

[الحوافز في المدارس الحكومية في القدس ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلمين - دراسة حالة في مدرسة بنات المسيرة الثانوية]

[الباحثان: سهيل تميمي ، د. ناصر السعافين]

[الادارة التربوية بفروعها]

[الجامعة العربية الامريكية]

ملخص البحث:

هدفت الدراسة التعرف إلى الحوافز المقدمة للمعلمات في مدرسة بنات المسيرة الثانوية، كما هدفت التعرف إلى مدى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في المدرسة بناء على بيئة العمل الحالية، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكيفي (دراسة الحالة)، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدرسة بنات المسيرة الثانوية، واستخدم الباحثان في الدراسة (المجموعة البؤرية) المقابلة كأداة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع نظام الحوافز في مدرسة بنات المسيرة الثانوية جاء منخفض، وأنّ مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات متوسط ويميل لأن يكون متدن، كما أظهرت أنّ للحوافز دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي وأنّ العلاقة طردية، وأنّ وجود وتوفير الحوافز يرفع من إنتاجية المعلم، وبالتالي يؤدي إلى رفع تحصيل الطالبات، وأفادت بعض المعلمات ان الحوافز تدفع المعلمة للإبداع في تقديم التعلم للطلبة.

ومن التوصيات المنبثقة من النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- تطوير نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين في المؤسسات التربوية.
- منح الحوافز المادية والمعنوية والوقائية التي أثبتت أثرها في تنمية الولاء التنظيمي ورفع اداء المعلم ووفقا لنتائج الدراسة هي: زيادة رواتب المعلمين بما يتناسب مع غلاء المعيشة، منح المكافآت المالية للمعلم الذي يتميز بعمله ويقدم أداء أفضل من غيره، شهادات تقدير، استقرار العمل، الوظيفة المناسبة لتخصص المعلم، تطوير وتحسين البيئة المدرسية توفير ظروف عمل مريحة، توفير ساعات عمل مريحة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الولاء التنظيمي، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الوقائية، المدارس الحكومية.

[Incentives in Governmental Schools in Jerusalem and their Role in Fostering Organizational Loyalty Among Teachers – A case study in Al-Maseera Secondary Girls School]

Abstract:

This study aims to examine the incentives provided for teachers in Al-Maseera Secondary Girls School. It also strives for examining the level of organizational loyalty among teachers in the school based on the current work environment. For achieving the study objectives, both researchers used the qualitative approach (case study). The study population consists of all teachers of Al-Maseera Secondary Girls School. In the study, both researchers used (focus group) interview as a tool for data collection and for achieving the study goals. The study results revealed that the level of incentives system at Al-Maseera Secondary Girls School is low, and that the level of organizational loyalty among teachers is moderate and tends to be low. The study results also indicated that incentives have a great role in fostering organizational loyalty, and there is a positive correlation between incentives and organizational loyalty. The study results also showed that the availability of incentives increases the productivity of teachers; thus leading to raise students' academic achievement. Some teachers also indicated that incentives motivate teachers to be creative in providing learning for students.

The recommendations derived from the study results:

- Developing a legal and effective incentives system which guarantees the rights and privileges of workers in educational institutions.
- Granting material, moral and precautionary incentives which have had a great impact on improving organizational loyalty and raising the level of teacher performance in accordance with the study results: increasing teachers' salaries in consistency with the high cost of living, granting financial rewards to teachers who are distinguished in their job and provide the best performance, as well as certificates of appreciation, job stability, the appropriate job for the teacher's specialization, developing and improving the school environment, providing comfortable working conditions, in addition to providing comfortable working hours.

Keywords: Incentives, Organizational loyalty, Material incentives, Moral incentives, Precautionary incentives, Governmental schools.

مقدمة:

غالبا ما يقاس تطور الأمم في ضوء المكانة التي تحتلها المؤسسات التربوية والتعليمية فيها، باعتبارها اهم المنظومات التي تقدم الموارد البشرية فيها والتي ستدفع بها نحو التقدم وبناء الحاضر والمستقبل، فتساقبت الدول على اصلاح هذه المنظومة وتحسين مستواها وكفاءتها وجودتها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور عمل إدارة الموارد البشرية واثمن مواردها المتاحة، ويتوقف تميز المنظمة وكفاءتها وقدرتها التنافسية على مدى كفاءة وخبرة المورد البشري ومدى حماسه وولائه لها.

ولذلك اهتمت الإدارة المعاصرة باستثمار طاقة الفرد ودفعه لبذل المزيد من الجهد من خلال تحفيزه، حيث تعتبر عملية التحفيز من النشاطات المهمة التي تمارسها الإدارة لزيادة دافعية العاملين ولكسب ولاءهم وحثهم على تحقيق اهداف المنظمة نظرا لارتباطها بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية (الفارس، ٢٠١١)، وتنبع أهميتها من كونها تساهم في اشباع الحاجات الأساسية للأفراد من خلال الاعتراف بمجهودهم وتقدير انجازاتهم (كريم، ٢٠١٧).

والمتمعن في واقع نظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات التربوية في العالم العربي يرى انه ما زال يواجه التحديات حيث تشير الدراسات ان واقع الحوافز المادية والمعنوية جاء بمستوى ما بين متدني ومتوسط، ولا يختلف الوضع كثيرا فيما يتعلق بنظام الحوافز في المؤسسات التربوية والتعليمية على الصعيد المحلي فلا يوجد نظام حوافز مطبق معموم ومعتمد في المؤسسات التربوية الفلسطينية، ومن هذا المنطلق فان هذه الدراسة ستسلط الضوء على أهمية وجود نظام حوافز في قطاع التربية والتعليم لما له دور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلم، حيث انه هناك بعض الظواهر السلوكية السلبية والتي نتجت عن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين أدت الى عرقلة نجاح العملية التربوية.

الإطار النظري:

ولطالما تطلب فهم الطبيعة الإنسانية والتعمق فيها بذل الجهد الكبير، وخاصة فيما يتعلق بالتعرف على ما يدفع الانسان ويحفزه للقيام بالنشاطات الموكلة اليه، فاهتم علماء النفس في تناول ما يحفز الانسان ويدفعه نحو غاياته ومطالبه المنشودة من خلال النظريات المفسرة للحافزية والدافعية (الطويل، ١٩٩٧).

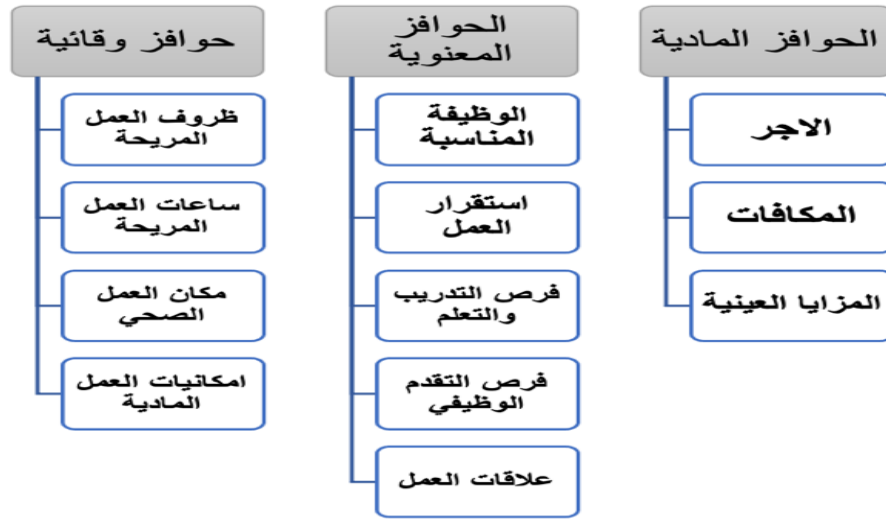
وتعد نظرية سلم الحاجات لماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعا، حيث ترى هذه النظرية ان ما يؤثر في سلوك الافراد ويحفزهم للعمل الحاجات غير المشبعة، بينما الحاجات المشبعة لا تشكل حافزا، وعليه يجب الاهتمام بالحاجات غير المشبعة كوسيلة للحفز (عابدين، ٢٠١٤).

وتعد عملية التحفيز من اهم الأنشطة التي تساهم في رفع إنتاجية العاملين ومستواهم من خلال التأثير المباشر في معنوياتهم، مما تمثل الحوافز أحد العوامل التي تثير الرغبة لدى العاملين وتحثهم على العمل والإنتاج (حسان و العجمي، ٢٠١٠) كما انها لها دور في تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع الافراد للعمل بكامل مقدرتهم ومهارتهم والمثابرة في العمل لتحقيق اهداف المنظمة من خلال اشباع حاجاتهم ورفع روحهم المعنوية، بالإضافة انها تنمي الطاقات الإبداعية للموظفين التي تساهم في تفوق المنظمة (الشعلان و البليهد، ٢٠١٥).

وتعرف عملية التحفيز بانها النظام الذي يشتمل على القرارات والوسائل المادية والمعنوية التي تنظم عملية منح الحوافز والذي يتم تصميمه من قبل الإدارة بما يتلاءم مع تركيبة الافراد العاملين في المؤسسة وتوثر فيهم (مزوار، ٢٠١٣)، ويعرفها أبو شرح (٢٠١٠) بأنها العملية التي تؤدي الى تنشيط الافراد من اجل تشكيل سلوك مطلوب خلال اشباع حاجاتهم واثارة القوة الكامنة، وأشار الفارس (٢٠١١) بأنها عملية توجيه الفرد نحو سلوك لتحقيق اهداف معينة.

وهناك عدة تصنيفات لأنواع الحوافز المستخدمة في تنمية الموارد البشرية كما ورد في (حسان والعجمي، ٢٠١٠)؛ (السلمي، ١٩٩٨) وتم اختيار الحوافز التي تتعلق بالمؤسسة التربوية من وجهة نظر الباحثة وتم

توضيحها في الشكل (1):



شكل 1: أنواع الحوافز

ومن العوامل التي تؤثر على نظام الحوافز ومنها:

أولاً: على مستوى الدولة يتأثر النظام بسياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة للقيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد.

ثانياً: على مستوى المؤسسة يتأثر نظام الحوافز بنوع الجهاز الإداري وامكانياته ونوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهلهم ومهاراتهم، وحجم المؤسسة، بالإضافة الى الأسلوب الاشرافي الذي يتبعه القائد في توجيه ومتابعة العاملين، ونظام الاتصالات بينه وبينهم، فالقيادة تستمد سلطتها من القدرة على التأثير على سلوك العاملين (جميل، ٢٠١٥).

ولنظام الحوافز دوراً رئيسياً في توفير بيئة عمل مناسبة كما ورد في دراسة (الشعلان والبلهد، ٢٠١٥) حيث يتحقق هذا الدور من خلال تحفيز الافراد لتقديم ما لديهم من إمكانيات والالتزام اتجاه تحقيق اهداف المنظمة.

ومؤخراً اهتم الباحثين بدراسة الولاء لدى العاملين اتجاه منظماتهم كونه يتعلق بدرجة انجاز المنظمة وفعاليتها، فأظهرت العديد من الدراسات الاثار السلبية المترتبة على عدم الولاء التنظيمي، واظهرت أخرى مدى مساهمته في بقاء المنظمة ومنافستها للمنظمات الأخرى باعتباره مصدر القوة لها.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه انتماء الفرد لجماعته والتوحد معها في حال توفر له الشعور بالأمان والفخر والرضا، كما يعرف برغبة العامل الشديدة لاستمرار عضويته في المنظمة واستعداده لبذل المجهود العالي من اجلها (تريكي، ٢٠٢٠).

ومن النظريات التي فسرت الولاء التنظيمي نظرية التبادل الاجتماعي والتي فسرت مفهوم الولاء بأهمية تكامل الحاجات الفردية مع الحاجات التنظيمية والمتمثلة في الأهداف والقيم والتي اشتقت منها نظرية المعاملة بالمثل تفسر الولاء بعلاقات مشتركة ضمن مناخ الثقة والعدالة ويقوم على أساس الاعتماد المتبادل بين

الأعضاء، ونظرية التوقع والتي توضح ان الولاء مشتق من توقع الافراد ان يحصلوا على منافع ذات قيمة مقابل اخلاصهم وتفانيهم في عملهم، بالإضافة لنظرية الهوية الاجتماعية والتي تفسر ولاء الفرد للجماعة كونه يميل للانخراط في جماعات ذات منزلة عالية اجتماعيا لإشباع حاجته بالإحساس بالقيمة الذاتية والتميز (عطايا، ٢٠١٦).

وتتمثل أهمية الولاء التنظيمي في مدى تأثيره على أداء المؤسسة حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء العمال بزيادة انتاجية العامل وخفض مستوى التكاليف من خلال تأثيره على معدل الغياب ومعدل دوران العمل، باعتبار الأداء البشري الركيزة في الأداء الكلي للمؤسسة (مزوار، ٢٠١٣)، اما فيما يتعلق بأهمية الولاء التنظيمي للفرد فإنها تمنحه استقرارا نفسيا وترفع روحه المعنوية وثقته بنفسه وتمكنه من تحقيق ذاته والشعور بالرضا على مكانته بالإضافة لشعوره بالسعادة عند كل نجاح وتميز بسبب اندفاعه وحماسه للعمل (عطايا، ٢٠١٦).

الدراسات السابقة:

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة وبالرغم من أهمية دراسة مفهوم التحفيز والولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية لاحظت الباحثة انه هناك شح في الدراسات العربية والمحلية وكانت اغلب الدراسات تناولت الشركات والمؤسسات العمومية، ومن الدراسات التي بحثت في التحفيز وعلاقته بالأداء في المؤسسة التربوية في فلسطين دراسة أبو عشيبية وحجازي (٢٠١٩) بعنوان "درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها" وهدفت الى الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وطبقا أداة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٨٥) مديرا ومديرة، واطهرت النتائج ان درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت مرتفعة وان المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب، ودراسة رمحي وآخرون (٢٠١٧) بعنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة نابلس" هدفت التعرف الى أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة نابلس، استخدمت الباحثات المنهج الوصفي الميداني، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة والمكونة من (٦٠) موظف، واطهرت النتائج انه هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين وجود (نظام حوافز فعال، البيات الترقية، الانصاف في منح الحوافز) وبين الولاء التنظيمي.

ومن الدراسات العربية التي تناولت موضوع التحفيز في المؤسسات التربوية دراسة كريم (٢٠١٧) بعنوان " التحفيز وأثره في أداء العاملين في المنظمات التعليمية: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة مرقب" حيث هدفت الى دراسة التحفيز بشقيه المعنوي والمادي على تحسين الأداء للعاملين في جامعة المرقب بليبيا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق اداتا الاستبانة والمقابلة على عينة الدراسة والتي تتكون من (٥٠) عاملا في الجامعة، واطهرت النتائج ان واقع نظام التحفيز المادي والمعنوي في جامعة المرقب هو متوسط وهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المادي والمعنوي من طرف وبين مستوى تحسين الأداء للعاملين في الجامعة، وهناك ارتباط طردي كبير بين الحوافز المادية والمعنوية وبين

تحسين الأداء في الجامعة، ودراسة البلبيسي (٢٠١٧) بعنوان " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين " هدفت التعرف الى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق أداة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٤٢٤) معلما ومعلمة، وظهرت النتائج ان درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص، سنوات الخبرة، بالإضافة لدراسة ارحومة وكسكاس (٢٠١٤) بعنوان " التحفيز ودوره في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة: دراسة تطبيقية على مدارس مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي بمكتب الخدمات التعليمية الفرع الغربي بمدينة زليتين " هدفت الى التعرف على درجة الولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس مكتب الخدمات التعليمية بالفرع الغربي والكشف عن طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطبقا الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من ١٥٠ معلم ومعلمة ، وظهرت النتائج ان منح الحوافز له اثر كبير على تنمية الولاء التنظيمي وان العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية كما اشارت النتائج ان الحوافز المادية جاءت بالمرتبة الأولى من حيث اثرها في تنمية الولاء التنظيمي.

ودراسات عربية أخرى بحثت مفهوم التحفيز وعلاقته بالولاء التنظيمي في مؤسسات عمومية مثل دراسة مزوار (٢٠١٣) بعنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية" هدفت الى معرفة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على العينة المكونة من ١٨٢ مفردة، وظهرت النتائج ان مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي، وأيضا دراسة عزوز (٢٠١٣) بعنوان " دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال تفعيل الولاء التنظيمي في الإدارة الرياضية " هدفت الى توضيح واقع العاملين في المركب الرياضي الاولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، والبحث في الكيفيات التحفيزية المتبعة للعاملين بالمركب من أجل خلق الولاء لدى العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٥٨) فردا، وظهرت النتائج ان هناك عدم رضا لما يقدم للعامل، ٢٢،٦٥٪ من العمال يرون الحوافز لا تكفي لتلبية احتياجاتهم أي ان هناك عدم التشبع لدى الافراد العاملين ونسبة ٧٨،٢٦٪ من العاملين يعانون من مشاكل الاتصال برؤسائهم حيث يعكس هذا عدم تشجيع الرؤساء لمرؤوسيتهم على تحسين الأداء، ودراسة الفارس (٢٠١١) بعنوان " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة " هدفت الى توضيح مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظريا وتبيان العلاقة بينهم استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة على عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من ٣٢٤ مفردة من اربع مؤسسات وظهرت النتائج وجود علاقة قوية إيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

ومن الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التحفيز في المؤسسات التربوية، دراسة جلو واخرون (٢٠١٠) بعنوان " حوافز المعلمين " حيث قامت هذه الدراسة بتحليل تجربة عشوائية لبرنامج يكافئ معلمي المدارس الابتدائية الكينية بناءً على درجات اختبار الطلاب، مع فرض عقوبات على الطلاب الذين لا يخضعون للامتحانات. زادت الدرجات على الصيغة المستخدمة لمكافأة المعلمين، وسجل طلاب مدارس البرنامج درجات أعلى في الاختبارات المرتبطة بحوافز المعلم ومع ذلك، تركزت معظم المكاسب على صيغة مكافأة المعلم ولم يتغير معدل التسرب، بدلاً من ذلك زادت المشاركة في الامتحان بين الطلاب المسجلين وزادت

درجات الاختبارات في الاختبارات المرتبطة بالحوافز، ولكن ليس في الاختبارات الأخرى غير ذات الصلة ولم يتأثر حضور المعلم والواجبات المنزلية، ولكن زادت جلسات التحضير للاختبار، ودراسة ديفيد ولورنس (٢٠٠٧) بعنوان " حوافز المعلم الفردية وأداء الطلاب" والتي بحثت في العلاقة بين حوافز أداء المعلم الفردية وإنجاز الطلاب باستخدام بيانات الولايات المتحدة، حيث تم دمج البيانات من المسح الوطني للتعليم الطولي حول المدارس والطلاب وعائلاتهم مع المسح الخاص الذي أجري في عام 2000 فيما يتعلق باستخدام حوافز المعلمين، ويحتوي هذا الاستطلاع حول حوافز المعلمين على بيانات فريدة حول تواتر وحجم زيادة الجدارة والمكافآت وتقييم المعلم وإنهاء خدمة المعلم، وأظهرت النتائج أن درجات الاختبار أعلى في المدارس التي تقدم حوافز مالية فردية للأداء الجيد وعلاوة على ذلك فإن العلاقة المقدره بين وجود أجر الاستحقاق في تعويض المعلم ودرجات اختبار الطلاب هي الأقوى في المدارس التي قد يكون لديها أقل إشراف من الوالدين، والارتباط بين حوافز المعلمين وأداء الطلاب ناتجاً عن تبني المدارس الأفضل حوافز المعلمين أو حوافز المعلمين التي تثير المزيد من الجهد من المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثان للدراسات السابقة والتي تناولت مفهومي التحفيز والولاء التنظيمي استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة بعض الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة سواء في اختيار الموضوع أو إثراء الإطار النظري، وصياغة أسئلة الدراسة، وتشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول متغيري التحفيز والولاء التنظيمي والبحث في أهمية تقديم الحوافز بأنواعها لرفع الإنتاجية من خلال رفع مستوى الانتماء والولاء لدى العاملين، واستخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تستخدم المنهج الكيفي، و المجموعة البؤرية أداة لجمع البيانات.

مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في البحث في واقع التحفيز ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلم في المؤسسات التربوية، من خلال تطبيق الدراسة على مدرسة بنات المسيرة الثانوية في القدس، حيث انه من خلال العمل في هذه المدرسة لوحظ بعض المؤشرات السلبية مثل الغياب المتكرر والتأخر الصباحي، وتدني الإنتاجية لدى البعض من المعلمات أدى لتدني في تحصيل الطالبات، وعدم الرغبة من البعض في المشاركة بالمسابقات والتهرب من التدريب المهني من قبل البعض، وبهذا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مسببات المشكلة والكشف عن أهمية وجود نظام حوافز لرفع الإنتاجية لدى المعلمات وتنمية انتمائهن للمدرسة ويمكن توضيح المشكلة بالتساؤل ما دور الحوافز في تنمية الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظرهم؟

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الاسئلة التالية:

- ما واقع الحوافز في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المعلمات في مدرسة بنات المسيرة الثانوية؟

- ما أنواع الحوافز المقدمة والمتوقعة في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المعلمات في مدرسة بنات المسيرة الثانوية؟
- ما واقع الولاء التنظيمي للمعلمات في مدرسة بنات المسيرة الثانوية وما هي مؤثراته؟
- هل يوجد تأثير لنظام الحوافز على ولاء وانتماء المعلمات بالمدرسة؟

أهمية الدراسة:

وتبرز أهمية هذه الدراسة استنادا على ما تم عرضه سابقا في الخلفية النظرية في عدة جوانب، حيث انه تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية المفاهيم التي تتناولها، حيث انه تعتبر الحوافز من المتغيرات المهمة والمستخدمه لدفع الافراد نحو الكفاءة الانتاجية وهذا الجانب تهمله المؤسسات التربوية الحكومية غير الربحية بشكل واضح وتتعامل معه بطريقة شكلية سطحية، كما ان هذه الدراسة اعتمدت على منهجية بحثية بأدوات علمية تتوصل لمخرجات علمية قد تكون أولى الدارسات في البلد في ضوء المراجعات التي راجعتها الباحثة في المكتبات التي تمكنت من الوصول اليها. وتشكل هذه الدراسة قاعدة معرفية لدراسات لاحقة، كما تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال تقديمها لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم من اجل اتخاذ القرارات الضرورية لتوفير نظام حوافز مطبق ومعتمد في المؤسسات التربوية، وعلى وجه الخصوص تبرز أهمية الدراسة كونه تم تطبيقها في مكان العمل، مما يوفر معلومات ومعطيات ضرورية من شأنها ان توضح احتياجات ممكن سدها لتساهم فيما بعد بتحقيق رسالة المدرسة ورفع تحصيل الطلبة، حيث انه هذه الدراسة ستكشف عن شعور المعلمات نحو المدرسة ومدى ولائهن لها بالإضافة انها ستحدد ما يحتاجوهن المعلمات لإشباع رغباتهن من الحوافز.

حدود الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم تطبيقها وتنفيذها ضمن الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: التحفيز في المدارس الحكومية في القدس ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلمين.
- الحدود الزمانية: تم تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢١\٢٠٢٠.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مدرسة بنات المسيرة الثانوية.
- الحدود المفاهيمية: تتحدد بالتعريفات الإجرائية للمصطلحات الواردة فيها وهي الحوافز والولاء التنظيمي.
- الحدود الإجرائية: تتحدد بمنهج الدراسة " المنهج الكيفي، دراسة حالة"، وأدوات الدراسة "المجموعة البؤرية"
- الحدود البشرية: تتحدد بالمعلمات في مدرسة بنات المسيرة الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة التعريفات الآتية:

الحوافز: هي "مجموعة المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في اطار استراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية بهدف التأثير على القوى الداخلية للعنصر البشري أي دافعيته لتوجيه سلوكياته نحو خدمة المصالح

المشتركة لهذا العنصر والمنظمة" (ماهر، ٢٠٠٤) وتعرفها الباحثة اجرائيا بما يلتقي مع طبيعة وهدف الدراسة على النحو الاتي: هي مجموعة الوسائل والعوامل المقدمة للمعلمات لإشباع حاجاتهن ورغباتهن وتحسين مشاعر الرضا لديهن، وتجنبيهن الإحباط والاستياء، مقابل تحسين أدائهن وسلوكهن في العمل و زيادة الإنتاجية لديهن واستنهاض هممهن من أجل تحقيق أهداف ورسالة المدرسة.

الولاء التنظيمي: هو حالة شعورية إيجابية متولدة لدى الفرد اتجاه مؤسسته، تشير إلى درجة ارتباطه بها واعتقاده القوي بأهدافها وإيمانه بقيمتها والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل من اجل الحفاظ على استمراريتها وتطويرها (جميل، ٢٠١٥) وتعرفه الباحثة اجرائيا هو استعداد المعلمات في مدرسة بنات المسيرة الثانوية لبذل جهودهن وطاقاتهن في عملهن من اجل تحقيق اهداف المدرسة لارتباطهن بها وايمانا بقيمتها ووفاء لها ورغبتهن في البقاء فيها.

منهجية البحث:

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحثان المنهج الوصفي الكيفي الذي يهتم برصد الواقع ووصف الظاهرة كما تحدث في الواقع الفعلي لها من خلال استخدام أسلوب (دراسة الحالة الوصفية "Descriptive") الذي يحاول من خلاله وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا يتيح الفهم نحو أفضل والتعمق فيها وتحليل بياناتها وصياغتها بأسلوب كيفي، ويعتبر المنهج الكيفي أحد أنواع البحوث التي يتم اللجوء إليها في سبيل الحصول على فهم متعمق ووصف شمولي للظاهرة الاجتماعية، فهو منهج قوامه دراسة الإنسان والواقع الاجتماعي بأبعاده المختلفة.

وتم اختيار هذا المنهج في سياق موضوع التحفيز والولاء التنظيمي لأن المعلمات في المدرسة هم أكثر الناس قدرة على امدادنا بواقع الحوافز والولاء بالمدرسة وبالأفكار والمقترحات والمعلومات، فلا بد من اشراكهم في تحديد الواقع.

وسبب استخدام الباحثان لأسلوب دراسة الحالة المرتبطة بالعمل لأنه هناك دلائل على ضمان فاعليتها عندما يتم اشراك العاملين في التعامل مع الموضوعات والمشكلات والقضايا التي تؤثر عليهم تأثيرا مباشرا.

وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة في البحث الحالي من خلال:

- تأصيل إطار نظري مفاهيمي

- استقراء وتحليل واقع التحفيز والولاء التنظيمي في مدرسة بنات المسيرة الثانوية من خلال البيانات والمعلومات لآراء المعلمات.

- التفسير والكشف عن دور التحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي في مدرسة بنات المسيرة الثانوية.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثان، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع معلمات المدرسة والبالغ عددهن (16) معلمة.

عينة الدراسة:

قام الباحثان باختيار العينة القصدية من خلال اسلوب اختيار العينة الهادف Purposive Sampling بحيث تم توزيع معلمات المدرسة وعددهن (16) على مجموعتين بؤرية، في كل مجموعة (8) معلمات.

وتم اختيار 8 أفراد في المجموعة البؤرية الواحدة وذلك لأنه أسهل في ادارتها وتمنح المشاركين فيها فرصة أكبر من حيث المساواة في مناقشة الأمور، كما أنه يصبح منسق المقابلة في وضع أفضل من حيث القدرة على ملاحظة ديناميات تفاعل المجموعة وكيف تؤثر في نتيجة البحث.

اداة الدراسة:

استخدم الباحثان في الدراسة اداة (المجموعة البؤرية) المقابلة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، وكون عينة الدراسة مكونة من مجموعتين بؤرية قام الباحثان بإجراء مقابلتين موزعة على المجموعتين البؤرية بواقع مقابلة لكل مجموعة حيث إن المقابلة النصف مقننة تكونت من خمسة اسئلة ولفتره زمنية تراوحت ما بين 60-90 دقيقة.

قام الباحثان بتحضير نموذج من اسئلة المقابلة، وتم اختيار هذه الاداة وذلك بسبب انها تسمح بالتفاعل مع المستجيب وتكييف الاسئلة وتعديلها وتساهم في اكتشاف وجهات نظر غير مألوفة والتي لم تطرأ الى ذهن أحد من قبل، وتسلط الضوء على وجهات النظر المتعددة والعمليات العاطفية والانفعالية ضمن سياق المجموعة بالإضافة أن المقابلة يمكنها أن تنمي علاقات ودية تفيد التطوير كون موضوع البحث حول التحفيز والولاء التنظيمي يركز على تفاعل الجماعة وفعاليتها. وتساعد في تحقيق الفهم العميق للموضوع وتتمتع نتائجها بالمصداقية. بالإضافة الى أنه يمكن للتفاعل الذي يتم داخل اطارها أن يساهم في اعادة تقويم المشاركات لوجهات نظرهن وقيمنهن وطريقة فهمهن لخبراتهم الخاصة كما أنها تعطي فرصة للمشاركات أن يكونوا طرفا في عملية صنع القرار.

أسئلة المقابلة:

- تؤكد الدراسات التربوية على أهمية تبني سياسة حوافز هادفة في المؤسسات لما لها من انعكاسات إيجابية على الروح المعنوية للموظفين من ناحية وجودة الإنتاجية على المستوى الكمي والنوعي فما رأيكم في هذا التوجه؟ وهل لديكم أفكار أخرى توجيهية؟
- كيف تنظرون إلى سياسات الحوافز المعمول بها المؤسسات التربوية وهل أنتم راضون عنها وعن الطريقة التي تجري فيها الأمور؟
- في حال نعم، "ما هي الأمور التي أنتم راضون عنها؟ لماذا؟" ما الذي تعتقدون أنه يسير على ما يرام وبشكل مرض؟ إذا أردنا تحديد الأمور التي لا تشعرون بالرضا حيالها فما هي تلك الأمور بشكل محدد أو تلك التي تودون تغييرها ما الذي لا ترون أنه يسير بشكل جيد؟
- يمثل الولاء التنظيمي أحد مؤشرات القيادة التربوية الفعالة على أي مدى يمكننا تلمس توفر مستوى وقبول لولاء المعلمين وانتمائهم؟
- في حال نعم، "ما هي الأمور التي أنتم راضون عنها؟ لماذا؟" ما الذي تعتقدون أنه يسير على ما يرام وبشكل مرض؟ إذا أردنا تحديد الأمور التي لا تشعرون بالرضا حيالها فما هي تلك الأمور بشكل محدد أو تلك التي تودون تغييرها ما الذي لا ترون أنه يسير بشكل جيد؟

إجراءات الدراسة:

أجرى الباحثان الدراسة وفق خطوات علمية ومنهجية واتباع الخطوات والإجراءات الآتية:

- تحديد الموضوع من خلال قراءات الباحثة وممارستها العملية.
- تشكيل الإطار النظري للدراسة برصد الأدب النظري التربوي.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- اعداد أداة الدراسة، وهي ومقابلة للمجموعة البؤرية لمعلمات المدرسة.
- جمع البيانات من معلمات المدرسة من خلال المجموعة البؤرية.
- أجرى الباحثان التحليل الكيفي للبيانات باستقراء البيانات التي جمعتها من خلال نظام ترميز قائم على تجزئة البيانات وفق

نظام تصنيف الى وحدات وعناوين لتظهر بصورة فئات، وقد بدأت الباحثة بالفئات المحددة مسبقاً وقسمت كل فئة الى فئات فرعية أصغر وجمعت بين الفئات المحددة ثم أضافت أخرى مكتشفة من البيانات التي جمعت من معلمات المدرسة ومن ثم قامت بتفسير البيانات والكيفية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة تحليل استجابات المجموعات البؤرية من المعلمات في مدرسة بنات المسيرة الثانوية اللاتي تم عقد معهن اللقاء الحواري، وتم توجيه خمسة أسئلة إلى المعلمات، ومناقشة النتائج وتفسيرها، ومقارنتها بالدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه والاختلاف.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

وينص السؤال على " ما واقع نظام الحوافز في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المعلمات في مدرسة بنات المسيرة الثانوية؟"

وتم الإجابة عن الأسئلة الفرعية المنبثقة عنه:

- نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما مدى توافر نظام حوافز في المؤسسة التربوية؟
 أجمعت م.ب على عدم الرضا على واقع الحوافز وأشارت احدهن ان الحوافز تكاد تكون معدومة، كما اجمعت على انهم يشعرون بإهمال من قبل مديرية التربية والتعليم وطالبن بوجود نظام حوافز رسمي ومعتمد في المؤسسات التربوية، ويلاحظ من إجابة م.ب واقع نظام الحوافز في المؤسسات التربوية منخفض وقد يكون لا يوجد نظام حوافز في المؤسسات التربوية باعتبارها مؤسسات حكومية غير ربحية، وتوافق الباحثة المعلمات الرأي بعدم رضاهن عن واقع الحوافز الحالي وانه بمستوى منخفض لأنه فعلا من خلال البحث حول نظام حوافز معتمد ومكتوب لم تجد نتيجة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عزوز (٢٠١٣) واختلفت مع نتائج دراسة كريم (٢٠١٧) ومزوار (٢٠١٣) حيث جاءت النتيجة متوسطة وفي دراسة أبو عشيبة وحجازي (٢٠١٩) ودراسة رمحي واخرن (٢٠١٧) ودراسة البلديسي (٢٠١٧) جاءت مرتفعة، ويعزى هذا الاختلاف من وجهة نظر الباحثة قد تكون بسبب

اختلاف الجهة المشرفة على المؤسسات التربوية حيث أظهرت دراسة جميل (٢٠١٥) ان نظام الحوافز يتأثر بنوع الجهاز الإداري.

- نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما جدوى وجود نظام حوافز في المؤسسة التربوية من وجهة نظر المعلمات؟

أجمعت م.ب على أهمية وجود نظام حوافز مناسب يشبع رغباتهن، كما وأشارت م.ب ان الحوافز تؤدي الى زيادة الرغبة في العمل ورفع الإنتاجية، وان الحوافز تنمي المنافسة الإيجابية بين المعلمات، ويسعى المعلم لإثبات نفسه في حال توفرت لديه الحوافز، وأكدت م.ب أهمية وجود حوافز تدفع المعلم للإبداع، ويلاحظ من إجابات م.ب ان هناك توجه إيجابي من قبل المعلمات لوجود نظام حوافز ويدركن أهميته، وتؤكد الباحثة على ما تم طرحه من قبل م.ب حول أهمية وجود نظام حوافز في المؤسسة التربوية لما له دور كبير في تحقيق اهداف ورسالة المدرسة بكفاءة وفعالية وان عدم توفر الحوافر الملائمة يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي ويفقد المعلم الحماسة للعمل وتنخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء والابداع، ويتفق هذا مع ما اشارت اليه دراسة كريم (٢٠١٧) ان تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسة للمخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي والذي يتمثل في انخفاض معدل الإنتاجية، والقضاء على روح التعاون وغياب روح المسؤولية في الاعمال، وشعور العاملين بعدم الرضا، وترك المؤسسة في حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى، كما تتفق مع دراسة أرحومه و كسكاس (٢٠١٤) التي اثبتت نتائجها ان منح الحوافز بشقيها المادي والمعنوي له اثر كبير على تنمية الولاء التنظيمي.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

وينص السؤال على " ما أنواع الحوافز المقدمة والمتوقعة في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المعلمات في مدرسة بنات المسيرة الثانوية؟

وتم الإجابة عن الأسئلة الفرعية المنبثقة عنه:

- نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الاول: ما هي الحوافز المقدمة من المؤسسة التربوية من وجهة نظر المعلمات؟

أجمعت م.ب على عدم رضاهن عن الحوافز المادية أو الوقائية، الا انه أفادت م.ب بتوفر جزء بسيط من الحوافز المعنوية تتمثل بعلاقات العمل المريحة والايجابية في المدرسة والهدايا الرمزية المقدمة من مجلس أولياء الامور، ويلاحظ من إجابة م.ب تأكيد على عدم توافر الحوافز الا ان توفر جزء من الحوافز المعنوية تتمثل بعلاقات مريحة في العمل يدل على توفر مناخ إيجابي في المدرسة ونظام اتصال فعال بين الطاقم، والنتيجة المتعلقة بالحوافز المادية والوقائية تجعل الباحثة تتوقف عندها وتبحث في إمكانية تقديم المزيد من الحوافز المادية والوقائية لدى المعلمات بالتعاون مع مجلس أولياء الأمور والمجتمع المحلي، الا ان هذا لا يكفي وعلى صناع القرار الاخذ بعين الاعتبار أهمية توفير حوافز تلي حاجات المعلم، واتفقت مع دراسة عطايا (٢٠١٧) حيث أظهرت النتائج ان الحوافز المعنوية الأكثر توافرا هي العلاقة مع الزملاء ومع دراسة ارحومه وكسكاس (٢٠١٤) في رضا المعلمين عن العلاقات مع الزملاء، واختلفت النتيجة مع دراسة ارحومه وكسكاس (٢٠١٤) حيث أظهرت ان الاجر الذي يتقاضونه الافراد يشبع حاجاتهم المادية كما اختلفت مع دراسة رمحي واخرون (٢٠١٧) حيث اظهرت نتائج الدراسة ان توفر اليات الترقية في المؤسسات الحكومية

في مدينة نابلس كانت كبيرة، ومع دراسة البلديسي (٢٠١٧) حيث أظهرت النتائج ان الحوافز المادية جاءت بدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأولى من حيث توفرها.

- نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما هي الحوافز المتوقعة من المؤسسة التربوية من وجهة نظر المعلمات؟

طرحت م.ب مجموعة من الحوافز يرغب بالحصول عليها من المؤسسة التربوية، وقامت الباحثة بتصنيفها الى ثلاثة أنواع حوافز كالتالي:

- الحوافز المادية: أجمعت م.ب على ضرورة زيادة الراتب بما يتوافق مع غلاء المعيشة في القدس، وأشار بعضهن لحاجتهن للحصول على مكافآت مالية للمعلمات اللاتي يتأخرن حتى نهاية الدوام أسوة بالمدارس الخاصة واجمعن ان توفير الحوافز المادية يفضل أولاً قبل الحوافز الاخرى، ويلاحظ من إجابة م.ب ان هناك احتياج مادي للمعلمات، والأجور التي يحصلون عليها لا تكفي ولا تسد احتياجاتهم، وترى الباحثة ان هذا الجانب مهم ويجب النظر فيه من قبل صانعي القرار حيث انه من المهم شعور المعلم بالاكتماء والرضى عن الأجور المقدمة له ليتسنى له العمل بإنتاجية اعلى، حيث انه تبدو أهمية الأجر كأحد أنواع الحوافز الهامة لتأثيره على كثير من أنواع الحوافز الأخرى كالعلاوات والمكافآت هذا إلى جانب دوره الأساسي في إشباع حاجات الأفراد الفسيولوجية واعتباره العنصر الجوهرى المعبر عن تقدير المنظمة للجهد المبذول في العمل (أنور، ٢٠١٦)، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عزوز (٢٠١٣) حيث أظهرت ان الأجر الذي يتقاضونه الافراد لا يكفي معظم احتياجاتهم، كما اشارت النتائج في دراسة ارحومه وكسكاس (٢٠١٤) ان منح الحوافز المادية جاءت في المرتبة الأولى من حيث أثرها في تنمية الولاء التنظيمي لدى الافراد، وتتفق مع ما جاء في دراسة كريم (٢٠١٧) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين الحوافز المادية ومستوى تحسين الأداء العاملين في جامعة مرقب.

- الحوافز المعنوية: أشارت م.ب لأهمية تقديم شهادات الشكر والتقدير لهن، وشهادات مشاركة في الدورات التدريبية وتوفير استقرار وظيفي للمعلم وعدم تقسيم نصابه على مدرستين، واجمعن على أهمية ان يدرّس المعلم تخصصه، ويلاحظ من إجابات م.ب تدني في توفير الحوافز المعنوية وعدم تقدير لإنجازات المعلمات وزيادة أعباء على كاهل المعلم، وتتفق الباحثة مع ما تم طرحه حول الحوافز المعنوية حيث انه لاحظت الباحثة مدى تأثير بعض المعلمات نفسياً وعدم الرضا والإحباط بسبب عملهن في مدرستين، ويعود السبب في ذلك الى تعدد الإدارات وتعدد الاماكن يُشعر المعلم بالضيق وعدم الاستقرار الوظيفي، ومن المهم ان يتم تكريم المعلم بشهادة شكر وتقدير على ما قدمه طوال العام وخاصة ان المعلمات بذلن جهد اكبر في العامين الماضيين في تقديم التعلم عن بعد ولم يتم تقديم الشكر لهن بشكل خاص ومباشر من قبل الوزارة او المديرية، واتفق هذا مع ما جاء في دراسة ارحومه وكسكاس (٢٠١٤) حيث اتضح من النتائج ان المعلمين يهتمون بالحوافز المعنوية مثل شهادات الشكر والتقدير ويعتبرونه حافز مهم يشعرونهم بتقدير الاخرين لجهودهم في العمل ويشعرونهم بالرضا ويزيد من ولاءهم للمدرسة كما تتفق مع دراسة كريم (٢٠١٧) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين الحوافز المعنوية ومستوى تحسين الأداء العاملين في جامعة مرقب.

- الحوافز الوقائية: أجمعت المعلمات على أهمية تطوير البيئة المدرسية وتأهيلها لتكون مكان عمل مريح ومناسب للتعلم وتوفير المختبرات المتطورة فيها، ووضع المكيفات في الصفوف، وتوفير المكاتب والكراسي

ذو عجلات في غرفة المعلمات، وأشارت بعضهن لأهمية تأمين موقف لسيارات المعلمات لحمايتهن من التعرض للمخالفات ولمنع الشعور بالقلق طوال اليوم كونه لا يتوفر موقف للسيارات في منطقة المدرسة، وأجمعن على ضرورة توفير ظروف عمل مريحة تتمثل في العدالة في توزيع نصاب الحصص وتوفير مواصلات خاصة للمعلمات، وتوفير ساعات عمل مريحة تتمثل في الغاء الحصص المتأخرة، ويلاحظ من استجابات م.ب ان البيئة المدرسية بحاجة لتحسين وتطوير بما يخدم العملية التعليمية ويكون مساند ومساعد لدور المعلم ليقدم التعلم بكفاءة وابداع وهذا توجه إيجابي من قبلهن ومن المهم التركيز عليه حيث ان المعلم هو الأنسب في تحديد الاحتياجات اللازمة لعملية التعلم، وتتفق الباحثة مع م.ب على أهمية توفير الحوافز الوقائية لدى المعلمات لما لها من دور رئيس في تلبية حاجات نفسية لدى المعلم، وكأن المعلم يطلب الراحة النفسية مقابل الجهد والعطاء والابداع وترى الباحثة ان هذا حق للمعلم وليس شيء ثانوي يمكن الاستغناء عنه. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ارحومه وكسكاس (٢٠١٤) حيث أظهرت النتائج ان المعلمين يتمتعون بالرضا عن بيئة العمل.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

وينص السؤال على " ما واقع الولاء التنظيمي للمعلمات في مدرسة بنات المسيرة الثانوية وما هي مؤشراتاه؟ "

وتم الإجابة عن الأسئلة الفرعية المنبثقة عنه:

- نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما واقع الولاء التنظيمي للمعلمات في مدرسة بنات المسيرة الثانوية؟

أجمعت م.ب على ان مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات متوسط ويميل لان يكون متدن، وترى الباحثة ان سبب في ذلك هو عدم اشباع رغبات المعلمات من قبل المؤسسة التربوية وعدم الاهتمام بتوفير احتياجاتهن من خلال تقديم الحوافز بأنواعها، وان هذا الضعف في الولاء التنظيمي يقود الى الكثير من السلبيات مثل الغياب والتسرب الوظيفي وعدم الرضا والهدر في الموارد وعدم المحافظة على الممتلكات وتدني الأداء كما ورد في دراسة (الفارس، ٢٠١١)، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ارحومه وكسكاس (٢٠١٤) واختلفت مع نتيجة دراسة مزوار (٢٠١٣) حيث أظهرت مستوى الولاء التنظيمي متوسط قريب من مرتفع ومع دراسة رمحي واخرون (٢٠١٧) حيث أظهرت النتيجة ان مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات الحكومية في نابلس جاءت بدرجة ما بين الكبيرة والمتوسطة.

- نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما هي مؤشرات الأدائية والسلوكية لدى المعلمة في مدرسة بنات المسيرة الثانوية والتي تعبر عن الانتماء والولاء للمدرسة؟

طرحت م.ب مجموعة من المؤشرات الادائية والتي تعبر عن الانتماء والولاء من وجهة نظرهن: التعاون بين المعلمات، عدم الوقوف بموقف الحياد في حال وقوع مشكلة، المساهمة في حل المشاكل المختلفة، الالتزام في الحضور وتجنب التأخر الصباحي، العطاء والمبادرة، المشاركة في النشاطات والمسابقات، اظهار حب للمدرسة وللطالبات وللطاقم، نشر الطاقة الإيجابية في المدرسة، الالتزام في المناوبة، عدم التذمر، الالتزام بموعد دخول والخروج من الحصة، وترى الباحثة ان هذه مؤشرات منطقية وقريبة مما تم طرحه في الادب التربوي الا انه تم إضافة مؤشرات مهمة ولها خصوصية المدرسة ويجب

التدقيق فيها كون المعلمات اقرب لتحديد هذه المؤشرات اكثر من أي شخص اخر، حيث ان هذه المؤشرات تساعد الإدارة في تحديد المشكلات المدرسية الناتجة عن عدم ولاء وانتماء لدى المعلمة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

وينص السؤال على: هل يوجد تأثير لنظام الحوافز على ولاء وانتماء المعلمات للمدرسة؟ وتم الإجابة عن الأسئلة الفرعية المنبثقة عنه:

- نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما دور الحوافز في تنمية الولاء لدى المعلمات في المدرسة؟ أجمعت م. ب على ان للحوافز دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي وان العلاقة طردية، وأشارت البعض على وجود الولاء التنظيمي لديهن برغم من عدم وجود الحوافز من باب اخلاقيات العمل، وهذه النتيجة منطقية باعتبار ان عملية التحفيز هي عملية إيجابية، ولا شك ان التحفيز يجعل الأفراد أكثر حماساً والتزاماً للعمل في منظماتهم من خلال اثاره الدافعية لديهم ويلاحظ أن كل الدراسات قد أجمعت على أثر الحوافز في الولاء التنظيمي واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة رمحي واخرون (٢٠١٧)، ودراسة ارحومه وكسكاس (٢٠١٤)، ودراسة الفارس (٢٠١١)، ودراسة مزوار (٢٠١٣) ودراسة عزوز (٢٠١٣).

- نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: هل توفر الحوافز يساهم في رفع تحصيل الطلبة؟

أجمعت م ب على ان وجود وتوفير الحوافز يرفع من إنتاجية المعلم وبالتالي يؤدي الى رفع تحصيل الطالبات، وأفادت بعض المعلمات ان الحوافز تدفع المعلمة للإبداع في تقديم التعلم للطلبة، وتتفق الباحثة مع م.ب حيث هناك العديد من الدراسات اشارت الى دور الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي والعلاقة بينهم إيجابية، حيث تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تشجيع المعلمين على القيام بأعمالهم وإنجاز المهام على اكمل وجه والابداع في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عشيبة وحجازي (٢٠١٩) حيث اشارت انه هناك علاقة طردية إيجابية بين الإدارة بالتحفيز وبين الأداء الوظيفي، كما تتفق النتيجة مع ما جاء في دراسة جلو واخرون (٢٠١٠) حيث أظهرت النتائج ان طلاب المدارس المرتبطة بحوافز المعلم سجلت درجات أعلى في الاختبارات وزادت جلسات التحضير للاختبار، ودراسة ديفيد ولورنس (٢٠٠٧) حيث أظهرت النتائج أن درجات الاختبار أعلى في المدارس التي تقدم حوافز مالية فردية للأداء الجيد لدى المعلم.

التوصيات:

فيما يلي توصيات منبثقة من النتائج التي خلصت اليها الدراسة:

- تطوير نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين في المؤسسات التربوية.
- منح الحوافز المادية التي أثبتت أثرها في تنمية الولاء التنظيمي ورفع اداء المعلم ووفقاً لنتائج الدراسة هي: زيادة رواتب المعلمين بما يتناسب مع غلاء المعيشة، منح المكافآت المالية للمعلم الذي يتميز بعمله ويقدم أداء أفضل من غيره.

- منح الحوافز المعنوية التي أثبتت أثرها في تنمية الولاء التنظيمي ورفع اداء المعلم ووفقا لنتائج الدراسة هي: شهادات تقدير، استقرار العمل، الوظيفة المناسبة لتخصص المعلم.
- منح الحوافز الوقائية التي أثبتت أثرها في تنمية الولاء التنظيمي ورفع اداء المعلم ووفقا لنتائج الدراسة هي: تطوير وتحسين البيئة المدرسية توفير ظروف عمل مريحة، توفير ساعات عمل مريحة.

المراجع:

- أبو عشيبة، ايناس وحجازي، عبد الحكيم. (٢٠١٩). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٧(٣)، ص ٣٤٤-٣٦١.
- أبو شرح، نادر. (٢٠١١). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.
- السلي، علي. (١٩٩٨). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ارحومة، مفتاح وكسكاس، فتحي. (٢٠١٤). التحفيز ودوره في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة: دراسة تطبيقية على مدارس مرحلي التعليم الأساسي والثانوي بمكتب الخدمات التعليمية الفرع الغربي بمدينة زليتين. مجلة الأستاذ. ٦٤، ١٤١-١٧١.
- الطويل، هاني. (١٩٩٧). الادارة التربوية والسلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر.
- الشعلان، مضايي والبلهد، نورة. (٢٠١٥). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن. المجلة التربوية، ٤٠٤، ١٩٠-٢٢١.
- البلبيسي، محمود. (٢٠١٧). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- تريكي، حورية. (٢٠٢٠). دور الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الموظفين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.
- أنور، سكيو. (٢٠١٦). أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري. رسالة ماجستير منشورة، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، الجزائر.
- جميل، امينة. (٢٠١٥). أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، الجزائر.
- حسان، حسن و العجمي، محمد. (٢٠١٠). الادارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رمحي واخرون. (٢٠١٧). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة نابلس. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

سليمان، الفارس. (٢٠١١). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، ٦٩-٩١.

شعبان، كريم. (٢٠١٧). التحفيز وأثره في أداء العاملين في المنظمات التعليمية: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة المرقب. *مجلة القراءة والمعرفة*، ١٤، ١٠٩-١٣٢.

عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠١٤). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الشروق.

عزوز، محمد. (٢٠١٣). دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال تفعيل الولاء التنظيمي في الإدارة الرياضية. *مجلة الخبير*، ٢(١)، ١٧٤-١٩١.

عطايا، نهى. (٢٠١٦). *الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

مزوار، منوبة. (٢٠١٣). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية. *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي*، ١(١)، ١٢٥-١٥٧.

ماهر، احمد. (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية*. بيروت: الدار الجامعية للنشر.

David N. Figlio, Lawrence W. Kenny. (2007). Individual teacher incentives and student performance, *Journal of Public Economics*, Volume 91, Issues 5-6, Pages 901-914.

Glewwe, Paul, Nauman Ilias, and Michael Kremer. (2010). "Teacher Incentives. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2 (3): 205-27.