

الحوافز وعلاقتها بالأداء الإداري
والأكاديمي لدى مديري مدارس
الأساس بمدينة مدني الكبرى من
وجهة نظر المشرفين التربويين

Incentives and its relationship
with the administrative and
academic performance of Basic
school principals in Medani
locality from the point of view of
educational supervisors

إعداد

د. مهيد عبد الله الطريفي
الجامعة الإسلامية بمينيسوتا
كلية العلوم التربوية
Mazin1298@hotmail.com

00966507615448 المملكة العربية السعودية



ملخص البحث

تناولت الدراسة الحوافز وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري والأكاديمي لدى مديري مدارس الأساس بمدينة مدني الكبرى من وجهة نظر المشرفين التربويين. هدفت الدراسة إلى: الكشف عن واقع ممارسة الإدارة التعليمية للحوافز تجاه مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس بمدينة مدني الكبرى من وجهة نظر المشرفين التربويين، والتعرف على علاقة الحوافز بمستوى الأداء الأكاديمي لدى مديري ومديرات مدارس الأساس بمدينة مدني الكبرى، والتعرف على علاقة الحوافز بمستوى الأداء الإداري لدى مديري ومديرات مدارس الأساس، وبيان الاختلاف بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة الحوافز بمستوى الأداء الأكاديمي حسب المتغيرات التالية: (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين بمرحلة الأساس بمدينة مدني الكبرى والبالغ عددهم (٤٨) مشرفاً، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. وجاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي: أن الحوافز المادية تجاه أفراد العينة كانت متوسطة، وأن الأداء الأكاديمي للمبحوثين كان متوسطاً، وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الحوافز الاجتماعية والأداء الأكاديمي لدى أفراد العينة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس - المؤهل - الخبرة) حول الأداء الأكاديمي لمديري مدارس الأساس.

(الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء الإداري والأكاديمي، مديري مرحلة الأساس بمحافظة مدني الكبرى، تعليم السودان)

Abstract

The study aimed to: identify the reality of the educational administration's practice of incentives towards directors and principals of Basic schools in Medani locality from the point of view of the educational supervisors, and to identify the relationship of incentives to the level of academic performance of the directors , to identify the relationship of incentives to the level of performance of the directors, And Determine the differences between the average responses of the study sample individuals about the relationship of incentives to the level of academic performance of the directors according to the following variables: (sex - academic qualification - years of experience). The study sample consist of the supervisors of the Basic stage in Medani locality. The sample size reached (٤٨) supervisors. The questionnaire was used as a tool for the study.

The most important results of the study: Financial incentives towards directors from the educational supervisors 'point of view were moderate, and that the academic performance of directors was Average. This was confirmed by the moral differences that indicated a neutral level in most of the expressions presented through this field, and there is a statistically significant correlation between social incentives and academic performance of directors. While there are no statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample according to (gender - qualification - experience).

(Keywords: Incentives, administrative and academic performance Basic school principals in Medani locality ,Education in Sudan)

مقدمة

يعتبر مدير المدرسة القائد المناط به مهمة الإشراف على المعلمين حاملي مشعل الثقافة في المجتمع، وصانعي الأجيال، فهو يقوم بالكثير من الأعمال الإدارية والتنظيمية التي تسهم في تحقيق العملية التعليمية لمراميها وأهدافها. فمسؤولياته كثيرة بجانب المهام الأسرية الملقاة على كاهله. لذا أضى من الواجب على المسؤولين العمل على تلمس متطلباته وإشباع حاجاته، وبعث روح العطاء والإنجاز في روحه من خلال تقديم الحوافز الملائمة؛ فقد ذكر زويلف بأن «الحوافز ما هي إلا الأداة التي يتم بها الإشباع» (زويلف، ٢٠٠١: ١٥٥).

إن الحوافز ذات أثر إيجابي بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كما أن لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية، والارتقاء بمستوى رضا العاملين، وخفض معدلات الإحباط، وتحقيق الرضا لدى العاملين. فهي بلا شك تسهم في زيادة البذل والعطاء وتحسين الإنتاجية، لذا تحتل مكانا بارزا في تفكير الإدارات العليا، حيث يتمكنون من خلالها تحقيق أهدافهم المنشودة.

ان الحوافز تؤثر على نفسية المدير في مدرسته، حيث تسهم في رفع الروح المعنوية لديه، وتعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية، ونواتج التعلم، الأمر الذي ينعكس لصالح المجتمع. فالهدف الأساسي للحوافز هو زيادة الإنجاز من خلال تفاعل الحفز مع القدرات، أي أنه لكي ينجح الموظف لا تكفي المقدرة وحدها؛ بل لابد من توفر أساليب تحفيز تدفع لمزيد من العطاء والإنجاز. (Alziyyadi H, Obaid.S.Hanan, (2023),almusawiAMohammed,AL-Jamal S

من جهة أخرى يؤكد عساف أهمية الحوافز باعتبارها أداة طبيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم، ونحو غيرهم، ونحو المنظمة، ونحو الإنتاجية (عساف، ١٩٩٩: ٢٠٢) وكما أن التحفيز مهم فإن تطبيقه بأسس ومعايير موضوعية وعادلة هو الأهم، وإلا

فقد التحفيز معناه.

ولعل الدافع الرئيس الذي دفع بالباحث لتبني هذا الموضوع يتجلى في فهمه وإيمانه العميق بأهمية الحافز لكل الفئات وذلك من خلال خبرته الطويلة في مجال التعليم، ويرجو الباحث من العلي القدير أن يقدم من خلال هذه الدراسة اضافة جديدة في هذا المجال على وجه العموم والسلوك التربوي والقيادي والتنظيمي لمديري مرحلة الأساس بمدينة مدني الكبرى على وجه الخصوص .

مشكلة الدراسة:

حفل الادب النظري بدراسات متعددة أكدت في مجملها على أهمية الحوافز في كافة القطاعات، فعلى سبيل المثال تناولت دراسة أبو علان (٢٠١٦ م) أثر الحوافز على العاملين في قطاع شركات المشروبات. وتطرقت دراسة الحلايبة (٢٠١٣) الى بيان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام وتحديد العاملين في مجال البلديات. أما دراسة فضيل (٢٠٢٣ م) فقد تناولت أثر الحوافز على العاملين في مجال الغزل والنسيج .بينما تطرقت دراسة عيسى (٢٠٠٩) وحمد (٢٠٠) وأبوبكر (٢٠٠٠) وأبو القاسم (٢٠٠٠) وعلي (٢٠٢١) الى الأثر الفعال للحوافز على العاملين بقطاع الاتصالات. في حين تناولت دراسة عبد الماجد (٢٠٠٠ م) أثر الحوافز على العاملين بقطاع البنوك. وركزت دراسة القحطاني (٢٠٠٩) على أثر الحوافز على العاملين بمجال السجن، في حين ركزت دراسة مارني والمسكري (٢٠١٩) على دور الحوافز في زيادة الإنتاجية على العاملين بالقطاع الصحي.

من خلال ما تمت الإشارة اليه من دراسات أعلاه تتأكد حاجة جميع العاملين بلا استثناء بكافة القطاعات الى التحفيز كأداة تدعم جانب تجويد الأداء وتحقق أعلى درجات الرضا الوظيفي وتؤكد على الانتماء والولاء الوظيفي للعاملين.

ونظرا لأهمية النظام التربوي في إنتاج قوة المجتمع ككل ,كان من الضروري الاهتمام بالمدرء وقادة المدارس وتوفير الحافز المناسب لهم؛ باعتبارهم العامل الفعال في العملية التربوية .فالارتقاء بمستوى

أداء المدير هو ما تسعى إليه المؤسسات التربوية والتعليمية؛ إدراكا منها أن زيادة فعالية المدير وارتقاءه في أدائه الأكاديمي والإداري سينعكس دون شك بصورة ايجابية على فعالية النظام التربوي. (2019.Obaid). ولن يسير العمل بالمدرسة دون وجود مدير يتلمس قضايا ومشكلات العمل والمعلمين ويقود مسيرة العمل وضبطه وتنظيمه، ولن تتحقق مخرجات العملية التعليمية ونواتجها الجيدة إلا بتوفير الأساليب والوسائل التي تساعد المدير على أداء عمله بكفاءة من خلال توفير الحوافز الملائمة له؛ حيث أنه كلما زادت القوى الداعمة، وقلت القوى المثبطة كلما تم الارتقاء بالسلوك وتطويره ومضاعفة طاقاته الإنتاجية و الإبداعية (عساف، ١٩٩٩م: ٨٧).

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع الحوافز وعلاقتها بمستوى الأداء الأكاديمي والإداري لدى مديري مدارس الأساس في محلية مدني الكبرى من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

أسئلة الدراسة

ومن السؤال الرئيس للدراسة أعلاه تتفرع الأسئلة التالية:

- 1 ما واقع ممارسة الحوافز تجاه مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس بمدينة مدني الكبرى من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- 2 ما واقع ممارسة الأداء الأكاديمي والإداري في مدارس مرحلة الأساس بمدينة مدني الكبرى من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- 3 ما علاقة الحوافز بمستوى الأداء الإداري والأكاديمي لدى مديري ومديرات مدارس الأساس بمدينة مدني الكبرى من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- 4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع تطبيق الحوافز تجاه مديري مدارس

- 5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوافز وعلاقتها بمستوى الأداء الأكاديمي لدى مديري مدارس الأساس في محلية مدني من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
- 6 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عن الحوافز وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري لدى مديري مدارس الأساس في محلية مدني من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق التالي:

- 1 الكشف عن واقع ممارسة الإدارة التعليمية للحوافز تجاه مديري ومديرات مدارس الأساس بمحلية مدني من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- 2 التعرف على علاقة الحوافز بمستوى الأداء الأكاديمي والاداري لدى مديري ومديرات مدارس الأساس بمحلية مدني من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- 3 تحديد الاختلاف بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة الحوافز بمستوى الأداء الأكاديمي والاداري لدى مديري ومديرات مدارس الأساس بمحلية مدني من وجهة نظر المشرفين التربويين حسب متغير (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في التالي:

- 1 أهمية التحفيز؛ باعتباره من المواضيع المهمة التي تتجدد وتتأكد أهميتها باستمرار ويتأكد لنا الهدف من الدوافع والحوافز في العمل هو: تنشيط حماس الأفراد للعمل الممتاز، وإذكاء روح المنافسة البناءة بينهم، وتكثيف الفرص أمامهم؛ لإشباع ما يتطلعون إليه من حاجات مادية ومعنوية.
- 2 يمثل البحث إضافة للأدب النظري في موضوع الحوافز للمدراء بالمدارس.
- 3 تتبع أهمية البحث من أن مديري مدارس الأساس يمثلون العمود الفقري للوظائف القيادية التعليمية، فوجود الحوافز الموضوعية العادلة قد يحفزهم على الإنتاجية، ويرفع من روحهم المعنوية، مما يعزز علاقتهم بالقطاع التعليمي، وهو ما تسعى الدراسة للوصول إليه.
- 4 إجراء هذا البحث قد يظهر للجهات المعنية بأمور قادة مدارس مرحلة الأساس بعض المشكلات التي تعيق من تبني نظام فعال للحوافز.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لغرض الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس مرحلة الأساس بمدينة مدني بالسودان.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في تناولها على واقع الحوافز وعلاقتها بمستوى الاداء الأكاديمي والإداري لدى مديري مدارس مرحلة الأساس بمدينة مدني

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال شهر سبتمبر من العام ٢٠٢٢م.

مصطلحات ومفاهيم البحث

يقصد الباحث بالمصطلحات الواردة بالدراسة ما يلي:
الحوافز: جمع حافز: والتحفيز هو عملية تنشيط الموظفين بطرق معينة بهدف زيادة معدلات الانتاج وتحسين الأداء (أبوحميد، ٢٠٢٠: ٦٥٣) ويقصد بالحوافز في هذه الدراسة كل ما تقدمه الإدارة التعليمية لمديري مدارس مرحلة الأساس من أمور مادية ومعنوية للتأثير في سلوك المدير لتحقيق الإنجاز بأعلى مستوى أداء ممكن.

مستوى الأداء الإداري: يتعلق بكل ما يقوم به الفرد من أعمال مرتبطة بوظيفته داخل مؤسسته، فهو إنجاز الفرد لما أسند اليه من مهام إدارية (أبو سمرة، محمود وآخرون، ٢٠١٦: ٤٠) ويقصد به في هذه الدراسة العملية التي يقوم بها المدير لأحداث تغييرات منشودة في أركان العملية الادارية وتطويرها وفق موجهات النظام التعليمي بالبلاد.

الأداء الأكاديمي: هو نشاط يجعل الموظف منجزا للمهام أو الأهداف المحددة له بالاستخدام المعقول للموارد. ويقصد به في هذه الدراسة العملية التي يقوم بموجبها المدير بأنشطة لإحداث تغييرات منشودة في أركان العملية التعليمية وتطويرها وفق موجهات النظام التعليمي بالبلاد.

مديرو مدارس الأساس: مدير المدرسة: " هو الشخص المسؤؤل الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية. علما أن مرحلة الأساس بالسودان هي المرحلة التي تتكون من الصفوف الأول حتى الثامن، حيث يدخل الطفل المدرسة وعمره ٦ سنوات ويتخرج منها وعمره حوالي ١٤ سنة وينتقل بعد اكمالها الى المرحلة الثانوية. (Obaid, 2017)

ويقصد به في هذه الدراسة كل من تولى منصبا مسماها مدير أو

مديرة مدرسة أساسية بصورة رسمية عن طريق التعيين أو الترقية. **محلية مدني الكبرى:** هي احدى المحليات التابعة لولاية الجزيرة بجمهورية السودان. وتعتبر محلية مدني الكبرى من أهم محليات السودان حيث توجد بوسط السوان وتحديدًا في مشروع الجزيرة، (موقع محلية مدني الكبرى، ١٠-٥-٢٠٢٢)

المشرفون التربويون: عرفت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الإشراف التربوي بأنه عملية شاملة للموقف التعليمي بكل عناصره، كما انه أداة اتصال وتفاعل بين المؤسسات التعليمية والإدارة، بهدف تحسين الواقع الميداني. ويقصد به في هذه الدراسة كل النشاطات التربوية المنظمة، التي يقوم بها المشرفون التربويون، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري :

- مفهوم الحوافز :

يشير مصطلح الحوافز من حيث اللغة إلى: حفز، يحفز، حفزا أي دفع وحث. وكلمة تحفز بمعنى تهيأ. والحافز هو الدافع المحرك (خروبي، ٢٠١٦: ٩) أما اصطلاحاً فقد تنوعت التعريفات الخاصة بالحوافز تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين. فقد أدى تنوع الحوافز إلى تعدد التعاريف التي أبانت فدوى الحوافز ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة و الفرد.

فقد عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع المعلمين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس ٢٠٠١ : ١٠٩). كما عرفت بأنها عملية شحن القدرات الفكرية والابتكارية لدى العاملين بشكل يحقق أهدافهم وغاياتهم من ناحية ويحقق أهداف المنظمة من ناحية أخرى (أبو علان، ٢٠١٦: ١٦).

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث صياغة تعريف اجرائي للحوافز وهو: «هي كل الجهود والأساليب والإجراءات التي يمارسها ويقدمها مدير مدرسة الأساس بمحلية مدني لتحفيز المعلمين بمدرسته لدفعهم ودثهم على بذل الجهد مضاعفا بغرض تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وانطلاقا مما سبق، يمكن القول بأن التحفيز يشمل مجموعة من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تهدف لدفع المعلمين إلى العمل لرفع مستوى العمل. وبمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تقوم بالتأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته. ويمكننا القول بأن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد: درجة رضا المعلم عن عمله، واستقرار المعلم في المدرسة، وجودة أداء الفرد وإنتاجيته، وكفاءة الأداء التنظيمي

أهمية الحوافز:

تتجلى أهمية الحوافز في التالي: زيادة كمية الإنتاج، وخفض التكاليف، والمحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه، ووضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة، وربط الأجر بالإنتاج > وتحفيز العمال بقدر جهدهم، والمحافظة على الأجهزة وصيانتها، وتحقيق رضا المعلم وإشباع حاجته الضرورية. (أبو علان، ٣٥: ٢٠١٦-٣٦)

كما تكمن أهمية عملية التحفيز في التالي: (جون فيشر ٢٠٠٣: ١٧٩)

- 1 تعمل على إيقاظ وبعث الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية.
- 2 تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة؛ لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
- 3 تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط؛ حيث تعمل على تهيئة الأجواء المناسبة، سواء أكانت مادية أم معنوية، لدفع العامل إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية.

عناصر الحوافز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي: (الزغبي، وعبيدات، ١٩٩٧: ٤٦-٤٧)

١. القدرة:

فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلا.

٢. الجهد:

وهو الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

٣. الرغبة:

إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا.

أنواع الحوافز

تنقسم الحوافز الى عدة أنواع منها:

١. من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى :

أ. الحوافز المادية: الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي مثل الراتب، والمكافآت التشجيعية، والعلاوات، والمشاركة في الأرباح (الحلايية، ٢٠١٣: ١٤-١٥)

ب. الحوافز المعنوية: وتنقسم الحوافز المعنوية إلى التالي : شهادات التقدير، والاعتراف بالكفاءة وبجهود المعلمين المتميزين، والأوسمة، وعمل حفل على شرف المعلمين المتميزين، والترقية الوظيفية، شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب، وإشراك المعلمين المتميزين في اتخاذ القرارات الإدارية، والتقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية، وتكليف المعلم المتميز بعمل قيادي، وترشيح الموظف لدراسات عليا، وخطاب شكر، وإشراك

المعلمين المتميزين في عضوية مجلس إدارة المدرسة ولجانها المميزة، وإتباع أسلوب القيادة التشاركية، وكلمات الشكر والمدح والثناء، والدروع، والكؤوس، والميداليات. (أبو الكشك ٢٠٠٦م، ١٣٧-١٤٠)

٢. من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

أ. الحوافز الإيجابية: وتهدف هذه الحوافز إلى إشعار المعلم بإنجازه، والعدالة والموضوعية في معاملة الموظفين المعلمين، ووضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل، وشكر المعلمين على ما حققوه من نجاحات في عملهم، واستقرار المعلم في عمله، وتوفير فرص الترقية الاستثنائية أمام المعلمين، الاعتراف بكفاءة المعلم في عمله، وإيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية، إشعار المعلمين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم، توفير الأجواء المناسبة للعمل (الجباسي، عبد الله، ٢٠١١، ٨٤).

ب. الحوافز السلبية: ومن أمثلتها: الإنذار، والردع، والخصم من الراتب، والحرمان من العلاوة، والحرمان من الترقية، وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية.

٣. من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين إلى التالي:

أ. الحوافز الفردية: هي ما يحصل عليه الفرد مقابل إنجاز عمل معين لتشجيعه وتحفيزه لزيادة أدائه وإنتاجه كالترقيات والمكافآت والعلاوات (القيروني ٢٠٠٤م: ٣٠١)

ب. الحوافز الجماعية: يقصد بها كافة العاملين في المدرسة، وهذا النوع من الحوافز يؤدي بالمعاملين إلى العمل بروح الفريق. (الطوارنة، هاني، ٢٠١٢: ١٥٧)

٤. من حيث موقعها: تنقسم إلى مباشرة وأخرى غير مباشرة:

أ. الحوافز المباشرة: هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل: (أبو علان، ٢٠١٦: ٢٨-٣٠)

ب. الحوافز غير المباشرة: ومن أمثلتها: توفير الجو المناسب للعمل، وتدريب المعلمين على أفضل الوسائل في عملهم (أبو علان، ٢٠١٦: ٣٠-٣٢)

أهداف الحوافز:

ومن أهم أهداف الحوافز ما يلي:

أ. الهدف الاقتصادي: يجب أن يؤدي الحافز الى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء بما يعود بالفائدة على المدرسة، وكذلك على المعلمين. (الحلانية، ٢٠١٣: ١٦)

ب. الهدف المعنوي: ويتمثل من خلال إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها (الجساسي، ٢٠١١: ٢٩-٣٠)

وهناك من صنف أهداف الحوافز الى التالي: (الزوخ، محمد، وبولفراخ، ح. مزة، ٢٠١٩: ١٥)

- 1 تحسين الانتاجية
- 2 ابراز أنشطة المنظمة.
- 3 رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 4 الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- 5 مكافأة الأداء المتميز وحفز الأداء المتوسط الى التقدم والارتقاء.
- 6 تشجيع الابداع والابتكار الجديد.

مكونات التحفيز:

تتمثل المكونات الرئيسية لنظام التحفيز في التالي: (الزوخ، محمد، وبولفراخ، حمزة، ٢٠١٩: ٦)

١. الفرد: يتفاوت أعضاء المؤسسة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات، لذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة تجاه أي قوة تحفيز معينة

٢. الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، كما أشير سابقا، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهارات وتحدياتها هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الرئيسية (الروتينية)

٣. موقف العمل: أما المكون الثالث فهو البيئة التي يتم فيها العمل، إذ أن هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة

للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعاً للظروف، قد تشبع أو تعرف الأداء بسبب معايير الجماعة أو استحسان الأفراد.

نظريات الحوافز:

هناك في الواقع عدد كبير من النظريات في مجال الحوافز وسنكتفي بثلاث منها.

١. النظرية الكلاسيكية: (أبو علان, ٢٠١٦: ١٦-١٧)

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها «فردريك تايلور» الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره. وقد بنى «تايلور» نظريته على فرضيتين أساسيتين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
 - أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- وتم توجيه النقد لها بأنها ترى أن العاملين كسالى، وأن العامل تنحصر حاجته في الأشياء المادية.

٢. نظرية العلاقات الإنسانية: (أبو علان, ٢٠١٦: ١٧-١٨)

جاءت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية ووجهت اهتمامها للعنصر البشري، وترى أنه بحاجة لأشياء أخرى غير المادية. وركزت هذه النظرية على ثلاثة أنشطة هي: تشجيع العاملين للمشاركة في القرارات الإدارية، وتشجيع الاتصال بين المدير والعاملين، وأن تمثل الوظائف تحدياً لقدرات العاملين

٣. نظرية الحاجات:

- مؤسسها «ماسلو» وتقوم على مبدئين أساسيين هما:
- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعدياً على شكل سلم.
 - أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد.

خصائص الحوافز الفعالة وشروط نجاحها:

تتميز الحوافز بعدة خصائص تجعلها أكثر فعالية وكفاءة في إشباع حاجات ورغبات الفرد، وتختلف الحوافز في نواحٍ ثلاثٍ على النحو الآتي: (الهيتمي ٢٠٠٥: ٢٥٣)

١.الاتجاه: يقصد هنا اتجاه الحافز وطبيعته سلبا أو إيجابا، ماديا أو معنويا، وطرق توجيهه ومدى مناسبته.

٢.القوة: قد يكون الحافز قويا أو ضعيفا، ويقصد هنا مدى الأثر الذي يتركه الحافز أو المردود المتوقع منه.

٣.الاستمرار: استمرارية أثر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، وهل حقق الهدف المطلوب منه.

وأشار بعضهم الى وجوب اتسام نظام الحوافز ببعض الخصائص أهمها: (الهيتمي، ٢٠٠٥: ٢٥٣)

أ.قابلية القياس: يجب أن تترجم السلوكيات التي سيتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

ب.إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأرقام.

ج.الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز، وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه من حيث اجراءات تطبيقه وحسابه.

د.التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل، والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك.

هـ.المشاركة: يفضل مشاركة المعلمين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم. (الحلايب، ٢٠١٣: ٢٠)

ويمكن القول بأن كفاءة وفاعلية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على تفاعل تلك النواحي، وإن تلك الخصائص تجتمع معا بمعايير محددة حسب الحالة، لتكفل تحقيق الهدف من استخدام حافز ما من عدمه، ومقدار قوته دون الإفراط أو النقصان، وصولا إلى الاستمرارية الفاعلة التي سوف يتركها الحافز في نفوس المعلمين المتميزين. (الحلايب، ٢٠١٣: ١٩)

وهناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار؛ لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية، وزيادة مردودها: (العاني ٢٠٠٧: ١٩)

- 1 أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- 2 إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- 3 اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- 4 ضمان استمرارية الحوافز ، وإيجاد شعور بالطمأنينة لدى الأفراد ،من خلال توقع انتظام تلقي الحوافز.
- 5 يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- 6 أن تنمي في ذهن المعلم العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- 7 أن يكون الحافز متناسباً مع أداء المعلم.
- 8 ادراك ومعرفة المعلمين للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

ومن خلال ماسبق نستطيع التأكيد بأن الحوافز لا تحقق مردودها وهدفها في حفز العامل وزيادة انتاجيته ما لم تتصف ببعض الصفات؛كالعدالة، والتناسب مع الأداء، فلا يعقل أن نكافئ عاملاً أنجز أنجازاً ضخماً وآخر كان إنجازته ضعيفاً بنفس الحافز ونفس القيمة.

معوقات التحفيز:

تتجلى أهم معوقات عملية التحفيز في التالي: (الزوخ، محمد، وبولفراخ، ح. مزة، ٢٠١٩: ١٣)

- 1 خوف أو رهبة من المؤسسة.
- 2 كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة، والتي يمكن

اختصارها أو تجاوزها.

- 3 شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل
- 4 تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.
- 5 قلة التدريب والتوجيه.
- 6 كثرة سوء التفاهم بين المسؤولين والإدارة.
- 7 التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى.
- 8 الأهداف غير واضحة.
- 9 قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.

الدراسات السابقة

تمكن الباحث من الحصول على مجموعة من الدراسات وتم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم:

1. **دراسة بزبز، وأبوالحاج (٢٠١٩)** هدفت لمعرفة درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي. ومن نتائجها أن درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم جاءت (متوسطة).

2. **دراسة: البليسي، محمود (٢٠١٧):** وقد خلصت نتائجها إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة.

3. **دراسة: سرحاني، ليلي (٢٠١٧)** وهدفت للتعرف على الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالخرج، وأكدت الدراسة على ضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز، وذلك لأثره الكبير في تحسن الأداء الوظيفي.

4. **دراسة العايذي (٢٠١٧)** وكان من نتائجها أن توافر الحوافز المادية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض كانت بدرجة ضعيفة، وأن

توافر الدوافع المعنوية كانت بدرجة متوسطة.

٥. **دراسة الطاهر، أحمد علي، (٢٠١٢)** والتي توصلت إلى أن الدوافع في الجامعات الحكومية والتي لها علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تحتاج إلى مراجعة موضوعية وواعية للكشف عن أسباب عدم تحقيق هذا الرضا.

٦. **دراسة الجساسي (٢٠١١)** والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الدوافع المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

٧. **دراسة الشريف (٢٠١٠)** وقد أكدت على أن اتجاهات العينة نحو مكافأة نهاية الخدمة، وبدل الندرة، وبدل جامعة ناشئة، وبدل حضور جلسات، وبدل مكافأة التميز، وبدل تعليم جامعي، ومكافأة الوظائف القيادية كانت بدرجة كبيرة.

مجتمع الدراسة: تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتشكل من جميع المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة مدني والبالغ عددهم (٦٠) مشرفاً.

عينة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة عشوائية من بين جميع أفراد العينة وذلك كعينة عشوائية. وقد بلغ عددهم (٤٨) من المشرفين التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الخرطوم.

١. النوع :

جدول (١): توزيع تكرارات العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة
ذكر	42	87.5%
أنثى	6	12.5%
المجموع	48	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبانة ٢٠٢٢.

يتضح من الجدول (١): أعلاه أن أكبر تكرارات النوع هو ذكر بتكرار ٤٢ بنسبة ٨٧,٥%، ثم أنثى بتكرار ٦ بنسبة ١٢,٥%، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد العينة من الذكور.

٢. المؤهل:

جدول (٢): توزيع تكرارات العينة حسب المؤهل

النسبة	التكرارات	المؤهل
85.4%	41	بكالوريوس
6.3%	3	دبلوم عالي
5.2%	2	ماجستير
3.1%	2	دكتوراه
100.0%	48	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ٢٠٢٢م.
يتضح من الجدول (٢) أعلاه أن أكثر تكرارات المؤهل هو بكالوريوس بتكرار ٤١ بنسبة ٨٥,٤%، ثم الدبلوم العالي بتكرار ٣ بنسبة ٦,٢%، ثم الماجستير بتكرار ٢ بنسبة ٤,٢%، ثم الدكتوراه بتكرار ٢ بنسبة ٤,٢%. ومن خلال ما سبق نلاحظ بأن غالبية فئة الدراسة ممن يمتلكون المؤهلات الجامعية المؤهلة للعمل، الأمر الذي سيسهم في تقديم اجابات مميزة تصف واقع الحوافز بالمدارس الأساسية.

٣. الخبرة:

جدول (٣): توزيع تكرارات العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرارات	الخبرة
56.2%	27	أقل من 10 سنوات
8.4%	4	10 - 15 سنة
35.4%	17	أكثر من 15 سنة
100.0%	48	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م.

يتضح من الجدول (٣) أعلاه أن أكثر تكرارات الخبرة هو: أقل من ١٠ سنوات بتكرار ٢٧ بنسبة ٥٦,٢٪، ثم خبرة ١٠-١٥ سنة بتكرار ٤ بنسبة ٨,٤٪. ثم: أكثر من ١٥ سنة بتكرار ١٧ بنسبة ٣٥,٤٪، ومن هذا يتضح أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرات متفاوتة الأمر الذي سيسهم في تقديم رؤى مميزة عن واقع الحوافز بالمدارس.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة وقد تم تصميمها كأداة رئيسية من قبل الباحث لتجميع البيانات الثانوية، وخضعت هذه الاستبانة للتحكيم من قبل مختصين، وتم توزيعها على أفراد المجتمع بطريقة عشوائية، تفاصيلها كالآتي:

جدول (٤): إحصائيات بأعداد الاستبانة الموزعة والمستردة

الاستبانات			
الموزعة	المستردة	الصالحة للتحليل	الغير صالحة للتحليل
80	60	48	12

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م.

اختبار الصدق والثبات: بواسطة اختبار (ألفا كرونباخ):

جدول (٥): قيم الصدق والثبات لكل محور

المحور	المجال	عدد العبارات	قيمة ألفا	قيمة الثبات	التفسير
الأول	الأول	8	0.969	0.984	عالية جداً
	الثاني	11	0.973	0.986	عالية جداً
	الثالث	6	0.968	0.984	عالية جداً
الثاني	الأول	10	0.934	0.966	عالية جداً
	الثاني	10	0.945	0.972	عالية جداً

المصدر: اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة ٢٠٢٢م

الجدول (5) أعلاه يبين أن هناك ثبات عالي لأبعاد الدراسة في كافة الأبعاد، وهذا يطمئن إلى سلامة إجراءات الدراسة عند التطبيق وإمكانية التنبؤ بنتائج هذه الدراسة وتعميمها، وكذلك معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة جميعها موجبة ودالة احصائياً عند مستوى دلالة احصائي (0,05)، مما يعني أن أبعاد الدراسة متسقة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.

أدوات التحليل: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1 حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الاستجابات.
- 2 التكرارات والنسب المئوية.
- 3 استخدام مقياس ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لإيجاد معامل الثبات.
- 4 معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وإيجاد معامل الارتباط بين هذه المتغيرات.
- 5 تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA واختبار (t) للفرق بين العينات المستقلة لإيجاد الفروق بين المتغيرات في محاور أداة الدراسة.

عرض وتحليل البيانات , ومناقشة النتائج وتفسيرها

نتائج السؤال الأول: نص السؤال الأول « ما واقع ممارسة الحوافز تجاه مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس بمدينة مدني الكبرى من وجهة نظر المشرفين التربويين؟» للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قيم مربع كاي لعبارات المحور الأول (واقع الحوافز المقدمة للمدراء) كما يلي :

نتائج المحور الأول: المجال الأول: الحوافز المادية:

جدول (6): نتيجة تحليل كاي تربيع لعبارات مجال الحوافز المادية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	المستوى
4	توفر الوزارة نظاما للعلوات الدورية	3.55	1.11	74.7	0.000	موافق
5	تقدم الوزارة نظاما للعلوات الاستثنائية	3.44	1.25	76.1	0.000	موافق
8	تقدم الوزارة مكافآت على ساعات العمل الاضافي	3.44	1.25	76.1	0.000	موافق
6	تقدم الوزارة ترقية عادلة للمدراء وفق أسس علمية مدروسة	3.14	1.24	51.8	0.000	محايد
3	تقدم الوزارة مكافآت مادية تحفز المدراء على انجاز العمل بكفاءة	3.03	1.33	27.6	0.000	محايد
7	توفر الوزارة نظاما للهدايا العينية	3.01	1.32	32.4	0.000	محايد
2	يحقق الراتب احتياجات مديري المدارس	2.83	1.53	25.7	0.000	محايد
1	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة لمديري المدارس	2.82	1.54	27.6	0.000	محايد
	الدرجة الكلية	3.16	1.32			محايد

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة ٢٠٢٢م.

من الجدول (٦) أعلاه يتبين أن المتوسط العام لعبارات محور الحوافز المادية بلغ (٣,١٦) يقابل الاجابة محايد مما يعني أن الحوافز المادية تجاه أفراد العينة كانت متوسطة. وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً حيث نجد العبارة (توفر الوزارة نظاما للعلوات الدورية) جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٥) ومستوى (موافق). تلتها في المرتبة الثانية العبارتان (تقدم الوزارة نظاما للعلوات الاستثنائية) و (تقدم الوزارة مكافآت على ساعات العمل الاضافي) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٤) ومستوى (موافق). ويرى الباحث أن الحوافز المادية وصلت لدى المبحوثين لدرجة معقولة، ويعزو الباحث ذلك الى السعي المبذول من قبل إدارة التعليم لتوفير حزم مناسبة من الحوافز المادية تساعد المعلمين في مواجهة ظروف المعيشة الصعبة.

نتائج المحور الأول: المجال الثاني: الحوافز المعنوية:

جدول (٧): نتيجة تحليل كاي تربيع لعبارات محور الحوافز المعنوية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	المستوى
16	تقوم الوزارة بتكليف المدراء بعمل قيادي لزيادة رضاهم	4.05	1.06	55.3	0.000	موافق
12	تهتم الوزارة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب	4.04	1.06	53.7	0.000	موافق
17	تقوم الوزارة بوضع الأوسمة بلوحة الشرف بمكتب التعليم لمديري المدارس	4.04	1.14	57.1	0.000	موافق
45	تشرك الوزارة المدراء في عملية اتخاذ القرار	4.03	1.08	52.9	0.000	موافق
11	تهتم الوزارة بإقامة حفلات التكريم للمتميزين والمتقاعدين	4.01	1.13	51.8	0.000	موافق
14	توفر الوزارة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء مديري المدارس	3.98	1.11	49.0	0.000	موافق
13	تقدم الوزارة امتيازات نقل المدير لوظيفة أفضل لتحسين الأداء	3.95	1.10	44.6	0.000	موافق
10	يهتم المسؤولين بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية	3.77	0.99	73.4	0.000	موافق
9	تهتم الوزارة بتقديم شهادات التقدير لذوي الأداء الجيد	3.76	0.99	69.7	0.000	موافق
18	تقوم الوزارة بترشيح مديري المدارس لدورات تدريبية	3.61	1.00	47.9	0.000	موافق
19	تقوم الوزارة بترشيح مديري المدارس لدراسات عليا	3.57	1.00	58.4	0.000	موافق
	الدرجة الكلية	3.89	1.06			موافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة ٢٠٢٢م.

من الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط العام لعبارات محور الحوافز المعنوية بلغ (٣,٨٩) يقابل الاجابة موافق مما يعني أن الحوافز المعنوية تجاه أفراد العينة كانت كبيرة. وبناء على المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً نجد العبارة (تقوم الوزارة بتكليف المدراء بعهد لقيادة لزيادة رضاهم) جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٥) ومستوى (موافق). وجاءت العبارتان (تهتم الوزارة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب) و (تقوم الوزارة بوضع الأوسمة بلوحة الشرف بمكتب التعليم لمديري المدارس) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤) ومستوى (موافق). ويرى الباحث أن الحوافز المعنوية وصلت لدى المبحوثين لدرجة كبيرة وعالية، ويعزو الباحث ذلك إلى السعي المبذول من قبل إدارة التعليم لتوفير حزم مناسبة من الحوافز المعنوية تعوض المعلمين عن النقص في الحوافز المادية، كما يرجع ذلك لإدراك إدارات التعليم أهمية هذا النوع من الحوافز لدى البعض.

نتائج المحور الأول: المجال الثالث: الحوافز الاجتماعية:

جدول (٨): نتيجة تحليل كاي تربيع لعبارات محور الحوافز الاجتماعية.

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	المستوى
4	توفر الوزارة فرص الحج والعمرة مجاناً للمدراء المتميزين	2.56	0.83	68.1	0.000	غير موافق
5	توفر الوزارة مواصلات مجانية نقل لمديري المدارس	2.54	0.83	63.6	0.000	غير موافق
8	توفر الوزارة سكن خاص وملأتم لمديري المدارس	2.40	1.10	4.3	0.228	غير موافق
6	توفر الوزارة مصدراً للخدمات الثقافية لمديري المدارس	2.40	1.10	4.3	0.228	غير موافق
3	توفر الوزارة عيادات طبية خاصة بالمدراء عند الحاجة	2.15	1.17	16.1	0.001	غير موافق
7	توفر صندوق خاص بدعم المدراء في مناسباتهم الاجتماعية	2.13	1.15	16.2	0.001	غير موافق
	الدرجة الكلية	2.36	1.03			غير موافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م.

من الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط العام لعبارات مجال الحوافز الاجتماعية بلغ (٢,٣٦) يقابل الاجابة (غير موافق) مما يعني أن الحوافز الاجتماعية تجاه أفراد العينة كانت ضعيفة. وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب العبارات تنازلياً نجد العبارة (توفر الوزارة فرص الحج والعمرة مجاناً للمدراء المتميزين) جاءت في أعلى القائمة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٦) ومستوى (غير موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (توفر الوزارة مواصلات مجانية نقل لمديري المدارس) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤) ومستوى (غير موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارتان (توفر الوزارة سكن خاص وملائم لمديري المدارس) و (توفر الوزارة مصدراً للخدمات الثقافية لمديري المدارس) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٠) ومستوى (غير موافق). ويرى الباحث أن الحوافز الاجتماعية وصلت لدى المبحوثين لدرجة ضعيفة، ويعزو الباحث ذلك الى إغفال إدارات التعليم لقضية الحوافز الاجتماعية والتي تمثل جانب مهم في تقديم الحافز والدعم للمعلم، والذي يعتبر مكملًا للحوافز المادية والمعنوية.

مما سبق نلاحظ أن هناك اتفاق بين ما توصلت اليه الدراسة الحالية من حيث ممارسة الادارة للحوافز المعنوية المرتفعة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة كل من: (البليبيسي، ٢٠١٧)، و(الشريف، ٢٠١٠) ومن حيث ممارسة الادارة للحوافز المادية بدرجة متوسطة نجدها اتفقت مع دراسة كل من: (بزبز، والحاج، ٢٠١٩)، (العايزي، ٢٠١٢)

نتائج السؤال الثاني: نص على «ما واقع ممارسة الأداء الأكاديمي والإداري في مدارس مرحلة الأساس بمدينة مدني من وجهة نظر المشرفين التربويين»؟ للإجابة على التساؤل تم استخدام الاحصاءات الوصفية ومعامل مربع كاي لعبارات المحور الثاني كما يلي:

نتائج المحور الثاني : المجال الأول: الأداء الأكاديمي:

جدول (٩): نتيجة تحليل كاي تربيع لعبارات محور الأداء الأكاديمي.



م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	المستوى
35	توفر الحوافز المناخ المناسب في اداء العمل الأكاديمي فتدفع المدير للعمل اكثر	3.83	0.71	204.0	0.000	موافق
33	تساعد الحوافز المدير على تجاوز كافة الصعاب في عمله الأكاديمي	3.56	0.82	124.5	0.000	موافق
32	الحوافز تزيد من الكفاءة الانتاجية في المجال الأكاديمي للمدير في مدرسته	3.52	0.85	114.8	0.000	موافق
34	تدفع الحوافز المدير على توفير الوقت والجهد اثناء اداء عمله الأكاديمي	3.29	0.79	99.4	0.000	محايد
30	تساعد الحوافز المدراء على تقديم أفضل مآلديهم من ابداعات ومقدرات لتطوير العمل الأكاديمي	3.28	1.28	90.0	0.000	محايد
31	تدعم الحوافز المدير فتجعله يقدم كل وقته وجهده للعمل وتجعله مستعدا للتضحية من أجل عمله الأكاديمي	3.11	1.25	43.0	0.000	محايد
29	تسهم المكافآت في تحسين ظروف العمل المتعلق بالجانب الأكاديمي	3.08	1.27	71.9	0.000	محايد
26	يطور المدراء أداءهم الأكاديمي بشكل مستمر	2.98	1.31	33.1	0.000	محايد
27	الحصول على مكافآت مالية يشجع المدراء على أداء العمل الأكاديمي بصورة أفضل	2.86	1.24	28.6	0.000	محايد
28	استخدام أساليب تقييم واضحة تعمل على تحسين اداء المدراء من الناحية الاكاديمية	2.84	1.36	29.9	0.000	محايد
	الدرجة الكلية	3.24	1.09			محايد

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة ٢٠٢٢م.

من الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط العام لعبارات المجال الأكاديمي بلغ (٣,٢٤) يقابل الاجابة (محايد) مما يعني أن مجال الأداء الأكاديمي لأفراد العينة كان متوسطاً. وبناءً على المتوسطات الحسابية تم ترتيب

العبارات تنازلياً، فنجد أن العبارة (توفر الحوافز المناخ المناسب في أداء العمل الأكاديمي فتدفع المدير للعمل أكثر) جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) ومستوى (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (تساعد الحوافز المدير على تجاوز كافة الصعاب في عمله الأكاديمي) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٦) ومستوى (موافق). ومن خلال ما سبق نجد أن الحوافز لها تأثير متوسط في مجال الأداء الأكاديمي لأفراد العينة، وربما يعود السبب إلى أن المدراء يرون أن مهمتهم الأكاديمية إنسانية بالدرجة الأولى، وأن حبهم لمهنتهم له دور أساس قبل انتظار الحوافز، ورغم دورها وأهميتها في تعزيز ونجاح دورهم الأكاديمي.

نتائج المحور الثاني: المجال الثاني: الأداء الإداري:

جدول (١٠): نتيجة تحليل كاي تربيع لعبارات محور الأداء الإداري.

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	المستوى
44	تدفع الحوافز المدير على توفير الوقت والجهد	3.57	0.93	112.1	0.000	موافق
42	الحوافز تزيد من الكفاءة الانتاجية للمدير في مدرسته	3.32	1.02	67.2	0.000	محايد
45	توفر الحوافز مناخ مناسب في أداء العمل الإداري فتدفع المدير للعمل أكثر	3.30	1.03	65.1	0.000	محايد
43	تساعد الحوافز المدير على تجاوز الصعاب الإدارية	3.29	1.04	66.6	0.000	محايد
41	تدعم الحوافز المدير فتجعله يقدم كل وقته لتطوير العمل الإداري بالمدرسة	3.27	1.06	65.6	0.000	محايد
40	تساعد الحوافز المدراء على تقديم أفضل ما لديهم من إبداعات لتطوير العمل	3.18	1.02	53.6	0.000	محايد
39	تسهم المكافآت في تحسين ظروف العمل الإدارية	3.11	1.03	44.4	0.000	محايد
36	يطور المدراء أداءهم الإداري بشكل مستمر	2.94	1.22	36.2	0.000	محايد
37	الحصول على مكافآت مالية يشجع المدراء على أداء العمل بصورة أفضل	2.68	1.37	42.8	0.000	محايد
38	استخدام أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى الأداء الإداري للمدراء	2.66	1.38	42.8	0.000	محايد
	الدرجة الكلية	3.13	1.11			محايد

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م.

من الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط العام لعبارات مجال الأداء الإداري بلغ (٣,١٣) يقابل الاجابة (محايد) مما يعني أن مجال الأداء الاداري للأفراد العينة كان متوسطاً.

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من المتوسط الحسابي الأكبر وانتهاءً بالمتوسط الحسابي الأصغر وجاءت عبارة (تدفع الحوافز المدير على توفير الوقت والجهد اثناء اداء عمله الاداري) جاءت في أعلى القائمة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧) ومستوى (موافق). وجاءت ثانياً (الحوافز تزيد من الكفاءة الانتاجية في المجال الاداري للمدير في مدرسته) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢) ومستوى (محايد)، ومن خلال ما سبق نجد أن الحوافز لها تأثير متوسط في مجال الأداء الاداري لدى أفراد العينة، وربما يعود السبب الى أن المدراء يرون أن مهمتهم التي يقومون بها في مجال الإدارة التعليمية هي وظيفة إنسانية بالدرجة الأولى، وأن حبهم لمهنتهم له دور أساس قبل انتظار الحوافز برغم دورها وأهميتها في تعضيد ونجاح دورهم الأكاديمي.

ومن خلال ما توصلت اليه الدراسة حول مدى ممارسة الأداء الاكاديمي والإداري لدى أفراد العينة، نجدها تتفق مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة كل من: (بزبز والحاج، ٢٠١٩)

نتيجة السؤال الثالث: نص السؤال الثالث: «ما علاقة الحوافز بمستوى الأداء الاداري والأكاديمي لدى مدراء ومديرات مدارس الأساس بمدينة مدني من وجهة نظر المشرفين التربويين» وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم استخدام اختبار معامل بيرسون للارتباط لدراسة العلاقة بين مجالات محور الحوافز ومجالات محور الأداء كما يلي:

جدول (١١): نتائج معامل بيرسون للعلاقة بين الحوافز والأداء الأكاديمي.

الحوافز الاجتماعية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية		
0.504**	0.181	0.042	معامل الارتباط	الأداء الأكاديمي
0.000	0.078	0.685	القيمة الاحتمالية	
دالة	غير دالة	غير دالة	النتيجة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بقيمة (٠,٥٠٤) بين الحوافز الاجتماعية والأداء الأكاديمي لدى أفراد العينة وهي علاقة ذات دلالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى ٥٪. بينما لم تُظهر كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية علاقة دالة إحصائية مع الأداء الأكاديمي لأن قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية ٥٪. ومن الجدول أعلاه نستنتج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوافز الاجتماعية والأداء الأكاديمي لدى أفراد العينة. بينما لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية مع الأداء الأكاديمي لدى أفراد العينة. جدول (١٢): نتائج معامل بيرسون للعلاقة بين الحوافز والأداء الإداري.

الحوافز الاجتماعية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية		
0.329**	0.562**	0.114	معامل الارتباط	الأداء الإداري
0.001	0.000	0.268	القيمة الاحتمالية	
دالة	دالة	غير دالة	النتيجة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بقيمة (٠,٥٦٢) بين الحوافز المعنوية والأداء الإداري لدى أفراد العينة، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بقيمة (٠,٣٢٩) بين الحوافز الاجتماعية

والأداء الإداري لدى أفراد العينة، وهما علاقات ذات دلالة إحصائية حيث أن القيم الاحتمالية أقل من مستوى 0.5%. بينما لم تُظهر الحوافز المادية وجود علاقة دالة إحصائية مع الأداء الإداري نسبة لأن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية 0.5%. ومن الجدول أعلاه نستنتج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل من الحوافز المعنوية والحوافز الاجتماعية مع الأداء الإداري لدى أفراد العينة. بينما لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الإداري لدى أفراد العينة. ومن خلال ما توصلت إليه نتيجة السؤال الثالث والمتعلقة بتأثير وجود مختلف أنواع الحوافز على ممارسة المدراء لمهامهم الأكاديمية والإدارية، نجد أن الحوافز الاجتماعية أثرت على الأداء الأكاديمي والإداري بصورة ايجابية، في حين كان تأثيرها سلبيا في الناحية المادية والمعنوية، عليه نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجباسي، 2011).

نتائج السؤال الرابع: نص السؤال الرابع على: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوافز تجاه مديري مدارس الأساس في محلية مدني من وجهة نظر المشرفين التربويين حسب المتغيرات التالية: (النوع- المؤهل - الخبرة)»؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مجالات المحور الأول كما يلي: جدول (13): نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات الحوافز وفقاً لـ (النوع).

الحوافز	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
الحوافز المادية	ذكر	3.17	1.15	0.16	0.874	غير دالة
	أنثى	3.10	1.63			
الحوافز المعنوية	ذكر	4.03	0.87	4.18	0.000	دالة
	أنثى	2.86	0.88			
الحوافز الاجتماعية	ذكر	2.32	0.99	-1.06	0.293	غير دالة
	أنثى	2.65	0.76			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م.

من الجدول أعلاه يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوافز المعنوية تجاه أفراد العينة حسب الجنس، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (ت) جاءت أقل من مستوى المعنوية مما يشير إلى معنوية الفروق، وهذه الفروق لصالح الذكور بالمتوسط الحسابي الأعلى من الإناث. بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية تجاه أفراد العينة حسب الجنس، نسبة لأن القيم الاحتمالية المقابلة لها جاءت أكبر من مستوى المعنوية ٥٪ مما يشير إلى عدم معنوية الفروق.

من الجدول أعلاه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حول واقع تطبيق الحوافز المعنوية تجاه أفراد العينة. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حول واقع تطبيق الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية تجاه أفراد العينة.

جدول (١٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات الحوافز وفقاً لـ (للمؤهل).

الحوافز	المؤهل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ف)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
الحوافز المادية	بكالوريوس	3.11	1.11	1.29	0.284	غير دالة
	دبلوم عالي	2.86	1.72			
	ماجستير	4.05	1.73			
	دكتوراه	3.67	1.53			
الحوافز المعنوية	بكالوريوس	4.07	0.87	7.93	0.000	دالة
	دبلوم عالي	3.06	0.90			
	ماجستير	3.02	0.04			
	دكتوراه	2.36	1.10			
الحوافز الاجتماعية	بكالوريوس	2.30	0.98	0.79	0.501	غير دالة
	دبلوم عالي	2.56	1.15			
	ماجستير	2.90	0.55			
	دكتوراه	2.67	0.58			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول (١٤) أعلاه يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوافز المعنوية تجاه أفراد العينة حسب المؤهل، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (ف) جاءت أقل من مستوى المعنوية مما يشير إلى معنوية الفروق، وأظهر اختبار (شيفيه) أن هذه الفروق بين المؤهلين (بكالوريوس) و (دكتوراه) لصالح (بكالوريوس) بالمتوسط الحسابي الأعلى. بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية تجاه أفراد العينة حسب المؤهل، نسبة لأن القيم الاحتمالية المقابلة لها جاءت أكبر من مستوى المعنوية ٥٪ مما يشير إلى عدم معنوية الفروق.

من الجدول أعلاه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل حول واقع تطبيق الحوافز المعنوية تجاه أفراد العينة. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل حول واقع تطبيق الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية تجاه أفراد العينة

جدول (١٥): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات الحوافز وفقاً لـ (الخبرة).

الحوافز	المؤهل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ف)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
الحوافز المادية	أقل من 10 سنوات	3.16	0.98	0.237	0.790	غير دالة
	10 - 15 سنة	3.42	1.56			
	أكثر من 15 سنة	3.10	1.46			
الحوافز المعنوية	أقل من 10 سنوات	4.21	0.94	9.230	0.000	دالة
	10 - 15 سنة	3.09	1.06			
	أكثر من 15 سنة	3.57	0.70			
الحوافز الاجتماعية	أقل من 10 سنوات	2.59	0.94	5.992	0.004	دالة
	10 - 15 سنة	2.65	0.86			
	أكثر من 15 سنة	1.91	0.90			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م.

من الجدول (١٥) أعلاه يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوافز المعنوية تجاه أفراد العينة حسب الخبرة، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (ف) جاءت أقل من مستوى المعنوية مما يشير إلى معنوية الفروق، وأظهر اختبار (شيفيه) أن هذه الفروق بين الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) و (١٠ - ١٥ سنة) لصالح (أقل من ١٠ سنوات) بالمتوسط الحسابي الأعلى. كما تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوافز الاجتماعية تجاه أفراد العينة حسب الخبرة، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (ف) جاءت أقل من مستوى المعنوية مما يشير إلى معنوية الفروق، وقد أظهر اختبار (شيفيه) أن هذه الفروق بين فئتي الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) و (أكثر من ١٥ سنة) لصالح (أقل من ١٠ سنوات) بالمتوسط الحسابي الأعلى. بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوافز المادية تجاه أفراد العينة حسب الخبرة، نسبة لأن القيمة الاحتمالية المقابلة لها جاءت أكبر من مستوى المعنوية ٥% مما يشير إلى عدم معنوية الفروق. ومن الجدول أعلاه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة حول واقع تطبيق الحوافز المعنوية والحوافز الاجتماعية تجاه أفراد العينة. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة حول واقع تطبيق الحوافز المادية تجاه أفراد العينة. ومن نتيجة السؤال الرابع تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوافز المعنوية تجاه أفراد العينة حسب الجنس، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (بزي، وأبو الحاج، ٢٠١٩).

نتائج السؤال الخامس: نص السؤال الخامس على ما يلي: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد

عينة الدراسة حول الأداء الأكاديمي لدى مديري مدارس الأساس في محلية مدني من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)؟. للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يلي: جدول (١٦): نتائج اختبار (F) / (t) للفروق في متوسطات الأداء الأكاديمي وفقاً لـ (النوع - المؤهل - الخبرة).

النتيجة	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (t)/(f)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فئات المتغير	الأداء الأكاديمي
غير دالة	0.303	1.036	1.18	3.80	ذكر	الأداء الأكاديمي وفقاً للجنس
			1.60	3.39	أنثى	
غير دالة	0.838	0.282	1.17	3.76	بكالوريوس	الأداء الأكاديمي وفقاً للمؤهل
			1.71	3.38	دبلوم عالي	
			1.73	4.05	ماجستير	
			1.53	3.67	دكتوراه	
غير دالة	0.746	0.294	1.27	3.83	أقل من 10 سنوات	الأداء الأكاديمي وفقاً للخبرة
			1.49	3.74	10 - 15 سنة	
			1.13	3.62	أكثر من 15 سنة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م.

من الجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الأكاديمي لمديري مدارس الأساس في محلية مدني من وجهة نظر المشرفين التربويين حسب (الجنس - المؤهل - الخبرة)، حيث أن القيم الاحتمالية المقابلة لكل اختبار جاءت أكبر من مستوى المعنوية مما يشير إلى معنوية الفروق.

من الجدول أعلاه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس - المؤهل - الخبرة) حول الأداء الأكاديمي لأفراد العينة. ومن نتيجة السؤال الخامس تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس - المؤهل - الخبرة) حول الأداء الأكاديمي لأفراد العينة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (البليسي، ٢٠١٧).

نتائج السؤال السادس: نص السؤال على: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإداري لدى مديري المدارس الأساسية بمدينة مدني الكبرى من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟». وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (t) للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يلي:

جدول (١٧): نتائج اختبار (f) / (t) للفروق في متوسطات الأداء الإداري وفقاً لـ (النوع - المؤهل - الخبرة).

النتيجة	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (t)/(f)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فئات المتغير	الأداء الإداري
دالة	0.023	2.305	0.90	3.38	ذكر	الأداء الإداري وفقاً للجنس
			0.89	2.71	أنثى	
غير دالة	0.080	2.328	0.90	3.40	بكالوريوس	الأداء الإداري وفقاً للمؤهل
			1.33	2.26	دبلوم عالي	
			0.45	2.80	ماجستير	
			0.58	2.67	دكتوراه	
دالة	0.000	8.859	0.85	3.61	أقل من 10 سنوات	الأداء الإداري وفقاً للخبرة
			0.99	2.71	10 - 15 سنة	
			0.84	2.92	أكثر من 15 سنة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م.

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإداري لمديري مدارس الأساس في محلية مدني من وجهة نظر المشرفين التربويين حسب (الجنس)، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (ت) جاءت أقل من مستوى المعنوية مما يشير إلى معنوية الفروق، وهذه الفروق لصالح الذكور بالمتوسط الحسابي الأعلى. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإداري للعينة حسب (الخبرة)، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (ف) جاءت أقل من مستوى المعنوية مما يشير إلى معنوية الفروق، وقد أظهر اختبار (شيفيه) أن هذه الفروق بين فئتي الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) و (١٠ - ١٥ سنة) لصالح (أقل من ١٠ سنوات) بالمتوسط الحسابي الأعلى. ومن الجدول أعلاه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس - الخبرة) حول الأداء الإداري للعينة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب (المؤهل) حول الأداء الإداري لمديري مدارس الأساس في محلية مدني من وجهة نظر المشرفين التربويين. ومن نتيجة السؤال السادس تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس - الخبرة) حول الأداء الإداري للعينة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب (المؤهل) حول الأداء الإداري للعينة. وهذه النتيجة لا تتفق مع أي من الدراسات السابقة.

أهم النتائج:

- 1 من التحليل الوصفي وتحليل اختبار كأي تربيع أستنتج الباحث الآتي:
إن الحوافز المادية تجاه أفراد العينة كانت متوسطة، وأكدت ذلك الفروق المعنوية التي دلت على مستوى محايد في معظم العبارات التي طرحت من خلال هذا المجال.
- 2 إن الحوافز المعنوية تجاه أفراد العينة كانت كبيرة، وأكدت ذلك الفروق المعنوية التي دلت على مستوى موافق في كل العبارات التي طرحت من خلال هذا المجال.
- 3 إن الحوافز الاجتماعية لدى أفراد العينة كانت ضعيفة، وأكدت ذلك الفروق المعنوية التي دلت على مستوى غير موافق في معظم العبارات التي طرحت من خلال هذا المجال.
- 4 إن الأداء الأكاديمي لأفراد العينة كان متوسطاً، وأكدت ذلك الفروق المعنوية التي دلت على مستوى محايد في معظم العبارات التي طرحت من خلال هذا المجال.
- 5 إن الأداء الإداري لأفراد العينة كان متوسطاً، وأكدت ذلك الفروق المعنوية التي دلت على مستوى محايد في معظم العبارات التي طرحت من خلال هذا المجال.
- 6 توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الحوافز الاجتماعية والأداء الأكاديمي لدى أفراد العينة.
- 7 لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية مع الأداء الأكاديمي لدى أفراد العينة
- 8 توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من الحوافز المعنوية والحوافز الاجتماعية مع الأداء الإداري لدى أفراد العينة.
- 9 لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الحوافز المادية والأداء الإداري لدى أفراد العينة.
- 10 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حول واقع تطبيق الحوافز المعنوية

- 11 تجاه أفراد العينة لصالح الذكور بالمتوسط الحسابي الأعلى.
توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد
عينة الدراسة حسب المؤهل حول واقع تطبيق الحوافز المعنوية
تجاه أفراد العينة لصالح المؤهل (بكالوريوس) بالمتوسط
الحسابي الأعلى.
- 12 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد
عينة الدراسة حسب الخبرة حول واقع تطبيق الحوافز المعنوية
والحوافز الاجتماعية تجاه أفراد العينة لصالح الخبرة (أقل من ١٠
سنوات) بالمتوسط الحسابي الأعلى.
- 13 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات
أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس - المؤهل - الخبرة) حول الأداء
الأكاديمي لأفراد العينة
- 14 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد
عينة الدراسة حسب (الجنس - الخبرة) حول الأداء الإداري لأفراد
العينة
- 15 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد
عينة الدراسة حسب (المؤهل) حول الأداء الإداري لأفراد العينة.

التوصيات:

من النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- 1 من الضروري استمرار سياسة الدولة في حفز العاملين بحقل التعليم من معلمين ومدراء حتى يتمكنوا من ممارسة عملهم ويستمر ابداعهم باعتبار أن التعليم هو منطلق التنمية بالبلاد.
- 2 تقديم المزيد من الحزم التحفيزية والتشجيعية لاستمرار العطاء والابداع وتحقيق رؤية الدولة في مجال التعليم وتحقيق أهدافه.
- 3 بما أن للحوافز أثر ايجابي في الأداء الاداري والأكاديمي فان الباحث يوصي بإعطاء الحوافز أولوية في السياسات الادارية التي تضعها الدولة، حتى يتحقق التميز الاداري والأكاديمي بمدارسنا.
- 4 يجب الاهتمام بالحوافز الاجتماعية تجاه مدراء ومديرات المدارس لما لها من تأثير قوي لا يقل عن بقية أنماط وأنواع الحوافز.
- 5 تحسين وتطوير نظام لحوافز والترقيات من الناحية المادية والمعنوية.

المقترحات:

وحتى تحقق الدراسة أبعادها المرجوة فان الباحث يقدم مجموعة من المقترحات كموضوعات تصلح لتكون مشاريع بحثية يمكن أن يتناولها الباحثون من بعده لدعم فكرة الدراسة، ومنها على سبيل المثال:

- 1 الحوافز المقدمة لمدراء المدارس الثانوية في القطاعين العام والخاص بمدينة مدني «دراسة مقارنة»
- 2 الحوافز المقدمة لقطاع التعليم ومدى نجاحها وملاءمتها للحد من هجرة المعلمين وأساتذة الجامعات بالسودان.
- 3 الحوافز كوسيلة لترقية الأداء الأكاديمي والاداري في مرحلتي الأساس والثانوي بمدينة مدني «دراسة مقارنة»
- 4 الحوافز المادية والمعنوية ومدى تفضيل مدراء المدارس الثانوية لها في تسيير أعمالهم وتحقيق أهدافهم

المصادر والمراجع

الكتب:

- زويلف، مهدي حسن (٢٠٠٩). إدارة الأفراد، عمان: مكتبة مجتمع العربي .
- الطخيس، ابراهيم عبدالله (٢٠٠١ م). الادارة التربوية، الرياض: دار ابن سينا للنشر .
- الطوارنة، هاني خلف الطوارنة (٢٠١٢). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر.
- عساف، عبدالمعطي محمد (١٩٩٩ م). السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة الأردن: دار زهران .
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩). الوجيز في ادارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر.
- (٢٠٠٤) <مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف). ط ٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ابو الكشك، محمد نايف، (٢٠٠٦ م)، الإدارة المدرسية المعاصرة، الأردن: دار جرير

المجلات العلمية:

- بزبز، وأبوالحاج (٢٠١٩): درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مجلة دراسات للعلوم التربوية، ملحق ٢، عدد ٤٦، ص ٦٥٥-٦٨٢.
- أبو سمرة، محمد أحمد وآخرون (٢٠١٦). واقع الاداء الاداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٣٦(١).
- أبوحميد، محمد سعد (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء

- العاملين.المجلة العربية للنشر العلمي,العدد ٢١
● سرحاني ليلي (٢٠١٧م) الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالاداء
الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة
الخرج, مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية,
العدد ٤, ص ٢٥٥-٢٧٨
- فضيل، محمد محجوب سليمان (٢٠٢٣م) أثر الحوافز في تحقيق
الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مصنع سوزر للغزل
والنسيج - شندي «٢٠٢٢-٢٠٢٣ م, مجلة القلم العلمية, مركز بحوث
ودراسات دول حوض البحر الأحمر - العدد ٣٢,.

الرسائل العلمية:

- أبو علان, خالد علي (٢٠١٦).أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء
العاملين في شركات المشروبات, رسالة ماجستير, جامعة الخليل,
فلسطين
- أبو القاسم، أنور محمد مصطفى (٢٠٠٠م) اثر الحوافز على أداء
العاملين في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة سود
اتل ١٩٩٤ - ١٩٩٩م. رسالة ماجستير, جامعة ام درمان الإسلامية,
السودان
- بليسي, فاتنة جميل محمد (٢٠٠٧).درجة ممارسة المهام القيادية
لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين,
رسالة ماجستير, الإدارة التربوية. جامعة النجاح الوطنية..
- الجساسي، عبدالله حمد محمد (٢٠١١) :أثر الحوافز المادية والمعنوية
في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة
عمان,رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية
للتعليم العالي.
- الحلايبة ، غازي حسن (٢٠١٣): أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى
العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، دراسة تطبيقية
على أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة

الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن

- حمد، الأميرة العوض عبد الله (٢٠٠٠م): اثر الحوافز على أداء العاملين في الشركة السودانية للمناطق والاسواق الحرة ١٩٩٥ - ١٩٩٩، رسالة ماجستير، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان
- خروبي، خديجة، (٢٠١٦): الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، قسم العلوم السياسية.
- الشريف، مها بنت عبد الله (٢٠١٠): اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو الحوافز الجديدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- الطاهر، أحمد علي، (٢٠١٢): الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السودانية: دراسة ميدانية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان
- العايذي، بندر بن سعيد (٢٠١٢): الحوافز الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- عبد الماجد، منال الدسوقي محمد (٢٠٠٠م) أثر الحوافز على أداء العاملين في بنك السودان (١٩٨٨-١٩٩٧م)، رسالة ماجستير ، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
- علي، أبو بكر عطا الله أحمد (٢٠٢١)، أثر الحوافز على أداء العاملين (بالتطبيق على مجموعة شركات MTN للاتصالات السودان في الفترة ٢٠١٧م-٢٠١٩م.)، رسالة دكتوراه ، جامعة النيلين، السودان
- عيسى، الدقيل موسى مكين (٢٠٠٩) أثر الحوافز على السلوك التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات (سودانل) للفترة ما بين ٢٠٠٥ - ٢٠٠٩ م، رسالة ماجستير، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- الغامدي، خالد سفر (٢٠٠٥م): الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بمدينة

الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى .

● القحطاني، عبد العزيز (٢٠٠٩) فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

● محمد، زوخ، وبولفراخ، حمزة (٢٠١٩): أثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

● Obaid.S.Hanan.Almusawi Mohammed.(2019), «The impact of academic accreditation on the application of total quality in Tafila Technical University University,RESEARCH JOURNAL OF THE FACUALITY OF ART, MENOUEFYA UNIVERSITY,(VOL:30),(ISSUE: 18), PP:329-311.

● Obaid.S.Hanan. (2017), Leadership in light of the powers granted to school leaders in Jeddeh governorate in the kingdom of Saudi Arabia « Reality and Hope» . INTRENATIONAL –INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF EDUCATION (VOL,6),(ISSUE,13), PP:44-36.

● Alziyyadi H, Obaid.S.Hanan, almusawi AMohammed,AL-JamaL S,(2023). E-learning after the Corona pandemic - a strategic necessity and a development alternative INTERNATIONAL MINNESOTA JOURNAL OF ACADEMIC STUDIES, (VOL,1),(ISSUE,3), PP:37-15.



الجامعة الإسلامية بنيسوتا
Islamic University of Minnesota
المركز الرئيسي IUM