



الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب

الأستاذ ناصر رزق أبو عرار

باحث دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة العربية الامريكية - رام الله- فلسطين

البريد الالكتروني: naser618777@gmail.com

الملخص

ومن هنا كان الاتجاه لهذا البحث لنرى وندرس دور العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية والخاصة في تحفيز الموظفين، وقدرتها ودورها في تشجيع العاملين واستثمار الطاقة لديهم ، وإيجاد الطرق المناسبة والمشجعة في التحفيز ، وخلق جو من التناسق والتناغم بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها ، وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعده على التطوير والابتكار للحصول على نتائج أفضل ، والتعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى أدائهم، واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين ، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

هدفت هذه الدراسة للتعرف 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.

استناداً للدراسات السابقة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وقد تكونت من الحافز المادي والحافز المعنوي، وكذلك اداء العاملين من حيث تطوير الأداء وتقديم الأفكار والمقترحات. أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية لذلك تقدم بدرجة قليلة لعناصر العملية التعليمية في وزارة التربية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية والمعنوية، الاداء الوظيفي، معلمي مدارس النقب.



Material and Moral Incentives and their Relationship to Job Performance among Teachers of Naqab Schools

Professor Nasser Rizk Abu Arar

PhD researcher in educational administration, Arab American University - Ramallah - Palestine

Email: naser618777@gmail.com

ABSTRACT

Hence, the direction of this research was to see and study the role of public relations in government and private institutions in motivating employees, and its ability and role in encouraging workers and investing their energy, finding appropriate and encouraging ways to motivate, creating an atmosphere of harmony and harmony between the worker and the institution in which he works, and developing their skills to create An environment conducive to development and innovation to obtain better results, identifying employees' tendencies, desires and tendencies to improve their performance level, investing the potential energies and capabilities of employees, and involving them in the decision-making process.

This study aimed to identify the goals to be reached, it was necessary to find the functional cadre capable of leading the institution to this goal, and this institution must return the favor first-hand to motivate the employees to continue in good performance.

Based on previous studies and the nature of the data to be collected and on the approach followed in the study, the most appropriate tool to achieve the objectives of this study is the questionnaire, which consisted of material and moral motivation, as well as the performance of employees in terms of developing performance and presenting ideas and suggestions.

The results of the study showed a low level of the two dimensions of the independent variable, namely, material incentives and moral incentives. Therefore, there was little progress in the elements of the educational process in the Ministry of Education.

Keywords: Material and moral incentives, job performance, teachers of the Negev schools.



المقدمة

يعتبر المورد البشري هو المحرك الأساسي والعنصر الفاعل بين عناصر الإنتاج، فإليه الطاقات اللامحدودة وعليه يعتمد الاستمرارية وتطوير المؤسسات سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، تعليمية، وغيرها بالوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولكي تصل هذه المؤسسة إلى الهدف المراد الوصول إليه 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 والفعال (الجساسي، 2011).

ولتحقيق ورفع الأداء الوظيفي والعمل بفعالية وكفاءة، وجعل المرؤوسين يتبعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر يجب تطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لتحقيق هذا الهدف (الحلابية، 2013).

ولقد تم الإشارة إلى أساليب التحفيز بأنها متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل مادي أو معنوي إذا مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة تبلورت بالصورة التي هي عليه الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية وبذلك تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا (الدروبي، 2006)، ونظراً لأن المعلمين يتعاملون مع أكبر شريحة من المجتمع تختلف عن أي مؤسسة أخرى تبلورت من هنا فكرة هذه الدراسة لدى الباحثين.

مشكلة الدراسة

للحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف ودافعيته سواء بشكل سلبي أو إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي ونظراً لأهمية الكادر التعليمي الذي يسعى جاهداً بتطوير المجتمع، هنا وجدت الحاجة الماسة للدراسة والتحليل لرفع مستوى هؤلاء حتى يصبح هذا الأداء على مستوى المسؤولية للوصول للأهداف، وأن عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمجتهد تؤثر سلباً على أداءه وتسهم في ضعف الإنتاجية وتقليل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة التعليمية.

أسئلة الدراسة

- ✓ ما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم لمعلمي مدارس منطقة النقب؟
- ✓ ما هي أهم الحوافز المعنوية التي تقدم لمعلمي مدارس منطقة النقب؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي عند معلمي مدارس منطقة النقب؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي عند معلمي مدارس منطقة النقب؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم لمعلمي مدارس منطقة النقب.
- التعرف على أهم الحوافز المعنوية التي تقدم لمعلمي مدارس منطقة النقب.
- توضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي عند معلمي مدارس منطقة النقب.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية وهي كالتالي:
الأهمية النظرية: تعود الأهمية لأهمية المتغيرات التي تتناولها الدراسة والتي تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات لتفعيل نظام الحوافز ومن ثم رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين للقيام بمهامهم بكفاءة عالية.
أما الأهمية التطبيقية: تتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد للاعتراف بأهميته ما يقوم به من مجهود وانجازات فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز كالأجور مثلاً، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في اشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة نفس الفرد.

مصطلحات الدراسة

الحوافز المادية: حافز ذو طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة بالأرباح (المطيري، 2005).

الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (شاويش، 2005).



الأداء الوظيفي: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته (هلال، 2009).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الحوافز:

هي تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية (الصيرفي، 2007).

أهمية الحوافز واهدافها:

يرى حسين (2008) أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي:
- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات.

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.

- زيادة مستوى رضا العاملين، وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا، وتخفيض الفاقد في العمل.

- تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة، وتحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

أنواع الحوافز:

تم تصنيف الحوافز عن حسونة (2008) Takahashi (2009). إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية

الحوافز المادية: من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر المال من الحوافز الرئيسية بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال على حد كبير.

وتعد من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة الفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، وقد تكون ايجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرامن من العلاوات أو تخفيض الراتب.

الحوافز المعنوية: وتعتمد في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الدائرة.

الأداء الوظيفي: أصبح الأداء الوظيفي هي الظاهرة التي تهتم بها المؤسسات التعليمية في الدول التي تسعى إلى التقدم، فتوفر المناخ التنظيمي الملائم لإظهار الإبداع في الأداء يعود بفائدة جمة على المؤسسات وعلى العاملين.

أهمية الأداء الوظيفي:

أشار شامي (2008) و Al-Jishi (2009) إلى أهمية الأداء الوظيفي في أية منظمة نذكر منها ما يلي:

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويساعدنا للوصول إلى اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء ومنها: مدى تاخر الأعمال الذي يؤثر في معدل الإنتاجية، والتطورات التنظيمية والإجرائية وهي ذات اثر مباشر في الأداء، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، ببساطة إجراءات العمل واختصار الخطوات والمراحل المطلوبة للعمل يقلل من الموارد المستخدمة والوقت المطلوب للإنجاز، والعوامل التقنية والتكنولوجية وتتمثل بما يمكن إدخاله من تكنولوجيا متطورة واجهزة ومعدات حديثة وبرمجيات، إذا أن الأداء يتحدد بمستوى التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة (البراهيم، 2008).



الدراسات السابقة:

أجرت سرحاني (2017) دراسة هدفت دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة (250) معلمة في مدارس الثانوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومبنية على ثلاث محاور رئيسية وهي انواع الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، وعلاقة الحوافز بالأداء الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي كانت ضعيفة في مجملها.

وأجرى الجساسي (2011) دراسة هدفت دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (290) من رؤساء الاقسام والموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز المادي يشعر الفرد بالرضا عن بيئة العمل وعن وضعهم الوظيفي ويعزز من دافعية العاملين في العمل مما يرفع مستوى أدائهم.

وأجرى الجابري (2007) دراسة حول دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين وقد طبقت على معلمي ومعلمات التعليم الاساسي بمنطقة الباطن، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلما، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهدفت للتعرف على آراءهم حول ترتيب أولويات الحوافز وفقا لما يفضله أولئك المعلمين، والتعرف على مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى ان أهم تلك الحوافز هي المكافآت المالية والترقيات والعلاوات الاستثنائية.

الفصل الثالث

دور إدارة العلاقات العامة في التحفيز

تشهد المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة تطورا كبيرا على مستوى فلسفتها وأفكارها اتجاه المنتسبين لها، حيث نتج عن هذا التحول توجيه الاهتمام لكافة المتصلين والمتعاملين مع المؤسسة وفي طليعتها الأفراد العاملين باعتبارهم الركيزة الأساسية لها، من حيث أنهم مصدر أساسي لاستمرارها أو زوالها، ولذلك استحدثت إدارة العلاقات العامة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

والتحفيز يعد من الآليات المهمة التي تؤثر على الدور الوظيفي للفرد حيث تدفع به إلى العمل كما تثير رغبته فيه، ولذلك يحاط بالأهمية القصوى من طرف الأفراد ويعلقون آمالا عليه لأن الحوافز وخاصة الجانب المادي منها لديه تأثير فعال على همتهم في زيادة نواتج العمل، وكذلك خلق التعاون بين العاملين في شتى المستويات التنظيمية بالشكل الذي يدفعهم إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بمؤسستهم وهذا بإنجاز الواجبات التي كلفوا بها. (الصحن محمد، 2003، ص 41)

ومن هنا يأتي دور إدارة العلاقات العامة في المؤسسة على رصد الموارد البشرية ممن يقدمون أعمالا مبدعة في إطار عملهم أو من الذين يتفوقون على أقرانهم بحسن أداء وظائفهم ويتم ذلك بتشجيعهم وتكريمهم سواء بالعدم المادي الذي ينحصر في أشكال مكافآت تشجيعية أو بالتكريم المعنوي الذي يأخذ أساليب متنوعة كتوجيه كتب الشكر والعرفان أو تتمين جهود العناصر الكفوة من خلال الاجتماعات والندوات. (شبية شدون ، 2005 ، ص 260)

إن تعميق الشعور الذاتي لدى العاملين والاهتمام بنتائج عملهم هو أحد الأساليب المبدئية لأجهزة العلاقات العامة والذي يتحقق وبشكل أساسي بسبل الاتصال بنوعيه الصاعد والنازل الذي يمثل لب العلاقات العامة، إذ أن سياسة الباب المفتوح والتي تتجسد من خلال قنوات الاتصال المعتمدة التي تمكن من الإطلاع على كل الحاجات والمشاكل التي تصادف الأفراد في مواقع عملهم تسهل من توفير جو خال من كل العقبات الوظيفية والاجتماعية والنفسية التي تحول دون إتمام المهام بصورة لائقة.

إن إحلال مبدأ الثقة والتفاهم بين المورد البشري والمؤسسة على خلفية الأجور المجزية التي تتناسب في ارتباطها مع مستويات المهارة والكفاءة لدى الأفراد يعد أمرا لا بديل عنه في تحقيق مستويات متقدمة من العمل تكون كفيلة بدفع عجلة التنمية في المؤسسة.

كما تعمل أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة على الاهتمام بالعاملين ورعايتهم عن طريق الخدمات في حالات العجز أو الإصابة أو غيرها من المواقف التي تستدعي تدخل المؤسسة لصالح عمالها وإشعارهم بحرصها عليهم بما يعمق الصلات بينها وبين تابعيها.



حيث ينتج عن هذه السياسة الطيبة تدفق الحماس والرضا بين أوساط العاملين اتجاه العمل وسياسة المؤسسة ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية التي تمثل محور عمل العلاقات العامة على المستوى الداخلي، كما تؤدي هذه المعنويات الداخلية إلى تسهيل عمل العلاقات العامة في الخارج بناء على ما ينقله الأفراد خارج أسوار المؤسسة من صورة إيجابية عنها. هذا فيما يخص الدور الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة من حيث التحفيز في المؤسسات الاقتصادية المتطورة.

لكن في الدول النامية تختلف بكثير طريقة ممارستها عن أقرانها في الدول المتطورة، وهذا يعود إلى قلة الفهم السائد حول مهام العلاقات العامة وعدم وجود إدراك حقيقي للأهداف التي يمكن أن تجسد فعلياً بفضلها، إذ يعتبرها البعض مجرد خدمات بسيطة لا تتعدى الاهتمام بالوافدين واستقبال كبار المسؤولين. (زوليف مهدي، ص 166) وبالتالي قلما نجد في المؤسسات الاقتصادية كإدارة تباشر مهامها على المستوى الخارجي للمؤسسة وعلى المستوى الداخلي تعنى بشؤون العاملين المهنية والاجتماعية والنفسية مثل بقية أقسام المؤسسة وبنفس الصورة في الدول المتقدمة.

المبحث الأول:

أساليب العلاقات العامة في التحفيز

تتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجاباتهم إلى العوامل التي تؤثر على دافعيتهم (حافزيتهم) للعمل من فرد إلى فرد، ومن مؤسسة إلى أخرى فبعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية، وبعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل، ومنهم من يحب الشهرة المهنية، ومنهم من يحفز حين يعمل فقط في أوقات العمل، وبعض الموظفين يحفز عن طريق الكلمات المشجعة مثل: (أنت قمت بعمل عظيم جداً، أو أنت أتممت العمل بسرعة فائقة وعلى أكمل وجه وشكراً على هذه الجهود ...)، هنالك بعض الموظفين الذين تزداد حافزيتهم عن طريق ازدياد مسؤولياتهم في العمل، إن الطريقة والأسلوب الإداري الذي يعامل مدير العلاقات العامة موظفيه لهما أثر كبير على حافزيتهم الأفراد، فحينما يظهر مدير العلاقات العامة بمظهر القوي والتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوازن في شخصيته داخل المؤسسة وخارجها والمدافع عن حقوق الموظفين المادية والمعنوية يكسب حب الموظفين وولاءهم، وبالتالي إنتاجيتهم العالية إقبالهم بحالة حفز مستمرة، تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة وعلى الأفراد جميعاً. فيجب على رجل العلاقات العامة أن يدرس نظريات التحفيز لكي يتمكن معرفة كل شخص كيف يحفز.

أولاً: فلسفة التحفيز :

إن فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بفلسفة المؤسسة، ونقصد بفلسفة المؤسسة " تلك المجموعة من القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين." وتلعب فلسفة المؤسسة تجاه هؤلاء العاملين دوراً هاماً في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية، وبين العاملين من ناحية أخرى، مما يترتب عليه في النهاية تكوين شعور متبادل من الولاء والانتماء بين العاملين ومؤسستهم. والتحفيز يأتي من أعماق النفس، فرجل العلاقات العامة يجب عليه محاولة حفز موظفيه بإتباع إجراءات مختلفة، ولكن إذا كان الفرد بطبيعته غير محفز وليس لديه الرغبة في التقدم، فلا فائدة ترجى منه ومع المحاولة طبعاً، وهذا تأكيد لمفهوم قوله تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم." وتعتبر عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها العلاقات العامة ومن الضروري أن تكون أساسية لعملها، وعلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين، على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولاءهم وإنتاجهم، وعندما يمكن إنجاز أي عمل مهما كان صعباً أو كثيراً أو مفاجئاً أو مضغوطاً لأنه بدون رضاهم وحافزيتهم لن ينجز العمل على أكمل وجه وفي ضوء أعلى معايير الأداء. وبذلك تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة هي: المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً، ثم مصلحة العمل والمؤسسة ثانياً.

ثانياً: أساليب التحفيز – الأشياء الذي يستخدمها رجل العلاقات العامة:

أولاً: تلبية الحاجات في العمل



إن تسلسل ماسلو الهرمي متصل، وذو علاقة في موقع العمل، لأن الأفراد ليسوا في حاجة للمال فحسب، ولا للمكافآت، بل بحاجة إلى الاحترام والتفاعل كذلك، فعند التخطيط للوظائف وتصميمها، ولظروف العمل، والأشكال والهيكل التنظيمية، يجب أن تضع في اعتبارك الحاجات في تسلسل ماسلو الهرمي.

ثانياً: توازن حاجات الجماعة:

للأفراد الذين يعملون -كجزء من جماعة- حاجات تختلف عن حاجات الجماعة الأخرى، إلا أنه من المهم للأفراد أن يشعروا بالانتماء للجماعة، لذا يتعين علينا أن نجد طريقة لتوازن بين حاجات الجماعة والفرد، يأتي ذلك من خلال استخدام التنافس الداخلي بين أعضاء الفريق للمساعدة في تنشيط روح الفريق.

ثالثاً: الحفز خارج مكان العمل

إن الأنشطة الرياضية هي أحد الآلات التي يميل فيها الأفراد لإشباع حاجاتهم الشخصية خارج العمل، لذلك يجب إقامة مع جماعات العمل نوادي رياضية للعب والاستمتاع بأوقات الراحة أو تأمين لكل جماعة رحلة إلى خارج البلاد أو داخلها.

رابعاً: وضع الحاجات الأساسية وترسيخها في العمل - حسب العوامل الصحية:-

ومن العوامل الصحية هي:

١. الراتب والمكاسب الأخرى: وتشمل الدخل الرئيسي، والمكاسب الإضافية والإجازات وسيارة الشركة وبنود أخرى مماثلة، يجب أخذها بالحسبان للعاملين.

٢. ظروف العمل: ساعات العمل تكون مناسبة، وتصميم مكان العمل والتسهيلات المقدمة للوظيفة بحيث تؤمن للعاملين الأمان الوظيفي والسلامة.

٣. الوضع الوظيفي: إن وضع الشخص تحدده مرتبه وسلطته وعلاقته بالآخرين، يعكس نوعاً من القبول.

٤. الأمان الوظيفي: وهو نوع ودرجة من الثقة في استمرار الموظف في عمله في المؤسسة ما.

٥. الحياة الشخصية: والحياة الشخصية لفرد تمثل الفترة التي يقضيها مع عائلته وأصدقائه، وهي مهمة جداً للعامل في أخذ فترة راحة.

خامساً: رفع حفز العمل وزيادته:

ومن المحفزات التي تدفع الأفراد بالفعل بالإنجاز، وهي التي يتعين على المدير أن يهدف لتوفيرها للحفاظ على العمل مرضياً، إن قدر استمتاع فرد بالإنجاز يعتمد تماماً على إدراك هذا الإنجاز. والمحفزات تأتي أو تتركز على تحقيق النمو والإنجاز الشخصي الذاتي من أداء المهام، ويمكن زيادة الحافز ورفع وتدريب الحفز لدى الفريق بزيادة مسؤولياتهم وبالتالي تنمية وظائفهم وإثرائها. ومن المحفزات:

• **الإنجاز:** إن بلوغ أهداف المهمة أو تخطي غاياتها مهمة بصفة خاصة لأن الحاجة التقدمية والتصاعديّة الملحة للإنجاز هي ذاتها دافع إنساني أساسي، وهي تعتبر أحد أقوى المحفزات، وكما تعد مصدراً كبيراً للإشباع والرضا.

• **الإدراك والاعتراف (التقدير):** إن الاعتراف بالإنجازات من جانب فريق العمل والرؤساء أمر حفزي، لأنه يساعد على تدعيم احترام النفس وتقدير الذات، وقد يرى كثير من أعضاء فريق العمل إن الاعتراف والتقدير هما مكافأة في حد ذاتها.

• **الاهتمام الوظيفي:** إن الوظيفة التي توفر المتعة الإيجابية والمرضية للأفراد والجماعات ستكون دافعا حفزياً أو قوة دافعة أكبر من وظيفة لا تعزز المصلحة أو الاهتمام.



سادساً: فهم السلوك:

السلوك الفعلي من الأهمية بمكان، بل إن الأسباب الكامنة وراء نفس الأهمية، وفي أغلب الأحيان والأحوال تكون الطريقة الوحيدة لمعرفة كيفية حفز الأفراد فريق العمل من خلال الطرق والأساليب التي يسلكونها، وتشمل ما يقولونها وإيماءاتهم وتعبيرات وجوههم (لغة الجسد مهم لرجل العلاقات العامة) ، فلغة الجسد يمكن أن تعطي مفاتيح ومداخل لمستويات الحفز، وبعض هذه الحالات:

- ابتسامة الصادقة
- إشارة للتلهف والحماس

سابعاً: المعاملة الحسنة:

- لا تقدم وعداً لا تستطيع الوفاء به
- لا تطالب الآخرين بفعل شيء لا تفعله

ثامناً: تعزيز المناقشات:

تشجع الإدارة المحفزة والدافعة للمناقشة، لأن المناقشة تستطيع اقتراب وجهات النظر المتعارضة باحترام.

تاسعاً: معالجة انخفاض مستوى الأداء في العمل:

إن أكثر الطرق فعالية لمعالجة انخفاض مستوى أداء الأفراد هو التعاطف والتفاهم الإنساني لظروفهم، ومن الطرق المفيدة في ذلك هي المقابلات الشخصية لأن أثناء المقابلات الشخصية يمكن للطرف الآخر الاستجابة بالقدر الذي يقتضيه هذا الموقف الصعب، وأن يحاول رجل العلاقات العامة أن يصل معه إلى أسباب عدم رضائه وأن يستمع جيداً لما يقوله، وأن يصل معه إلى حل، وتذكيره بأن يمكن اللجوء إليك في حال الحديث عن أي مشكلة أخرى قد تحدث في المستقبل.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويساعدنا للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس النقب، وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة. أداة الدراسة: استناداً للدراسات السابقة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وقد تكونت من الحافز المادي والحافز المعنوي، وكذلك أداء العاملين من حيث تطوير الأداء وتقديم الأفكار والمقترحات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم لمعلمي مدارس منطقة النقب التعليمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة، والجدول (1) يوضح ذلك.



الجدول (1) الحوافز المادية التي تقدم لمعلمي مدارس منطقة النقب

م	العبرة	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	توفر الوزارة علاوات دورية لكي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد	39.9	متوسطة
2	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة العمل الموكلة له	28.4	ضعيفة
3	تقدم الوزارة ترفقات عادلة وفق اسس علمية مدروسة	28.4	ضعيفة
4	تقدم الوزارة مكافآت تحفيز للعاملين على إنجاز العمل بكفاءة	27.2	ضعيفة
5	تقدم الوزارة المكافآت على العمل الإضافي	25.9	ضعيفة
6	توفر الوزارة بدل تذاكر سفر لتشجيع العاملين على التطوير	24.7	ضعيفة
7	تعمل الوزارة على تحسين ظروف العمل المادية باستمرار	23.4	ضعيفة
8	توفر الوزارة نظام علاوات استثنائية لتحسين الإنجاز	22.2	ضعيفة
9	توفر الوزارة نظام هدايا عينية للتشجيع	22.2	ضعيفة

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة موافقة كانت لعبارة " توفر الوزارة نظام علاوات دورية لكي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد" بدرجة متوسطة، أما باقي العبارات حصلن على نسبة موافقة ضعيفة واقلهن عبارة " توفر الوزارة نظام هدايا عينية للتشجيع"، وهذا يدل على ان الوزارة تتعمد الابتعاد عن الصرف المادي وقد يكون السبب اعتمادها على أرباح المقاصف المدرسية والتي تكون قليلة بالمجمل، وايضا قد تكون بسبب المشاكل التمويلية التي تمر بها الوزارة، فما زالت اساليب التحفيز غير فعالة ولا ترتقي لطموح الموظف.

نتائج السؤال الثاني: ما هي أهم الحوافز المعنوية التي تقدم لمعلمي مدارس منطقة النقب؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (1) الحوافز المعنوية التي تقدم لمعلمي مدارس منطقة النقب

م	العبرة	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	تقدم الوزارة شهادات تقدير للمتميزين	58	متوسطة
2	تقدم الوزارة مزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين الأداء	48.1	متوسطة
3	تهتم الوزارة بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين الأداء	37	ضعيفة
4	تكلف الوزارة القادرين بعمل قيادي لكي يساهم في تطوير الأداء	35.8	ضعيفة
5	تقدم الوزارة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء	33.3	ضعيفة
6	تشارك الوزارة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في الرضا وصولا لتحسين الأداء	30.9	ضعيفة
7	تعمل الوزارة على إعارة الموظف المتميز لجهة أفضل مما يشعره بأهمية العمل الذي يقوم به	28.4	ضعيفة

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة موافقة كانت لعبارة " تقدم الوزارة شهادات تقدير للمتميزين"، وبدرجة متوسطة، ثم تليها عبارة " تقدم الوزارة مزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين الأداء" وبدرجة متوسطة، أما باقي العبارات فقد جاءت بدرجة ضعيفة، مما يدل على أن سياسة التدوير ما زالت ولدية ولم يحصل عليها أي تغيير أو تجديد وما زالت الوزارة تتبع غالبا انظمة تحفيز تقليدية.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي عند معلمي مدارس منطقة النقب؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل بيرسون لمتغيري الحوافز المادية والأداء الوظيفي، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) العلاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي

معامل الارتباط بيرسون لمتغيري الحوافز المادية والأداء الوظيفي	الحوافز المادية	الاداء الوظيفي



الاداء الوظيفي	Pearson correlation	1	0.352
	Sig		0.000
	N	81	81

يظهر من الجدول السابق أن هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة بين متغير الحوافز المادية والأداء الوظيفي، وهي علاقة طردية بمقدار (0.352) مما يعني أن هناك أثر إيجابي على أداء المعلمين تبعاً لمتغير الحوافز المادية، ولكنه بدرجة متوسطة ويرجع ذلك لعدم تجديد آليات نظام الحوافز المادية.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي عند معلمي مدارس منطقة النقب؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل بيرسون لمتغيري الحوافز المادية والأداء الوظيفي، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي

معامل الارتباط بيرسون لمتغيري الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي			
		الاداء الوظيفي	الحوافز المعنوية
الاداء الوظيفي	Pearson correlation	1	0.214
	Sig		0.001
	N	81	81

يظهر من الجدول السابق أن هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة بين متغير الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي، وهي علاقة طردية بمقدار (0.214) مما يعني أن هناك أثر إيجابي على أداء المعلمين تبعاً لمتغير الحوافز المعنوية، ولكنه بدرجة ضعيفة وذلك لتقليديتها وعدم كفاءة نظامها من وجهة نظر المعلمين.

الفصل السادس

مناقشة النتائج

❖ أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية لذلك تقدم بدرجة قليلة لعناصر العملية التعليمية في وزارة التربية.

❖ هناك حوافز مادية ضعيفة جداً تتمثل في: العلاوات الاستثنائية ونظام هدايا عينية والمكافآت على العمل الإضافي وتذاكر السفر.

❖ أظهرت نتائج الدراسة وفق أفراد عينة الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة المتمثلة في علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس منطقة النقب التعليمية بأنها علاقة طردية تمثلت بوجود علاقة دالة إحصائية مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما ارتفع الأداء الوظيفي.

التوصيات:

- توصي الدراسة بضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز لما لها من علاقة كبيرة في الأداء الوظيفي
- زيادة الاهتمام بالحوافز والعمل على إيجاد أنظمة جديدة تكفل إنجاز الأعمال بشكل مناسب
- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين وخاصة العناصر التعليمية لما لها من مكانة في عملية التنمية

المراجع:

1. البراهيم، فيصل. (2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بالمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
2. الجساسي، عبد الله. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الرياض.
3. حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية، دار اسامه للنشر والتوزيع، الأردن.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانية والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (69) July 2021

العدد (69) يوليو 2021



4. حسين، عبد العزيز. (2008). الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز حدود، مكتبة المنصورة للنشر والتوزيع، مصر.
5. الحلابية، غازي. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
6. الدروبي، سليمان. (2006). إدارة الافراد في منظور كي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
7. سرحاني، ليلي. (2017). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 4(2)، ص ص 255-
8. شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، ليبيا.
9. شيبية، شدون علي. (2005). العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 260
10. زولين، مهدي حسن. العلاقات العامة نظريات وأساليب، ص 116
11. الصحن، محمد فريد. (2003). العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية الاسكندرية، ص 41
12. شاويش، مصطفى. (2005). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
13. الصبرفي، محمد. (2007). السلوك الإداري – العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر.
14. المطيري، جبر. (2005). مهارات القائد في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
15. هلال، محمد. (2009). التفكير والتخطيط الاستراتيجي، دار التنمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
16. Al-Jishi,H. (2009). Motivation and its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center, Open University Malaysia, On Line, Available at <http://www.masterstudies.net/media/pdf>
17. Takahashi,D. (2009). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees, Journal Career Development International, V11(3)