام المكافآت والحوافز التشجيعية (٢٠١٩). <https://www.gpc.pna.ps/diwan/arabic/systemsAndLows/siveralServicesLow.jsp>
- بلقايد، إبراهيم وشوقي بوري (٢٠١٧). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين \_ دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد ١٧.
- معاني، ناجح (٢٠١٥). درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير.
- باجه، حميد وفيلاي حمزة (٢٠١٤). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة \_ دراسة حائثة" رسالة ماجستير.
- الحلايبي، غازي (٢٠١٣). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن \_ دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط.

- عبد الرحيم، زاهر (٢٠١١). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الرياء للنشر والتوزيع،
- حاروش، نور الدين (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الامّة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط٢.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩). تنمية الموارد البشرية. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الكلالدة، ظاهر (٢٠٠٨). تنمية وإدارة الموارد البشرية. الأردن: دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية. مصر.
- العامري، صالح وظاهر الغالي (٢٠٠٧) الإدارة والاعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير وياسين الخرشنة (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خليل، موسى. (٢٠٠٥) الإدارة المعاصرة المبادئ\_ الوظائف\_ الممارسة. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٤). إدارة موارد بشرية بعد استراتيجي. عمان: دار وائل، ط١.
- حمداوي، وسيلتة (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٣)، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية. الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع، تم الاسترداد من الموقع [www.Ajsp.net](http://www.Ajsp.net) العدد الواحد والعشرون.

### • المراجع العربية مترجمة | لكى اللغة الانجليزية:

- Rawya, and Shahnaz, (2023). Incentives and organizational loyalty (Doctoral dissertation, Ibn Khaldun University - Tiaret), Algeria.
- Al-Qattan, Wahid (2021), Material and moral incentives among teachers in public schools in the State of Kuwait and their relationship to job satisfaction from their point of view. Journal of Reading and Literacy, 21(234), 61-102.
- Abu Arar, Nasser (2021). Material and moral incentives and their relationship to job performance among Negev school teachers. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, (69), 223-233.
- Abu Hamid, Muhammad (2020), The Impact of Material and Moral Incentives on Employee Performance, Master's Thesis, Business Administration and Human Resources Organization, King Abdulaziz University, Saudi Arabia.
- Al-Bazzaz, Abu Al-Haj (2019), The degree of activation of incentives among employees in the education directorates of Irbid Governorate and its relationship to creativity and job satisfaction from the point of view of the employees themselves, vol. (46), p. (2.)
- Guide to implementing the rewards and incentives system (2019 <https://www.gpc.pna.ps/diwan/arabic/systemsAndLows/siveralServeciesLow.jsp>)
- Belkaid, Ibrahim and Chawki Bouri (2017). The relationship of motivation to the level of employee performance - a field study at the National Fat Corporation of the Oran Unit. North African Economics Journal, Issue 17.
- Maani, Najeh (2015). The degree of motivation and job satisfaction and the relationship between them from the point of view of public secondary school principals in the northern governorates of the West Bank. Master Thesis.
- Baja, Hamid and Filali Hamza (2014). The role of motivation in achieving job satisfaction in the organization - a case study. Master's thesis.
- Al-Halaibeh, Ghazi (2013). The impact of incentives on improving the performance of workers in public sector institutions in Jordan - an applied study on the Greater Amman Municipality. Master's thesis, Middle East University.
- Abdel Rahim, Zaher (2011). New concepts in human resources management. Jordan: Dar Al-Raya for Publishing and Distribution.

- Haroush, Nour El-Din (2011). Human Resource Management. Algeria: Dar Al-Umma for printing, translation and distribution, 2nd edition.
- Al-Zahir, Naeem Ibrahim (2009). Human Resource Development. Jordan: Modern World of Books for Publishing and Distribution.
- Al-Kalalda, Zahir (2008). Human resources development and management. Jordan: Dar Alam for Culture, Publishing and Distribution.
- Abu Al-Nasr, Medhat (2007). Human resources management and development, modern trends, Arab Nile Group. Egypt.
- Al-Amiri, Saleh and Zaher Al-Ghalibi (2007) Management and Business. Jordan: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Hammoud, Khudair and Yassin Al-Kharsha (2007). Human Resource Management. Jordan: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Khalil, Musa. (2005) Contemporary Management Principles Functions Practice. Lebanon: University Foundation for Studies, Publishing and Distribution.
- Aqili, Omar Wasfi (2004). Strategic human resources management. Amman: Dar Wael, 1st edition.
- Hamdawi, Wasila (2004). Human Resource Management. Algeria: Office of University Publications, Algeria.
- Al-Sayrafi, Muhammad (2003), Personnel Management and Human Relations. Jordan: Dar Qandil for Publishing and Distribution, retrieved from the website www.Ajsp.net, issue twenty-one.

## • الملاحق:

### الجدول رقم (١) مقابلة مدير الدائرة الفنية والإدارية ورئيس قسم الإشراف في المديرية.

١	من خلال عملكم كمسؤول في المؤسسة التربوية ومشرف مباشر على الأقسام والدوائر في مكتب مديرية التربية والتعليم في جنين، حبذا لو يتم اطلاعنا على طبيعة الممارسات التحفيزية المقدمة من طرفكم للمرؤوسين في المديرية، وهل تستند هذه الممارسات الى مرجعيات ونصوص قانونية أم أنها نابعة من دوافع ذاتية.
٢	لقد أشرت سابقا إلى تفعيل بعض الممارسات التحفيزية المعنوية التي تمارس من طرفكم للمرؤوسين في المديرية، لو تكرمت وتطلعنا على هذه المعايير التي تقدم بناء عليها هذه الممارسات.
٣	من واقع تجربتكم في المؤسسة التربوية ومحاولتكم تحفيز الموظفين بغض النظر عن نوع الحوافز المقدمة، هل تلمسون أثرا لهذه الحوافز على أداء الموظفين؟
٤	من واقع تجربتكم كمؤسسة تربوية وتشرف على اهم قطاع حكومي (التعليم) فيه عناصر بشرية بحاجة الى بث الحيوية والنشاط في هذا العنصر من خلال ممارسات تحفيزية متنوعة لتقدم أفضل ما عندها وضمان مخرجات تعليمية تعليمية، ما هي ملامح التحفيز الفعال وما هي النواتج المترتبة عليه
٥	من واقع تجربتكم كأحد المسؤولين عن إدارة المؤسسة التعليمية والإشراف على عملية التحفيز سواء داخل المديرية او خارجها ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة في تطبيق ممارسات تحفيزية فاعلة ومرضية للعاملين؟

### الجدول رقم (٢) مقابلة مديرة المدرسة والمشرف التربوي.

١	من واقع خبرتكم وعملكم الطويل في المؤسسة التربوية كمشرف ومدير على عمل الطاقم المدرسي في مديرية
---	---

٢	جنين، ما هو واقع الممارسات التحفيزية التي تقدم لكم من قبل المسؤولين عن متابعة عملكم في المديرية؟ كونك مشرف على عدد كبير من المعلمين في المؤسسة التربوية في مديرية جنين ما يقارب عقدين من الزمن، حبذا لو يتم اطلاقنا على الممارسات التحفيزية التي توجهها للموظفين في المؤسسة، وهل هناك معايير يبنى عليها التحفيز من طرفكم؟
٣	من خلال ممارساتك التحفيزية للموظفين في المؤسسة، هل تلمس أثر هذا التحفيز على أداء الموظفين ودافعيتهم، وما هي طبيعة هذا الأثر؟
٤	من خلال تجربتك كمعلم سابق ومشرف ومدير للعملية التعليمية، حبذا لو تطلعنا على مواصفات التحفيز الفعال وما هي أهم نواتجه؟
٥	من واقع تجربتك كأحد المشرفين عن إدارة المؤسسة التعليمية والاشراف على عملية التحفيز، ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة في تطبيق ممارسات تحفيزية فاعلة ومرضية للعاملين؟

## الجدول رقم (٣) مقابلة المعلمة

١	من خلال خبرتك الطويلة في العمل في المدارس، ما هو واقع الممارسات التحفيزية الموجهة لمعلمي المدارس المقدمة من الإدارة المدرسية والمشرفين ومديرية التربية والتعليم في جنين؟
٢	في مسيرتك التعليمية هل تلقيت تحفيزا في المدرسة التي تعملين فيها، إن كانت إجابتك نعم، ماهي طبيعة الحوافز التي تلقيتها من الإدارة والمشرفين؟
٣	من تجربتك الشخصية مع القائمين على التحفيز في المؤسسة التربوية في جنين، هل تري بأن هناك معايير للممارسات التحفيزية المقدمة للمعلمات من قبل الأطراف المشرفة على العملية التعليمية؟ إذا كانت الإجابة بنعم حبذا لو تطلعينا على هذه المعايير.
٤	من خلال تلقيك للمحفزات خلال عملك الطويل هل كان لهذه الممارسات أثر على أدائك كمعلمة ودافعك للعمل والابداع؟
٥	من خلال عملك كمعلمة في إحدى مدارس مديرية التربية والتعليم في جنين وإطلاعك على الممارسات التي تقدم للمعلم في المديرية، حسب وجهة نظرك ما هي ملامح التحفيز الفعال؟

