

## التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية

د/ عمر نصير مهراڻ رضوان(\*)

### ملخص البحث

يلعب التحفيز الإداري دوراً مهماً في تطوير الأداء المهني للمعلمين؛ حيث تؤدي الحوافز المادية ومكافآت الجهود إلى جودة الأداء التدريسي للمعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لهم، ولتحقيق ذلك ينبغي توافر مجموعة من الشروط من أهمها العدالة والوضوح والموضوعية والشفافية، ومن ثم يمكن استخدام المؤشرات التربوية بطريقة كمية لقياس أداء المعلمين؛ بحيث يمكن الاعتماد على تلك المؤشرات في تطوير نموذج لتحفيز المعلمين بطريقة عادلة وموضوعية تحقق الهدف من هذا التحفيز والمتمثل في تطوير الأداء المهني للمعلمين. وقد استخدم البحث الراهن المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب النمذجة الرياضية للوقوف على واقع التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، ومن ثم التوصل إلى نموذج للتحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مؤشرات الأداء الكمية.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز الإدارية - مؤشرات الأداء - المؤشرات التربوية

(\*) مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس.

# **Managerial Incentivization and Quantitative Performance Indicators: an approach to Develop the Professional Performance of the basic education schools' teachers in the Arab Republic of Egypt**

## Research Abstract

Managerial Incentivization plays an important role in the development of the professional performance of teachers. The material incentives and rewards of efforts lead to the quality of teachers' teaching performance and increase their job satisfaction. To achieve this, a number of conditions must be met, the most important of which are justice, clarity, objectivity and transparency. Hence, Educational indicators can be used in a quantitative way to measure teacher performance; and then, these indicators can be used to develop a model to Incentivize teachers in a fair and objective manner that achieves the goal of this Incentivization, which is to develop the professional performance of teachers.

The current research depends on the descriptive approach and on the mathematical modeling method to identify the reality of the Managerial Incentivization and the indicators of the professional performance of the basic education schools' teachers in the Arab Republic of Egypt, and then reach a model for Managerial Incentivization for teachers in basic education schools in the Arab Republic of Egypt.

**Keywords:** Managerial Incentives - Performance Indicators  
- Educational Indicators

## التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية

إعداد

د/ عمر نصير مهران رضوان (\*)

القسم الأول: الإطار العام للبحث

### مقدمة

أضحى تطوير منظومة التعليم ضرورة ملحة لبناء دولة متقدمة وشعب متحضر، وفي القلب من هذه المنظومة يقع على المعلم عبء كبير لتقديم خدمة تعليمية حقيقية تغرس في النشء أخلاقيات وسلوكيات ومهارات قبل أن تملأ العقل بالمعارف والمعلومات، وتفرغ المعلم لتلك الرسالة النبيلة يتطلب تلبية احتياجاته الأساسية، وحفز مهاراته، وشحن همته، في إطار نموذج تحفيزي عادل وموضوعي، يكافئ المجتهد، ويلوم المقصر.

ويعتبر الحفز على العمل من الأمور المهمة للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير من أدائه بما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة، وقد أثبتت الدراسات التحليلية التي أجريت خلال هذا القرن أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفعه<sup>(1)</sup>، ومن ثم يؤدي التحفيز إلى إيقاظ الدافعية والتي بدورها تؤثر على مستوى أداء الأفراد، وهو ما تؤكد العديد من الدراسات كدراسة ندوكا (Nduka, 2016) من أن هناك علاقة ارتباطيه دائرية بين الحوافز والدافعية ومستوى الأداء<sup>(2)</sup>، وبناءً عليه تعد الحوافز إحدى أنجح السبل لزيادة كفاءة العاملين في شتى المهن.

(\*) مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس.

"وتكمن أهمية الحوافز في أنها تساهم في تحسين أداء الموظفين، مما يعني مبادرة الموظفين في أداء مهامهم بأقصى ما لديهم من قدرة، فالموظفين المتحمسين يحققون أفضل استخدام للموارد المتاحة، ويؤدي وجود الدافع إلى سد الفجوة بين القدرة على العمل والرغبة في العمل، كما يؤدي تحفيز الموظفين إلى تغيير المواقف السلبية أو غير المبالية للموظف وتحويلها إلى مواقف إيجابية تجاه العمل وتجاه المؤسسة، وترجع أهمية التحفيز كذلك إلى قدرته على الحد من دوران الموظفين والذي بدوره يوفر التكاليف التي يمكن تكبدها نتيجة عمليات التوظيف الجديدة وما يستتبعها من حركة تدريب، كما أن التحفيز يساعد على الحد من تغيب الموظفين عن العمل، وكذلك التقليل من مقاومة الموظفين للتغيير من خلال إقناع الموظفين بأن التغييرات المقترحة سوف تجلب مكافآت إضافية لهم.(3)

وتعتبر الرواتب وظروف العمل ذات تأثير كبير على عملية جذب المعلمين المهرة وتطوير أدائهم والاحتفاظ بهم، كما أن الحوافز المادية ومكافآت الجهود تؤدي إلى جودة الأداء التدريسي للمعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لهم(4). وتستخدم المؤشرات التربوية كدلالة على متغيرات النظم التعليمية ككل، كما تستخدم لقياس معدلات الأداء على مستوى المؤسسات التعليمية، ومن ثم يمكن الاستفادة من ذلك في الانتقال بالمؤشرات التربوية إلى مستوى جديد من خلال استخدامها بصورة كمية لقياس أداء المعلمين؛ بحيث يمكن الاعتماد على تلك المؤشرات في تطوير نموذج لتحفيز المعلمين بطريقة عادلة وموضوعية تحقق الهدف من هذا التحفيز والمتمثل في تطوير الأداء المهني للمعلم.

وتعد مؤشرات الأداء بمثابة مقاييس تخبرنا بشكل محدد ما إذا كانت الأهداف قد أنجزت، وتكون المؤشرات عادة في صورة إجراءات ومقاييس كمية، كما يمكن أن تكون ملاحظات نوعية، وتحدد المؤشرات البيانات التي يتعين

جمعها لقياس التقدم المحرز، وقياس النتائج الفعلية المتحققة؛ حيث تظهر أهمية المؤشرات في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.<sup>(5)</sup> وقد وضعت وزارة التربية والتعليم صوب عينيها في خطتها الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 "تحسين أداء المعلمين والموجهين والإداريين وتحفيزهم على تطبيق المناهج الجديدة المطورة التي تتضمن التعلم النشط، والتقويم الشامل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال"<sup>(6)</sup>، حيث يتطلب تحسين الأداء التدريسي للمعلمين في مصر "بناء نظام متكامل ومتطور للمحاسبية قائم على الشفافية، ويعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء وتقويمه المبني على مؤشرات الأداء ومحدداتها على المستويات التعليمية كافة؛ للتأكيد على الجودة النوعية والكمية لمخرجات التعليم".<sup>(7)</sup>

وقد كانت هناك العديد من الجهود والمحاولات لرفع مستوى أداء المعلم وزيادة فاعليته في أداء مهامه؛ حيث قامت وزارة التربية والتعليم في مصر بوضع معايير لممارسات المعلم في كافة مجالات عمله، وهي: مجالات التخطيط، وخطة التعليم وإدارة الفصل، والمادة العلمية، والتقويم، وأخيراً في مجال مهنية التعليم ويضم أخلاقيات المهنة والتنمية المهنية<sup>(8)</sup>، وبناءً على ذلك تم تحديد مجموعة من المؤشرات الدقيقة التي يمكن ملاحظتها والحكم على أداء المعلم في ضوءها.<sup>(9)</sup>

### مشكلة البحث

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في مصر لتحسين دخول المعلمين، ورفع مستوى أداء المعلم وزيادة فاعليته في أداء مهامه إلا أن هناك العديد من العقبات التي تعوق تلك الجهود عن تحقيق أهدافها، من أهمها:

1. "وجود نقص واضح في موازنة التعليم قبل الجامعي بالنسبة للنتاج المحلي، وهو ما أثر سلباً على عمليات إصلاح التعليم وتطويره"<sup>(10)</sup>،

- وهو ما ظهر جلياً في "العجز في التمويل والضعف في الاعتمادات المالية اللازمة والمخصصة لسد احتياجات التعليم والمعلمين".<sup>(11)</sup>
2. "بعض المدرسين غير مؤهلين التأهيل المناسب، فضلاً عن ضعف معنوياتهم وقلة أجورهم"<sup>(12)</sup>، وهو ما يؤدي إلى " قصور الأداء التدريسي للمعلمين الناتج عن ضعف انتقال أثر تدريب المعلمين إلى القاعات الدراسية".<sup>(13)</sup>
3. "وجود حاجة ماسة إلى إعادة النظر في أجور المعلمين، وخاصة مع الارتفاع الكبير في تكاليف المعيشة خلال العقود الأخيرة".<sup>(14)</sup>
4. "ضعف الحوافز التي تجذب المدرسين ذوي الكفاءة والقدرة للعمل كمديرين ووكلاء بالمدارس".<sup>(15)</sup>
5. "ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، والقصور في الأداء التدريسي، وتفتشي مشكلة الدروس الخصوصية، وضعف الانضباط والانظام في المدارس"<sup>(16)</sup>، والذي يرجع في جزء كبير منه إلى ضعف آليات الثواب والعقاب والتعزيز بالمدرسة.

ويتفق مع ما سبق دراسة ناجي نخلة 2011م التي تشير إلى أنه رغم الاهتمام بزيادة ميزانية التعليم وتحسن مستوى دخل المعلم بعد تطبيق نظام الكادر الخاص للمعلمين، إلا أن ذلك لم يؤدي إلى إيقاف الممارسات المهنية السلبية للمعلمين كالتعاطي مع الدروس الخصوصية بل وتفاقمها، وهو ما يتطلب حلول مجتمعية أكثر فعالية من تلك التي اتخذت<sup>(17)</sup>، وهو ما يؤكد وجهة النظر القائلة بأن الأهم من زيادة دخل المعلم أن يكون هناك ربط بين المرتبات والمكافآت وبين مستوى الأداء وفقاً لمنظومة عادلة.

وتتفق مع هذا الطرح دراسة سعيد جميل 2004م، والتي أشارت إلى "تدني مستوى العملية التعليمية في السنوات العشر الأخيرة، ووجود نوع من

التعليم الموازي الذي يتم خارج المدارس عن طريق الدروس الخصوصية التي أصبحت ظاهرة متفشية ولها أثارها السلبية على التعليم وعلى مبدأ تكافؤ الفرص داخل المجتمع المصري". (18)

كما تشير دراسة منال رشاد (2010م) إلى وجود العديد من التهديدات التي تواجه العملية التعليمية كانتشار الدروس الخصوصية بشكل وبائي، وانقطاع الطلاب عن الذهاب إلى المدارس، وكثرة غياب المعلمين. (19)

هذا وتتسم غالباً تقارير الأداء التي يتم بناءً عليها تقييم المعلم وتحفيزه بالذاتية والفردية عند وضعها؛ حيث "يقتصر وضع تقرير الكفاية الخاص بالمعلم على مدير المدرسة بالاشتراك مع الموجه الفني، إلا أنه نظراً لغياب القواعد التي تنظم العلاقة بينهما فغالباً ما يهيمن مدير المدرسة على وضع التقدير، والذي كثيراً ما يتأثر بالتقدير الشخصي لمدير المدرسة نحو المعلم، ويعتبر قصر تقدير أداء المعلم على المدير والموجه أمراً يتنافى مع طبيعة عمل المعلم، تلك الطبيعة التي تتطلب اشتراك كل المتأثرين بعمله في تقويمه من تلميذ، وولي أمر، ومعلم أول، بل والمعلم نفسه". (20)

ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير نموذج للتحفيز الإداري للمعلمين في ضوء مؤشرات الأداء الكمية كمدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس النظرية للتحفيز الإداري للمعلمين في ضوء مؤشرات الأداء الكمية؟

2. ما واقع التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية نظرياً؟
3. ما واقع التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ميدانياً؟
4. ما النموذج المقترح للتحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مؤشرات الأداء الكمية؟

### حدود البحث

تناول البحث الراهن التحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر باعتبارها الأساس الذي تبني عليه بقية المراحل، ولأن المنطق يقول أن أي خطة لتطوير الأداء المهني للمعلمين في مصر ينبغي أن تبدأ من بداية السلم التعليمي ومن ثم تعميمها على بقية المراحل. كما اقتصر البحث الحالي على مؤشرات الأداء الكمية باعتبارها أكثر المؤشرات موضوعية وعدالة لتقييم الأداء، ومن ثم يمكن من خلالها تحقيق سياسات تحفيز فعالة ومستدامة تساهم في تطوير أداء المعلمين المهني في مصر.

### أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

1. الوقوف على الأسس النظرية للتحفيز الإداري للمعلمين.
2. الوقوف على مؤشرات الأداء الكمية للمعلمين.
3. التعرف على واقع التحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.
4. التعرف على واقع مؤشرات الأداء المهني للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.



5. التوصل إلى نموذج مقترح للتحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مؤشرات الأداء الكمية.

### أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في:

1. مواكبة التوجهات العالمية نحو استخدام المؤشرات التربوية في مجال قياس أداء نظم التعليم والمؤسسات التربوية.
2. محاولة سد الفجوة في الدراسات التي تناولت استخدام مؤشرات الأداء الكمية في قياس أداء المعلم.
3. مساعدة متخذي القرار على تطوير سياسات عادلة وموضوعية لتحفيز المعلمين.
4. ندرة الدراسات العربية التي استخدمت أسلوب النمذجة الرياضية في مجال الإدارة التربوية.

### مصطلحات البحث

يتناول البحث في دراسته للتحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية كمدخل لتطوير الأداء المهني للمعلمين المصطلحات التالية:

#### (1) التحفيز الإداري للمعلمين

#### **Teachers managerial Incentivize**

يعرف التحفيز الإداري على أنه "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم، وبما يحقق أيضاً كفاءة المنشأة".<sup>(21)</sup>

كما يعرف التحفيز الإداري على أنه "تشجيع الموظفين على العمل بشكل أفضل، حيث تساعد الخطط المصممة بطريقة جيدة المنظمات على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وإظهار الأداء المتميز".<sup>(22)</sup>

ويقصد بالحوافز "القوى الخارجية التي تهدف إلى تحريك دوافع الإنسان والتي تشبع حاجاته. ويقصد بها في مجال الإدارة مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم في العمل بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة في نفس الوقت. ومثال ذلك الحوافز المادية والمعنوية التي تقررها الإدارة لأفضل العاملين أو الوحدات الإنتاجية". (23)

والمعلم هو "الشخص الذي تقوم مهنته على التوجيه والإرشاد، حيث يتوقع من المعلم الفعال عادة إتقان موضوع ما وتعليمه لمجموعة متنوعة من الطلاب، ويتوقع منه كذلك إدارة ومتابعة تعلم الطلاب، وفهم كيف يتعلم الطلاب ويتطورون، والتفكير بشكل منهجي حول ما يمارس، والعمل بشكل جماعي لتعزيز التعلم". (24)

ومن ثم يمكن تعريف التحفيز الإداري للمعلمين على أنه "تشجيع المعلمين على أداء مهامهم الوظيفية بطريقة أفضل من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، وبما يؤدي إلى تحريك دوافعهم وإشباع حاجاتهم".

## (2) الأداء المهني للمعلم

### Professional Performance Of The Teacher

يقصد بالأداء "الطريقة التي يعمل بها شخص أو شيء ما، فيقصد بأداء العاملين كيفية قيامهم بالعمل مقارنة بالأهداف الموضوعية". (25)

كما يعرف بأنه "الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الجماعة أو المنظمة وظيفة أو مهمة معينة". (26)

ويقصد بالأداء كذلك "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب". (27)

ويقصد بالأداء المهني للمعلم في هذا البحث "قيام المعلم بأداء المهام الوظيفية المطلوبة منه كالمهام التدريسية والمهام الإدارية وتنمية نفسه مهنيًا".

### (3) مؤشرات الأداء الكمية

#### Quantitative Performance Indicators

ينظر للمؤشر على أنه "مقياس غير مباشر وغير حصري لبعض جوانب الأداء. ومثال ذلك يعتبر عدد الشكاوى مؤشراً لحالة الرضا وعدم الرضا عن خدمات ومنتجات المؤسسة، وذلك رغم كونه لا يقيس الرضا أو عدم الرضا بشكل مباشر أو حصري". (28)

ويقصد بمؤشرات الأداء "قيمة أو قياس يعمل كدليل على جودة أداء المؤسسة ككل أو بعض جوانب أنشطتها، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ويمكن رصدها من خلال جودة أو كمية المخرجات أو معدل التدوير الوظيفي بالمؤسسة". (29)

ويعرفه شافرتيز وآخرون على أنه "عناصر لطريقة تقييم الممارسات التربوية التي تقدر المخرجات المرغوبة أو وصف جوهر النظام، حيث تزودنا المؤشرات بالمعلومات ذات الجدوى والتي تتميز بالصدق والنفعية لصنع قرارات سياسية في مجال التربية". (30)

ويعرف البحث الحالي مؤشرات الاداء الكمية على أنها "أدلة يمكن استخدامها في إصدار حكم على الأداء، ويعبر عنها بقيمة رقمية".

#### الدراسات السابقة

يصنف البحث الحالي الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت تحفيز المعلمين، ودراسات تناولت المؤشرات التربوية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: دراسات تناولت تحفيز المعلمين

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع الحوافز في مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال، كما اهتمت العديد من الدراسات بدراسة أثر الحوافز على الأداء في قطاع التعليم، وبعض تلك الدراسات تناولت أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للمعلمين، ومن تلك الدراسات:

دراسة أديلابو (Adelabu, 2005) بعنوان "دافعية المعلم والحوافز في نيجيريا"، وهي دراسة من ضمن 12 دراسة قطرية في أفريقيا وجنوب آسيا تشكل المكون الرئيس من مشروع بحث دولي حول دافعية المعلمين والحوافز، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت المقابلات المتعمقة والمنتظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسية كالمسؤولين في وزارة التربية والتعليم وجمعيات الآباء والمعلمين والاتحاد الوطني للمعلمين ومالكي المدارس الخاصة وعدد من مشاهير المعلمين، حيث توصلت الدراسة إلى وجود انخفاض في دافعية معلمي المدارس الابتدائية في نيجيريا مما يؤثر على مستوى أداء المعلمين، كما توصلت إلى أن المكافآت والحوافز المقدمة للمعلمين غير مرضية إلى حد كبير. (31)

ودراسة نبيلة الدوسري (2006م) بعنوان "دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين"، والتي اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة للبحث تم تطبيقها على (407) معلم ومعلمة بنسبة 66% من مجتمع الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية خاصة الحوافز المادية. (32)

دراسة نورين (Naureen, 2010) بعنوان "تعزيز الحوافز وجهود المعلم في الصين"، وتبحث هذه الدراسة الجهود التي يبذلها المعلمون بالمناطق الريفية في الصين، حيث توظف الصين نظاماً معقداً للتقييمات والترقيات السنوية

لموظفي الخدمة المدنية، حيث تعتمد على تقارير التقييم جنباً إلى جنب مع سنوات المعلم من الخدمة والتعليم، وتحليل البيانات المسحية وعمل مقابلات مع المعلمين ومديري المدارس بالمناطق الريفية، توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يستجيبون لحوافز الترقية وفروق الرواتب بدرجة كبيرة، وتزيد الدافعية لدى المعلمين عندما تكون احتمالات الترقية كبيرة أو متوسطة (ما بين 3/1 و 3/2)، ويقل الدافع إلى تحسين الأداء عندما تكون احتمالات الترقية ضعيفة (قريبة من الصفر) أو مؤكدة (قريبة من 1).<sup>(33)</sup>

دراسة اليناور (Eleanor, 2011) بعنوان "تقدير وفهم أثر الحوافز المالية في دنفر"، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم جهود صانعي السياسات التعليمية في مقاطعة دنفر بالولايات المتحدة الأمريكية لتقديم حوافز مالية للاحتفاظ بالمعلمين بهدف تطوير قوة عاملة عالية الجودة بالمدارس في المقاطعة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على المقابلة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن بعض المعلمين قد يستجيبون للحوافز المالية، إلا أن استجاباتهم تتضاءل بسبب تأثير العوامل الأخرى غير المالية.<sup>(34)</sup>

دراسة دوجلاس وكارين (Douglas and Kaaren, 2013) بعنوان "حوافز الأداء للمعلم في ولاية كارولينا الشمالية"، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم مبادرة حافز الأداء المقدم لرفع مستوى أداء المعلمين بالمدارس المنخفضة الأداء بولاية كارولينا الشمالية، حيث تقدم الدراسة تحليلاً وصفيًا للمقارنة بين المدارس المؤهلة لمبادرة حافز الأداء (منخفضة الأداء) والمدارس مرتفعة الأداء، حيث أظهرت الدراسة وجود تحسن في مستوى تحصيل الطلاب بالمدارس الحائزة على حافز الأداء من خلال المقارنة بالمدارس غير المنضمة للمبادرة والمدارس مرتفعة الأداء.<sup>(35)</sup>

دراسة أمجد درادكة (2014م) بعنوان "الحوافز ودورها في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف"، حيث هدفت الدراسة إلى

التعرف على دور الحوافز في تفعيل أداء المعلمين؛ حيث اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة تم تطبيقها على (180) معلم ومدير مدرسة، وجاءت تقديرات أفراد العينة مرتفعة بالنسبة لدور الحوافز في تفعيل الأداء، حيث جاء مجال الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى يليه مجال الحوافز المادية. (36)

دراسة تود وشرودر (Todd & Schroeder, 2014) بعنوان "حوافز انتقال المعلمين: بدل المشقة في جامبيا كمثال"، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق "بدل مشقة" مقداره 30 إلى 40 في المائة من الراتب لتمييز ونقل معلمي المدارس للمناطق النائية في جامبيا، وتحليل البيانات الإحصائية عن المعلمين بالمدارس النائية وغير النائية باستخدام مدخلي الفروق بين الاختلافات وانقطاع الانحدار تم التوصل إلى نجاح تلك الحوافز في استقطاب المعلمين ذوي الكفاءة للعمل في المناطق الريفية والنائية ورفع معنوياتهم. (37)

دراسة أمل القحطاني (2016م) وعنوانها "العلاقة بين نظام الحوافز وإنتاجية معلمات القطاع العام: دراسة تطبيقية على المعلمات المعينات في القرى والمناطق النائية"، والتي اعتمدت على النهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبيان على عينة بلغ حجمها (400) معلمة من معلمات القرى والمناطق النائية بالمملكة العربية السعودية، حيث توصلت الدراسة إلى جملة نتائج من أهمها أن نظام الحوافز الحالي لا يشجع على زيادة الإنتاجية، واقترحت وضع نماذج لتطوير حوافز المعلمات بالمملكة. (38)

دراسة حليلة الزهراني (2017م) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية"، حيث تكونت عينة الدراسة من 40 معلمة لغة إنجليزية من معلمات محافظة المخوة التعليمية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان تم تطبيقه على عينة الدراسة،

حيث توصلت الدراسة إلى أن للحوافز المادية والمعنوية أثر كبير وفعال على أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بحافظة المخوة التعليمية، وقد أوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أهمها إيجاد سياسة واضحة وعلنية للحوافز تكون قادرة على إشباع رغبات المعلمات. (39)

ويلاحظ قلة الدراسات العربية في مجال تحفيز المعلمين، وأن غالبية تلك الدراسات تتناول العلاقة بين الحوافز والأداء من منظور سيكولوجي، بينما تتدرج الدراسات التي تتناول أثر الحوافز على أداء المعلمين من منظور الإدارة التربوية، وأن غالبية تلك الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي بينما تعتمد الدراسة الحالية على أسلوب النمذجة إلى جانب المنهج الوصفي. كما اتفقت الدراسات السابقة على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز الأداء، غير أنها اختلفت في أيهما يسبق الآخر في الترتيب من حيث الأهمية والتأثير.

وقد أجمعت الدراسات السابقة على أن للحوافز أثر كبير على أداء المعلمين، ومن ثم تنطلق الدراسة الحالية من تلك النتيجة في استثمار وتفعيل الحوافز باستخدام مؤشرات الأداء لتطوير الأداء المهني للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر.

### ثانياً: دراسات تناولت المؤشرات التربوية

يمكن تصنيف الدراسات التي تناولت المؤشرات التربوية من حيث مستوى استخدام تلك المؤشرات إلى ثلاثة مستويات، وذلك على النحو التالي:

(1) دراسات تناولت المؤشرات التربوية على المستوى الكلي (Macro) كدلالة على متغيرات النظم التعليمية، وذلك بهدف وصف النظام التعليمي؛ ومن ثم تقويم السياسات والإصلاحات التعليمية، وتعتبر تلك الدراسات من أوائل

الدراسات التي بادرت باستخدام المؤشرات في مجال التربية، كدراسة جونستون (Johnstone, 1976) <sup>(40)</sup> والتي تناولت استخدام المؤشرات في النظم التعليمية؛ حيث يعتبر جونستون رائد من رواد استخدام المؤشرات في مجال التعليم مازالت أبحاثه وكتاباتاته -رغم قدمها- مرجع مهم لأي بحث جاد في هذا المجال، ودراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج (1991م) <sup>(41)</sup> عن تطور المؤشرات الأساسية الكمية في التعليم العام بدول الخليج العربية، ودراسة أحمد غانم (1997م) <sup>(42)</sup> والتي هدفت إلى دراسة إمكانية قياس متغيرات نظم التعليم باستخدام المؤشرات التربوية، ودراسة ناهد عدلي شاذلي (2005م) <sup>(43)</sup> حول أدوار واستخدامات المؤشرات التعليمية في إصلاح التعليم داخل إطار المؤشرات الاجتماعية.

(2) دراسات تناولت المؤشرات التربوية على المستوى الجزئي (Micro) وذلك لقياس الأداء على مستوى المؤسسات التعليمية، كدراسة فيلومون أبي ساب وباتريك آلت (2001م) <sup>(44)</sup> والتي اعتمدت على المؤشرات التربوية لقياس استقلالية المدارس وتقييمها في فرنسا، ودراسة سجورد كارستن وآدري فيستشر (2001م) <sup>(45)</sup> عن اتجاهات حول نشر مؤشرات الأداء في المدرسة، ودراسة جاكسون (Jackson, 2005) <sup>(46)</sup> عن مؤشرات أداء المدرسة المتوسطة وعلاقتها بتقييم المحاسبية بالمدارس والإنجاز الطلابي، ودراسة محمود محمد حافظ (2010م) <sup>(47)</sup> عن مدى توفر مؤشرات الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء المعايير القومية للتعليم، ودراسة سعيد محمود مرسي ومحمد عبد الله محمد (2012م) <sup>(48)</sup> والتي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الفعالية والتحسين المدرسي باستخدام مؤشرات الأداء التعليمي، ودراسة هناء شحات السيد حجازي (2012م) <sup>(49)</sup> عن إصلاح مرحلة التعليم الأساسي في ضوء مؤشرات الأداء المؤسسي مع التطبيق على محافظة القليوبية.



(3) دراسات تناولت المؤشرات التربوية كدلالة على معدل الأداء الوظيفي، حيث يتم تقسيم العمل إلى مجالات عامة تنقسم إلى مجموعة من المعايير التي يمكن التعبير عنها بمجموعة من المؤشرات التي تصف أداء العاملين، ومن ثم تستخدم تلك المؤشرات في قياس أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية، ومن هذه الدراسات دراسة كين رو ودينيس ليفيسلي ( Ken Rowe and Denise Lievesley, 2002) <sup>(50)</sup> عن بناء واستخدام مؤشرات الأداء التربوي، ودراسة مختار عبد الجواد السيد (2003م) <sup>(51)</sup> عن استخدام المؤشرات التربوية وتقييم أداء معلم التعليم الأساسي في مصر في عصر المعلومات، ودراسة عادل حسين أبو زيد ومرفت صالح محمد (2004م) <sup>(52)</sup> عن معايير ومؤشرات أداء معلم التعليم الصناعي شعبي عمارة وخشبية، ومدى توافرها في عينة من الطلاب المعلمين وخريجي كلية التربية جامعة حلوان، ودراسة سمية عبد الحميد أحمد (2006م) <sup>(53)</sup> عن استخدام المؤشرات لقياس أداء معلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية استخدام المؤشرات في الميدان التربوي، وتستفيد منها في التعرف على طبيعة المؤشرات التربوية وطريقة بنائها وتكوينها، واستخداماتها كأدلة على الأداء الوظيفي والمؤسسي، ومن ثم تحاول الدراسة الحالية من خلال الانتقال بالمؤشرات التربوية إلى مستوى جديد من خلال استخدامها بصورة كمية كدليل على أداء المعلم؛ بحيث يمكن الاعتماد على تلك المؤشرات في تحفيز المعلمين بطريقة عادلة وموضوعية تحقق الهدف من هذا التحفيز والتمثل في تطوير الأداء المهني للمعلم.

### منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لدراسة موضوع البحث الحالي، كما استعان بالبحث بأسلوب النمذجة الرياضية حيث "تمثل المشكلة في صورة علاقات رياضية، وتعكس في صورة كمية النظام محل

الدراسة، وهي أكثر أنواع النماذج تجريباً للواقع، وأيسرها في المعالجة والتحليل، وتفيد عموماً في أغراض تفسير المشكلة والتنبؤ بحلها<sup>(54)</sup>، وهو ما يساهم في الوصول إلى نموذج مقترح يمثل العلاقة بين تحفيز المعلمين ومؤشرات الكمية لأدائهم.

### أدوات البحث

لتحقيق أغراض البحث تم الاعتماد على استبيان تم تطبيقه على المعلمين بمدارس التعليم الأساسي - الابتدائية والإعدادية- في مصر للوقوف على واقع التحفيز الإداري لهم، كما تم الاعتماد على استمارة موجهة إلى عدد من مديري ووكلاء المدارس الابتدائية والإعدادية، وعدد من الموجهين الفنيين وعدد من المعلمين الأوائل بمدارس التعليم الأساسي للاستفادة من خبراتهم في الوقوف على المؤشرات الكمية الدالة على أداء المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في ضوء خبراتهم العملية والميدانية.

### أقسام البحث

يتضمن البحث الحالي خمسة أقسام رئيسية، بياناها على النحو التالي:  
القسم الأول: الإطار العام للبحث، ويشتمل على المقدمة، والمشكلة، والحدود، والأهداف، والأهمية، والمصطلحات، ومنهج البحث وأدواته، وأقسام البحث.  
القسم الثاني: الإطار النظري للبحث، ويدور حول التحفيز الإداري للمعلمين في ضوء مؤشرات الأداء الكمية.

القسم الثالث: الدراسة النظرية لواقع التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

القسم الرابع: الدراسة الميدانية لواقع التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

**القسم الخامس:** نموذج مقترح للتحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مؤشرات الأداء الكمية.

### القسم الثاني

#### التحفيز الإداري للمعلمين في ضوء مؤشرات الأداء الكمية: إطار نظري

يتناول القسم الحالي من البحث الراهن التحفيز الإداري للمعلمين، ومؤشرات الأداء الكمية الدالة على أدائهم وصولاً إلى تحديد العلاقة بين التحفيز الإداري للمعلمين وآلية بناء مؤشرات الأداء الكمية، ومن ثم التوصل إلى النتائج النظرية المستخلصة.

#### أولاً: التحفيز الإداري للمعلمين

يعتبر التحفيز الإداري من الأهمية بمكان لتطوير أداء العاملين عامة والمعلمين على وجه الخصوص، ويتطلب التعرف على العلاقة بين الحوافز الإدارية وأداء المعلمين الوقوف على تطور التحفيز الإداري، وتحديد متغيرات التحفيز الإداري، وشروط نظام التحفيز الإداري الجيد، وأنواع الحوافز الإدارية، ومراحل تصميم نظام للتحفيز الإداري للمعلمين.

#### **(1) تطور التحفيز الإداري**

يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي:

#### **المرحلة الأولى: الاتجاه الكلاسيكي للتحفيز الإداري.**

بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز مع بداية القرن العشرين عندما برزت مداخل الإدارة العلمية والعملية الإدارية والإدارة البيروقراطية، ونظرت هذه النظريات للإنسان نظرة مبسطة واعتبرته كائن اقتصادي أي أنه يمكن التأثير على سلوكه وأفعاله عن طريق الأجور، ومن ثم

اهتمت تلك النظريات بالحوافز المادية واعتبرتها الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين. (55)

### المرحلة الثانية: اتجاه العلاقات الإنسانية للتحفيز الإداري.

بدأ الاهتمام بالجانب الإنساني مع ثلاثينيات القرن العشرين حيث نظر هذا الاتجاه إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات، حيث توصلت النتائج إلى أن العوامل الإنسانية أكثر تأثيراً على مستوى رضا العاملين وبالتالي إنتاجيتهم من العوامل المادية، وأن سلوك الفرد يتأثر بما يمنح له من حوافز معنوية<sup>(56)</sup>، ومن ثم تطورت النظرة إلى العاملين وكيفية التعامل معهم باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

### المرحلة الثالثة: الاتجاهات المعاصرة للتحفيز الإداري.

تمثلها نظريات التحفيز الحديثة مثل (نظرية العاملين لهيرزبرج ونظرية العدالة لأدم ونظرية التوقع ونظرية وضع الأهداف ونظرية التعزيز)، حيث دعت تلك المدارس إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، وأهمية أن يختلف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية حسب مستويات الأداء، وضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط التحفيز. (57)

### (2) متغيرات التحفيز الإداري

تعتبر الدافعية أحد العوامل المهمة التي تؤثر على السلوك الإنساني، ويؤثر مستوى الدافعية على الأداء الكلي للأفراد، وهو ما يعبر عنه بالمعادلة التالية: (58)

$$\text{الأداء (Performance)} = \text{القدرة (Ability)} \times \text{الدافعية (Motivation)}$$

أي أن الأداء يعتمد على متغيرين هما القدرة على الأداء والتي مجالها في العمل الإداري الاختيار والتدريب والتأهيل، والدافعية وهي المتغير لثاني

والذي يؤدي عدم وجوده إلى ضعف الأداء حتى مع وجود القدرة على الأداء، ومثال ذلك ضعف أداء المعلم التدريسي في الفصل بالرغم من قدرة المعلم على الأداء الجيد وذلك بسبب انخفاض الدافعية.

وهناك ثلاثة متغيرات تظهر عند دراسة الدافعية والتحفيز وهي الدوافع (Motives) والحاجات (Needs) والحوافز (Incentives)، "الدوافع قوة محرّكة داخلية تحث الإنسان على سلوك معين لتحقيق هدف معين (العطش كمثال بسيط)، أما الحاجة فهي رغبة في الفعل (الرغبة في الشرب في مثالنا هذا)، والحوافز هو ما يلبي تلك الحاجة (الماء في هذا المثال). (59)

والحوافز هو المؤثر الخارجي الذي يمكن التحكم فيه والتأثير عليه لرفع مستوى الأداء، حيث تؤكد دراسة ميشال كيرستين (Michal Kirstein, 2010) أن هناك علاقة طردية بين مستوى الأداء وكم تحفيز الأداء. (60)

وتتمثل أدوار القيادات في اكتشاف هذه الدوافع وتلبية تلك الحاجات من خلال ربطها بالأداء المرغوب فيه لنجاح المنظمة عامة والمدرسة في حالتنا الراهنة.

فمثلاً هناك حاجة للتقدير وحاجة لزيادة المرتبات من قبل المعلمين، وربط تلبية هذه الحاجة بتحسين مستوى الأداء التدريسي يؤدي إلى الربط بين (الحاجة والحوافز)، فيدرك المعلم أن جواز المرور لتلبية تلك الحاجة يمر عبر تحقيق الأداء المرغوب.

ومن الأهمية بمكان إدراك أن عملية اكتشاف الدوافع والحاجات لا تقل أهمية عن تقديم الحوافز لإشباع تلك الرغبات، "حيث لا تستطيع المنبهات الخارجية وحدها أن تثير سلوك الفرد إن لم تتجاوز مع عوامل داخلية عنده، فرؤية الطعام لا تثير الشهية في الشبعان بل قد تثير النفور". (61)

ويتطلب الوصول إلى تعزيز طويل الأمد ومستدام التأثير من المؤسسات إلهام العاملين بها لرسم دوافعهم من الداخل، ويمكن تحويل الرغبات الثمانية

للإنسان التي ننتشرها جميعاً إلى قوى حافزة للعمل وذلك على النحو التالي:  
(62)

- 1- رغبة النشاط: جعل العمل أكثر نشاطاً والاستمتاع جزءاً من العمل وإضافة التنوع للعمل وطلب آراء العاملين.
- 2- رغبة الملكية: إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في نجاح المؤسسة، وإعطاء مجالاً أكبر للاختيار واتخاذ القرار وإعطاء العاملين المسؤولية عما يفعلون.
- 3- رغبة السلطة: إتاحة الفرصة للعاملين للقيام بدور قيادي ومنحهم الفرصة للتألف الاجتماعي.
- 4- رغبة الانتماء: توظيف قوة العمل وقوى العاملين الكامنة.
- 5- رغبة التمكن: إتاحة الفرص للتعلم والتجاوز عن الأخطاء وتوفير مقاييس موضوعية للأداء وإتاحة الفرصة للعاملين ليتفوقوا على أنفسهم.
- 6- رغبة الإنجاز: تشجيع العاملين على التطور وتحدي العاملين ليتفوقوا على أنفسهم.
- 7- رغبة الاحترام: الشد من أزر العاملين وارفع من تقديرك وعرفانك لهم.
- 8- رغبة المعنى: الشرح للعاملين أهمية وقيمة ومعنى ما يفعلون.

### (3) شروط نظام التحفيز الإداري الجيد

- لكي ينجح نظام التحفيز ويحقق الهدف المنشود منه يجب توافر مجموعة من الشروط، منها: (63)
1. عدالة الحافز وكفايته.
  2. سهولة فهم السياسة التي يتم إتباعها في تقدير الحوافز.
  3. ارتباط الحوافز المباشر بالجهود الذهنية أو البدنية التي تبذل أثناء أداء العمل.

4. إقرار صرفها في مواعيد محددة ومقاربة.
5. ارتكاز الحوافز على أسس ومستويات عادلة ومقبولة.
6. الاستمرارية في تقديمها.

وللوصول إلى سياسة تحفيز فعالة ومستدامة للمعلمين أثناء الخدمة، ينبغي أن تحكم تلك السياسة المبادئ التالية: (64)

- 1- أن تكون الحوافز انعكاس لجودة التدريس بمعنى أن لا يقتصر التحفيز على دفع أكثر لأداء أفضل للمعلم، وإنما المحك الرئيس مدى مساهمة المعلمين في تحسين نتائج الطلاب، مع مراعاة تحييد العوامل والمؤثرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على تلك النتائج عند تقييم أداء المعلمين.
  - 2- أن يتضمن نظام التحفيز دعم المعلم كفرد ودعم فريق أو مجموعة من المعلمين في المدرسة والمهنة ككل أي أن يكون نظام التحفيز جزء لا يتجزأ من نظام لدعم التحسينات المستمرة للطلاب والمعلمين والمدارس والنظام التعليمي ككل.
  - 3- أن يبنى نظام الحوافز على فهم سليم لما يحفز المعلمين يشمل أبعاداً متعددة ومتنوعة بهدف تعزيز بيئة عمل جاذبة وتسهيل التقدم على طول المسار الوظيفي وتوفير سبل النمو المهني وتحديد وتعزيز الممارسات الفعالة.
  - 4- أن يقدم نظام التحفيز آليات تغذية راجعة فعالة تضمن للمعلمين الذين لم يحصلوا على الحوافز فهم ما يمكن القيام به لتحسين أدائهم.
  - 5- أن يتضمن نظام التحفيز مكافأة كل من الأداء الجيد والتحسين النسبي، والنظر في القيمة المضافة من قبل المعلمين والمدارس بعد استبعاد المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
- (4) أنواع الحوافز الإدارية

توجد أنواع متعددة من الحوافز الإدارية أمام القيادات المدرسية لتحفيز المعلمين، ويتم الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها لمقابلة دوافع المعلمين وإشباع حاجاتهم، وبما يحقق جودة الأداء التدريسي للمعلمين، حيث يمكن تصنيف تلك الحوافز على النحو التالي:

التصنيف الأول: يمكن تصنيف الحوافز من حيث المحتوى إلى حوافز معنوية ومالية ومادية، وذلك على النحو التالي: (65)

الحوافز المعنوية	الحوافز المالية	الحوافز المادية
<p>ومن أمثلتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الثناء والمدح</li> <li>• والتشجيع.</li> <li>• الجوائز التقديرية -</li> <li>• نشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجلة الحائط.</li> <li>• خطابات الشكر والتقدير.</li> <li>• بطاقات التهئة.</li> <li>• كؤوس وميداليات الإنجاز.</li> <li>• التدريب.</li> </ul>	<p>ومن أمثلتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحصول على الراتب.</li> <li>• أجر الوقت الإضافي.</li> <li>• العلاوات الدورية.</li> <li>• العلاوات الاستثنائية.</li> <li>• البدلات.</li> <li>• المكافآت المالية.</li> </ul>	<p>ومن أمثلتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ظروف عمل ملائمة.</li> <li>• تحسين بيئة العمل.</li> <li>• تحسين أدوات العمل.</li> <li>• توفير أدوات وأجهزة حديثة للعمل.</li> </ul>

التصنيف الثاني: يمكن تصنيف الحوافز من حيث فلسفة التحفيز إلى:

(66)

حوافز سلبية	حوافز إيجابية
-------------	---------------

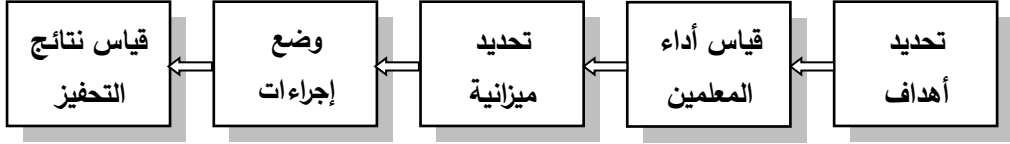


وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع العامل على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه القيادات.	وتهدف إلى التأثير على سلوك العاملين من خلال العقاب والردع والتخويف، كالجوائز المادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر الملاً.
--	--

التصنيف الثالث: ويمكن تصنيف الحوافز حسب طبيعة الأظرف المستفيدة منها إلى: (67)

حوافز فردية	حوافز جماعية
وهي الحوافز التي يحصل عليها العامل بمفرده، وتمنح للعامل كلاً حسب ما قام به من أداء للعمل الموكل إليه، ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء تحسين إنتاجيته وأدائه، كتخصيص مكافآت للمعلم المثالي، ويؤخذ على الحوافز الفردية ضعف التعاون بين المعلمين، وغياب روح الفريق، إلا أن من أهم مزاياها أن المعلم يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت	وهي الحوافز التي يحصل عليها مجموعة من العاملين لاشتراكهم في أداء عمل معين، ويتم توزيع الحوافز الجماعية على كل العاملين توزيعاً عادلاً، وتمتاز هذه الطريقة في تقليل جهد الرقابة وخلق روح التعاون بين المعلمين، وكذلك تنمية قدرات المعلمين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات الخاصة بهذه المجموعة وتحملهم المسؤولية.

### (5) مراحل تصميم نظام للتحفيز الإداري للمعلمين



#### شكل رقم (1) مراحل تصميم نظام للتحفيز الإداري للمعلمين<sup>(1)</sup>

ويوضح الشكل السابق رقم (1) المراحل اللازمة لتصميم وبناء للتحفيز الإداري للمعلمين، حيث يتطلب ذلك المرور بخمسة مراحل متتالية، وذلك على النحو التالي:

#### 1- تحديد أهداف النظام التحفيزي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. (68)

ويمكن لنظام التحفيز الموجه لتطوير الأداء المهني للمعلمين أن يحسن الأداء التدريسي للمعلمين بما يؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، وتشجيع المعلمين على ابتكار وسائل تعليمية وأساليب وطرق تعليم جديدة وفعالة والسعي نحو توفير بيئة صفية فعالة، وكذلك المساهمة الفعالة للمعلمين في الأنشطة الإدارية بالمدرسة، وتطوير المعلمين لأنفسهم مهنيًا من خلال التدريب والدراسة والبحث العلمي.

#### 2- قياس أداء المعلمين.

(1) من إعداد الباحث.

لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع وحجم الأداء الذي تحسب على أساسه الحوافز، وتسعى المنظمة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. (69)

وينبغي أن يحدد النظام التحفيزي الموجه للمعلمين الأداء المطلوب تحقيقه وكيفية قياسه وكيفية ربطه بالحوافز، حيث يتم ربط الحوافز بسلوك مشاهد كمؤشر للأداء سواء كان سلوكاً فردياً كمعدلات الحضور والغياب، أو ربط الحوافز بأداء جماعي للمعلمين على مستوى القسم أو المدرسة، وحينما تحقق المجموعة هدفها تحصل على الحافز المخطط له ومن ثم يتم توزيعه على أفراد المجموعة.

وينبغي هنا أن نحدد هل التحفيز سيكون وفق المنافسة المفتوحة بمعنى تحفيز كل من يصل أداؤه للمستوى المطلوب بغض النظر عن أداء المنافسين الآخرين، أم المنافسة المحددة والتي تعني تحفيز الأداء الأفضل، ويرى فيشر أن نظم التحفيز التي تعتمد على المنافسة المفتوحة أكثر فعالية حيث يشعر كل فرد أن له فرصة في الفوز، بينما المنافسة المحددة لا تميل إلى مكافأة التحسن في الأداء. (70)

### 3- تحديد ميزانية التحفيز.

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لينفق منه على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز بنود قيمة الحوافز والجوائز، والتكاليف المالية لتصميم وإدارة نظام التحفيز وتدريب المديرين على تنفيذ النظام، وتكاليف الترويج والإعلان عن النظام التحفيزي الجديد. (71)

ويتطلب تحقيق ذلك ضرورة تفهم النظام المالي المطبق في التعليم وكيفية تحديد الموازنات والاعتمادات السنوية لميزانيات التعليم وما يحكمها من تشريعات، ومن ثم ضرورة تطوير تلك التشريعات لضمان نجاح نظام التحفيز.

#### 4- وضع إجراءات النظام التحفيزي.

وتتمثل بترجمة نظام الحوافز إلى خطوات وإجراءات متسلسلة من أبرزها: تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحوافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى الجهات المختصة، وتحديد توقيت تقديم الحوافز بحيث يعلم به الجميع سواء كان شهرياً أو سنوياً أو حتى يومياً أو في مناسبات معينة، وتحديد نوع الحوافز المقدمة، واقتراح نماذج تشمل سجلات لقياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج لاقتراح وصرف الحوافز. (72)

#### 5- قياس نتائج التحفيز.

ويقصد به جمع البيانات الخاصة بنتائج التحفيز ومدى تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة، وجمع البيانات المرتبطة بإنتاجية المؤسسة حتى يتمكن العاملون من معرفة نتائج جهودهم أولاً بأول، وإجراء المقارنات بين الأقسام جميعها لتحقيق التنافسية وزيادة الإنتاجية. (73)

ففي تلك الخطوة يتم قياس نتائج وثمرات نظام التحفيز على المدرسة، ومن ثم يتم إعلام المعلمين بنتائج عملهم، ومقارنة أداء قسمهم بالأقسام الأخرى، وتشجيعهم على تطوير أدائهم المهني بما يحقق لهم التميز واستحقاق التقدير.

#### ثانياً: مؤشرات الأداء الكمية للمعلمين

يعتبر استخدام المؤشرات التربوية في قياس أداء الأفراد بالمؤسسات التعليمية طريقة حديثة العهد نسبياً، غير أنها تكتسب أهميتها من كونها طريقة موضوعية وعادلة في القياس، ويتطلب تحديد مؤشرات كمية لأداء المعلمين التعرف أولاً على ماهية وأنواع مؤشرات الأداء، ومن ثم خصائص مؤشرات الأداء، وأهمية ووظائف مؤشرات الأداء.

#### 1- ماهية وأنواع مؤشرات الأداء

ينظر إلى المؤشرات على أنها مجموعة من الدلائل والتعليقات والملاحظات الكمية والكيفية التي تصف الوضع أو الظاهرة المراد فحصها للوصول لحكم معين وفقا لمعايير متفق عليها، حيث يركز المؤشر على جوانب معينة من مسألة ما، ويختصر بشكل مكثف خلفية معقدة ويحولها إلى صورة أكثر وضوحا. ويجعل هذا التبسيط من المؤشرات أداة حيوية الأهمية لرصد المعلومات ونشرها".<sup>(74)</sup>

وتعتبر مؤشرات الأداء Performance Indicators بمثابة إشارات للنجاح تستخدم للدلالة على مدى تحقيق الأهداف التربوية، حيث تشير إلى مدى التقدم الذي تم إحرازه في مجال ما، ويمكن أن تكون المؤشرات كمية تعالج البيانات والأرقام، مثال ذلك مؤشر النسبة المئوية لتلاميذ الصف الثاني الذين وصلوا إلى المستوى الثاني في مقررات المناهج الوطنية، كما يمكن أن تكون المؤشرات كيفية تقيس الآراء والاتجاهات، مثال ذلك درجة رضا الوالدين عن ترتيبات انتقال التلاميذ بين التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي، حيث يتطلب الحصول على قياسات موضوعية وموثوق بها في النوع الأخير - المؤشرات الكيفية- إجراءات أكثر صعوبة وتعقيداً.<sup>(75)</sup>

ويمكن النظر إلى مؤشرات الأداء على أنها مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير، والتي يمكن تصنيفها إلى مؤشرات كمية Quantitative Indicators وهي بمثابة معطيات ومعلومات معروضة كأرقام وإحصاءات كطريقة لاستقصاء الظواهر بالمقاييس، ومؤشرات كيفية Qualitative Indicators وهي بمثابة معطيات ومعلومات معروضة مع أوصاف وشروح وهي طريقة لاستقصاء تجربة المنتفعين عن طريق الملاحظة والمقابلات.<sup>(76)</sup>

وتتكون مؤشرات الأداء من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الإدارة، ويمكن تصنيفها إلى مؤشرات كمية Quantitative indicators كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة، ومؤشرات تطبيقية Practical indicators تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة، ومؤشرات توجيهية Directional Indicators توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس، ومؤشرات عملية Actionable indicators توضح مدى سيطرة الإدارة على الآثار الناجمة عن التغيير. (77)

ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء في ضوء مدخل تحليل النظم إلى مدخلات وعمليات ومخرجات، وهناك من يضيف نوعاً رابعاً من المؤشرات وهو مؤشرات السياق المرتبطة بالبيئة المؤثرة، والبعض يضيف إلى ما سبق مؤشرات النتائج ومؤشرات الأثر، وذلك على النحو التالي: (78)

**1- مؤشرات المدخلات:** وهي تتعلق بالموارد البشرية والمالية والمادية الداخلة لنظام التعليم؛ والتي يتفاعلها مع بعض من خلال عمليات داخلية متشابكة ومركبة تتحقق أهداف التعليم في شكل المخرجات (النواتج النهائية) لنظام التعليم، أو أي من مستوياته المختلفة.

**2- مؤشرات العمليات الداخلية والأنشطة:** وهي ترتبط بالعلاقات والتفاعلات بين مكونات المدخلات المختلفة للحصول على الناتج النهائي المرغوب، وتتيح هذه المؤشرات إمكانية المراجعة المستمرة لأداء نظام التعليم، ومن ثم اكتشاف أسباب الإنجاز الأقل مما هو متوقع، وذلك تحسيناً للأداء ووصولاً للنواتج النهائية المرغوبة.

كما أن مؤشرات العمليات، هي التي تصف الطرق والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة التعليمية لمواجهة الأهداف المؤسسية المحددة سلفاً، كما أنها تعكس كيف يشارك التلاميذ في أنشطة التعليم.

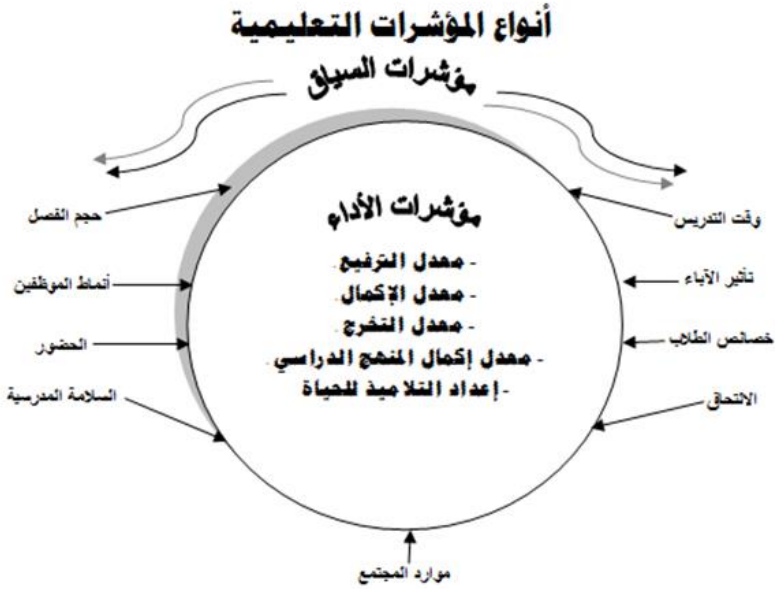
3- مؤشرات المخرجات (النتائج النهائي): وهي ترتبط بجودة النواتج النهائية لنظام التعليم في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً، وما يرتبط بذلك من الاحتياجات الكمية والنوعية لسوق العمل.

4- مؤشرات السياق: وهي تلك التي ترتبط ببيئة المؤسسة التعليمية.

5- مؤشرات النتائج: والتي تصف نتائج الأنشطة، ومثال ذلك: قدرة المؤسسة على إدارة البرامج، وتديبر التمويل، والاستمرارية.

6- مؤشرات الأثر: وهي توضح مدى التقدم الحادث نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وما هو الأثر الذي تركه تنفيذ برامج البناء المؤسسي التي تنفذها المؤسسة على الأطراف المختلفة المتأثرة بأنشطة المؤسسة؟، والأثر يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً، والمؤشرات يجب أن تكون قادرة على إظهار التغيير، كما أنها تقيس الأثر الحقيقي في التغيير الحادث في المجتمع الذي تعمل به المؤسسة.

ويوضح الشكل التالي رقم (1) بعض الأمثلة لمؤشرات الأداء كمعدل الترفيع، ومعدل الإكمال، ومعدل التخرج، ومعدل إكمال المنهج الدراسي، ومعدل إعداد التلاميذ للحياة، ومؤشرات السياق التي تؤثر على مؤشرات الأداء والممثلة في وقت التدريس، وتأثير الآباء، والالتحاق، وخصائص الطلاب، وحجم الفصل، وأنماط الموظفين، والحضور، والسلامة المدرسية، وموارد المجتمع المحلي. (79)



شكل رقم (2) أنواع المؤشرات التعليمية<sup>(80)</sup>

## 2- خصائص مؤشرات الأداء

تتسم المؤشرات التربوية عامة بمجموعة من الخصائص والسمات، من أهمها:

(81)

- 1- أن المؤشر قابل للقياس الكمي، حيث يقوم بعرض بعض جوانب النظام التعليمي في صورة عددية.
- 2- قيمة المؤشر زمنية، فقيمة المؤشر تنطبق على نقطة واحدة أو فترة زمنية محددة.
- 3- لا تعتبر الإحصاءات مؤشرات إلا عندما يكون هناك معيار أو مقياس يتم من خلاله الحكم على هذه الإحصاءات.
- 4- أن المؤشر واقعي بمعنى أنه يستند إلى مجموعة من المعلومات والحقائق.



5- أن اختيار المؤشرات يستند إلى نموذج يمكن أن يكون صريحاً أو ضمناً عن كيفية عمل نظام التعليم، ويوفر النموذج بدوره سياقاً لتفسير ما تعنيه المؤشرات.

ولكي تكون المؤشرات الكمية فعالة، فإنه لا بد من توفر الخصائص التالية: (82)

- أن توفر المؤشرات مقاييس مباشرة لا لبس فيها للتقدم المحرز.
- أن يكون الإطار الزمني للتغير الذي يقيسه المؤشر قابلاً للرصد.
- أن يكون للمؤشرات صلة مباشرة بالتدخلات.
- أن تكون المؤشرات ذات صلة بعملية وضع السياسة العامة.
- أن تكون المؤشرات موثوقاً بها.
- أن تتضمن التعاريف ومصادر البيانات وأساليب الحساب.
- أن تكون المؤشرات المختارة والمستخدمه متسقة مع البيانات المتاحة ومع القدرة على جمع البيانات.

وتتصف مؤشرات الأداء بعدد من الخصائص، يمكن تحديد أهمها فيما

يلي: (83)

1. المؤشرات تعطي ملاحظات عامة: حيث تعطي دلالة عامة عن الموقف، ولا تقوم بتفسيره، كما تقدم صورة ملخصة عن شكل النظام وعناصره المهمة، بحيث يمكن الحصول من ذلك على لمحة خاطفة تشير إلى الظروف الجارية، وربما التكهّن باحتمالات المستقبل.
2. المؤشرات تتميز عن المتغيرات: حيث يقدم المتغير معلومة عن أحد أوجه النظام، تلك المعلومة تكون مخصصة ومحددة في اتجاه معين، بينما يقوم المؤشر بدمج أحد هذه المتغيرات بمتغيرات أخرى ذات ارتباط معين، ومن ثم فالمؤشر عبارة عن سلسلة من المتغيرات الملاحظة التي اندمجت معاً لتكوين صورة ملخصة للشيء موضع الملاحظة والقياس، فالنسبة المئوية على سبيل المثال لا تقدم سوي

تعبيراً عن متغير واحد أو ما يسمى بالدليل المفرد، أما المؤشر فيعبر عن عدد من المتغيرات - دمج للمتغيرات - وليس متغيراً واحداً.

3. قيمة المؤشر تدل على كمية: فالمؤشر يحدد بقيمة كمية على الأغلب، وإن كان يمكن وضعه في صورة كيفية؛ حيث إنه رقم حقيقي يمكن تفسيره تبعاً للقواعد التي تتبع في تكوينه.

### 3- أهمية ووظائف مؤشرات الأداء

ينظر إلى مؤشرات الأداء بالمدارس كأسلوب جديد وطريقة تساهم في تطوير الأداء بالمدارس، وتوفير تعليم متميز من خلال رسم صورة واضحة عن أداء الطالب والمعلم والمدرسة بالاستفادة من البيانات المتاحة المتعددة، ووصف التحديات التي تواجهها المدارس بصورة أكثر وضوحاً، والتعرف على معدل التقدم نحو الأهداف المحددة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي: (84)

1. صياغة وبناء مؤشرات أداء ناجحة يؤدي إلى قياس وفحص مدي النجاح في تأهيل الطلاب للالتحاق بمراحل التعليم التالية، والاستعداد الوظيفي، واكتساب مهارات الحياة.
2. تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء المتكاملة يدعم عملية تشخيص وتحسين الأداء بالمدارس، ومن ثم استخدام تلك المعلومات لتحديد المدارس منخفضة الأداء، وتوجيه المعلمين وقادة التعليم لتصميم استراتيجيات لمعالجة الأداء المنخفض بتلك المدارس، وغلق واستبدال المدارس الضعيفة الإنتاجية في بعض الأحيان.
3. استخدام مؤشرات متعددة مرتبطة بأهداف مرحلية وسنوية يساهم في دفع عملية الإصلاح، وتحديد إجراءات التحسين والحوافز المحركة للإصلاح، والتأكد من خلال تلك المؤشرات أن الاستراتيجيات الحالية للتحسين تؤثر بشكل إيجابي في تقدم مستوى المدرسة.

وفي هذا الصدد تلعب المؤشرات أهمية خاصة نحو تطوير الأداء المهني للمعلمين، حيث تساهم مؤشرات الأداء فيما يلي: (85)

1. وضع مستويات معيارية متوقعة ومرغوب فيها ومتفق عليها للأداء التربوي في كل مجالاته.
2. تقديم لغة مشتركة وأهداف متفق عليها لمتابعة تحصيل الطلبة.
3. إظهار قدرة المعلمين على تحقيق العديد من النواتج المحددة مسبقا.
4. تمكين هيئة التدريس من تحديد المستويات الحالية لتحصيل طلابهم والتخطيط للتعليم المستقبلي لهم.
5. استخدام هيئة التدريس للنتائج المحددة كدليل لكيفية ونوعية المنهاج ووسائله المستخدمة في تطبيقه وتنفيذه.
6. تدعيم إيجابية المعلمين نحو أساليب التعليم المطورة.
7. إكساب المعلمين معرفة وفكرا متجددا عن كيفية تفكير وتعلم طلابهم.
8. حصول الطلبة والمعلمين على تغذية راجعة، وفرص للتخطيط والاعتراف بذلك كمؤشرات لتقدمهم بما يساعد الطلبة على النمو المتكامل وكذلك المعلمين على نموهم المهني المستمر.

#### ثالثاً: التحفيز الإداري للمعلمين وبناء مؤشرات الأداء الكمية

يمكن بناء مؤشرات جودة الأداء للمعلمين بالاعتماد على بعض الأدلة كتقديرات الطلاب والخريجين، وكذلك إحصاءات إكمال المقرر والبرنامج، وإحصاءات مؤهلات المعلمين، ومراجعة خبير لمناسبة استراتيجيات التدريس والتقييم للمجالات المختلفة للتعلم، ورأي الطلبة في جودة التدريس. (86)

كما يمكن اعتبار الانضباط في العمل كدليل على جودة الأداء، ومثال

ذلك مؤشر انضباط المعلمين في العمل من ناحية توقيت قدومهم للعمل وخروجهم وعدم التأخير أو الخروج باكراً أو التعلل للتسرب، كذلك الحكم على أداء المعلم من خلال تقييم الرؤساء والأقران له.

ويمكن ربط تحسين الأداء بأنظمة الحوافز، وذلك من خلال : (87)

1. فحص كفاءة الأداء الفردي من خلال فحص نتيجة تقييم الأداء السنوي للمعلمين، ومنحهم مكافآت حسب تقدير الأداء؛ فيمنح الحاصلين على درجة الامتياز أربع شهور كمكافأة، والحاصلين على جيد جداً على ثلاثة شهور كمكافأة وهكذا على سبيل المثال.
2. ربط الحوافز بالأداء الجماعي للعاملين على مستوى الإدارة أو القسم، وحينما تحقق الجماعة الهدف تحصل على الحافز المخطط لذلك ثم يتم توزيعه على المجموعة.
3. ربط الحوافز بسلوك مرغوب في أداءه كالانضباط في العمل حيث توضع معدلات معينة للغياب مثلاً فقد يحصل الموظف على 100% من حافزه الشهري المخصص للانضباط في حالة عدم غيابه إطلاقاً، ويمنح 70% من حافزه الشهري المخصص للانضباط في حالة عدم غيابه ليوم أو يومين وهذا على سبيل المثال، وعلى المؤسسة أن تحدد السلوك المرغوب المراد تحقيقه، وكيفية قياسه، وكيفية ربطه بالحوافز.

وتتعدد طرق بناء وتكوين المؤشرات التعليمية، ولكي تسهل عملية التمييز بين هذه الطرق يمكن الرجوع لعدة مقاييس لكي تكشف عن تميز هام في طرق استخدام هذه المؤشرات، كما يمكن أن تقدم هذه المقاييس تحديد المفاهيم التي تكمن وراء الطرق المختلفة لتناول إنشاء هذه المؤشرات، وبناء على ذلك تناول "جونستون" بناء المؤشرات في ثلاثة أشكال رئيسية: (88)

- 1- **المؤشرات الممثلة:** وهي الأكثر انتشاراً، وتستخدم في أغراض البحث والإدارة والتخطيط، وتتضمن اختيار متغير واحد لتصوير بعض مظاهر نظام تعليمي معين. ومن أكثر المتغيرات التعليمية المختارة: نسبة التسجيل في الصف الأول (أو الأول والثاني مندمجين)، والنسبة

المئوية من إجمالي الدخل القومي التي تنفق على التعليم، ومعدلات القدرة على القراءة، ويعاب على هذا النوع من المؤشرات اعتمادها على متغير واحد في قياس نظام تعليمي شديد التعقيد في البنية والوظيفة والعوامل المؤثرة فيه، لذا تعرض للنقد من المخططين وصانعي السياسة والباحثين.

## 2- المؤشرات المجزئة: وتسمى بالدليل المجزأ، فبدلاً من استخدام متغير

واحد لتمثيل فكرة معينة، يقوم هذا النوع على تحديد المتغيرات لكل عنصر أو مكون من عناصر ومكونات النظام التعليمي، ومن خلال المجموعات المجزئة كل على حده، تعطي معلومات دقيقة عن كل عناصر النظام، ونتيجة استكمال هذا العمل تعطي قائمة طويلة جداً ومعقدة ومحيرة من المتغيرات يستحيل استخدامها بفاعلية وكفاءة لذلك تعرض هذا النوع من المؤشرات إلى النقد للأسباب التالية:

- إذا تم تجميع مجموعة المؤشرات المجزئة لتشمل عناصر النظام ككل تصبح هناك قائمة طويلة من المؤشرات يصعب استخدامها بكفاءة وفعالية.

- إذا اقتصر على تناول متغيرات مكون واحد من مكونات النظام التعليمي فإنها تثير أسئلة حول عدم كفايتها في التفسير.

## 3- المؤشرات المركبة: وتضم هذه المؤشرات عدداً من المتغيرات

التعليمية التي تفسر المركب النهائي كنوع من متوسط جميع المتغيرات الداخلة في التجميع.

ويؤكد جونستون إنه مع تسليمنا بأن المؤشر المركب هو النمط الوحيد

المبرر الذي يوصي باستخدامه، فإن تكوين هذا المؤشر يتم وفقاً للنماذج التالية:

(89)

## أ- نموذج الجمع أو الإضافة Additive Model

يستلزم ذلك تركيب القيم الخاصة بمتغيرات مختارة تركيب مع بعضها وفقا للمعادلة التالية:

$$I = a_1 v_1 + a_2 v_2 + a_3 v_3 + \dots + a_n v_n$$

حيث  $I$  = مؤشر لوحدة معينة أو صفة أو خاصية.

$V_1$  = قيمة المكون الأول (المتغير الأول) المحدد لتمثيل جانب واحد من الصفة أو الخاصية.

$A_1$  = الوزن النسبي لهذه الخاصية.

$N$  = عدد المتغيرات التي تعطي مؤشرا لوحدة معينة أو خاصية (مؤشر الأداء على سبيل المثال).

ب- نموذج الضرب أو المضاعفة Multiplicative Model

حيث يتطلب أن تكون القيم لهذه المتغيرات المختارة يتم تكوينها وفقا للمعادلة التالية:

$$I = \sqrt[2]{a_1 v_1 . a_3 v_3 . a_3 v_3 \dots \dots \dots a_n v_n}$$

(وهي نفس الرموز المستخدمة في المعادلة السابقة إلا أنه لتقدير قيمة المؤشر يتم استخراج الجذر التربيعي لهذه القيم).

ولتحديد المتغيرات ( $V_N$ ) المحددة لقيمة المؤشر ( $I$ ) في معادلات جونستون السابقة يمكن استخدام طريقة قائمة معايير التقييم، وهي من أوسع الطرق انتشارا ، وأبسطها استخداما.

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد كما في الجدول التالي: (90)

د/ عمر نصير مهراڻ رضوان

الاسم: ..... القسم: ..... التاريخ: .....						
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسيك						
الدرجة	أقل من المتوسط	متوسط	جيد	تمتاز	الوزن	المعايير
	٥	١٥	٢٥	٣٥	٣٥	كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية
	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٢٥	جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها
	٦	٩	١٢	١٥	١٥	المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات المؤثرة فيه
	٦	٩	١٢	١٥	١٥	التعاون: القدرة الرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين
	١	٤	٧	١٠	١٠	المبادرة: الرغبة في تحمل المسئولية، والمبادرة بأفكار بناءة
	المجموع					

وبالاعتماد على الطريقة السابقة يمكن تحديد معايير لتقييم أداء المعلم، وتحديد الوزن النسبي لكل معيار وذلك بالرجوع للخبراء التربويين مع الأخذ في الاعتبار أن تلك المعايير وهذه الأوزان تختلف من نظام تعليمي إلى آخر، وبالتعويض بتلك القيم في نماذج ومعادلات بناء المؤشرات الكمية سألقة الذكر، ومن خلال الربط بين طريقة قائمة معايير التقييم من ناحية والنماذج والمعادلات التي توصل إليها جونستون لبناء مؤشرات الأداء الكمي من ناحية أخرى؛ يمكن بناء مؤشرات للأداء الكمي للمعلم يمكن من خلالها وضع وبناء نظام موضوعي وعادل لتحفيز المعلمين، يؤدي إلى تحسين الأداء التدريسي للمعلمين، وهو ما سيحاول البحث الراهن التوصل إليه في أقسامه ومحاورة التالية.

**رابعاً: نتائج نظرية مستخلصة**

وبتحليل ما سبق يمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج النظرية المستخلصة، وذلك على النحو التالي:

1. وجود نظريات متعددة للتحفيز الإداري حيث يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز.
2. إن الاتجاه الكلاسيكي يعتبر العامل كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه وأفعاله عن طريق الأجور، واعتبار الحوافز المادية هي الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين.
3. إن اتجاه العلاقات الإنسانية ينظر للعامل باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات، ومن ثم يؤكد على أهمية التنوع في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.
4. إن نظريات التحفيز الحديثة والمعاصرة تدعو إلى ربط الحوافز بالأداء وبالنتائج المتحققة.
5. إن نظريات التحفيز الحديثة والمعاصرة تدعو إلى ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.
6. أن هناك علاقة طردية بين مستوى الأداء وكم التحفيز.
7. إن الحافز هو المؤثر الخارجي الذي يمكن التحكم فيه والتأثير عليه لرفع مستوى الأداء.
8. إن تحقيق نظام التحفيز لأهدافه يتطلب توافر مجموعة من الشروط من أهمها العدالة والشفافية والموضوعية والفورية والاستمرارية والتنوع.
9. تنوع أنواع الحوافز ما بين حوافز فردية وحوافز جماعية وحوافز مادية ومعنوية.
10. أن نجاح نظام التحفيز في تحقيق أهدافه يتطلب تحديد نوع وحجم الأداء الذي تحسب على أساسه الحوافز.
11. أن المؤشرات الكمية عبارة عن قيم تشير إلى مدى النجاح في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.



12. أن مؤشرات الأداء ترسم صورة واضحة عن أداء الطالب والمعلم والمدرسة بالاستفادة من البيانات المتاحة المتعددة.
13. أن مؤشرات الأداء تظهر مدى قدرة المعلمين على تحقيق العديد من النواتج المحددة مسبقاً.
14. أن مؤشرات الأداء تدعم إيجابية المعلمين نحو أساليب التعليم المطورة.
15. أن مؤشرات الأداء تكسب المعلمين معرفة وفكراً متجدداً عن كيفية تفكير وتعلم طلابهم.
16. أن مؤشرات الأداء تمكن الطلبة والمعلمين من الحصول على تغذية راجعة بما يساعد الطلبة على النمو المتكامل وكذلك المعلمين على نموهم المهني المستمر.
17. أن مؤشرات الأداء الكمي للمعلمين تمكن من ربط الحوافز بالأداء بناءً على معايير عادلة وموضوعية.

### القسم الثالث

#### التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة نظرية)

يتناول القسم الحالي من البحث التحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر ومؤشرات أدائهم المهني، وصولاً إلى تحديد النتائج المستخلصة من هذا القسم.

#### أولاً: التحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر

ينص دستور جمهورية مصر العربية الذي تم إقراره عام 2014 في مادته رقم 19 على أن التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأسيس المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم

المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية. (91)

والتعليم إلزامي حتى نهاية المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، وتكفل الدولة مجانيته بمراحله المختلفة في مؤسسات الدولة التعليمية وفقاً للقانون، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم لا تقل عن 4% من الناتج القومي الإجمالي، تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية، وتشرف الدولة عليه لضمان التزام جميع المدارس والمعاهد العامة والخاصة بالسياسات التعليمية لها. (92)

كما ينص في المادة رقم 22 على أن المعلمون وأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم الركيزة الأساسية للتعليم، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية، ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه. (93)

وفي هذا الإطار يتناول القسم الحالي من البحث القوانين والقرارات المنظمة لعمل معلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر، وأجور وبدلات معلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر، وحوافز الأداء لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر، ومكافآت جهود معلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر، والترقيات كحوافز للمعلمين.

## (1) القوانين والقرارات المنظمة لعمل معلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر

تعددت القوانين المنظمة للتعليم المصري، كما أن هناك حزمة كبيرة من القرارات الوزارية السنوية والتي تلغي وتجب ما قبلها وأحياناً تعدل أو تضيف، ومن ثم أصبح لدينا غابة من القوانين والقرارات واللوائح تحتاج لدراسة تاريخية

تحليلية قانونية لفهم مضمونها وسياقها والوصول لما هو مفعل وما هو ملغي أو معدل.

وعموماً مع حلول عام 1981م صدر قانون التعليم رقم 139 - وقد تم تعديل بعض أحكام هذا القانون بالقانون رقم 233 لسنة 1988م، وبموجب قانون التعليم رقم 139 المذكور أنفاً تم إلغاء جميع القوانين والقرارات والأحكام المنظمة للتعليم المخالفة لأحكامه، ومن ثم يمكن الرجوع للقرارات السابقة عليه ما لم تخالف أحكامه وما لم تكن ملغاة بقرارات تالية، حيث يتناول في بابه الخامس دور المعلمين والمعلمات - وهو الباب الذي تم إلغاؤه بالمادة رقم 4 من القانون رقم 155 لسنة 2007م حيث تم إضافة باب سابع لقانون التعليم رقم 139 لسنة 1981م بشأن أعضاء هيئة التعليم، وهو ما أطلق عليه لاحقاً قانون الكادر للمعلمين، حيث تم تعديل بعض أحكام هذا القانون بمقتضى القانون رقم 93 لسنة 2012م، وقد صدرت اللائحة التنفيذية لقانون الكادر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم 2840 لسنة 2007م، غير أن هذه اللائحة ألغيت وصدرت لائحة تنفيذية أخرى بمقتضى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 428 لسنة 2012م، فضلاً عن تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 على المعلمين فيما لم يرد ذكره في القوانين واللوائح التي تنظم عملهم.<sup>(94)</sup>

ومن ثم فتلك القوانين هي التي تحدد مهام ومسئوليات وحقوق وواجبات معلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر، وبالتالي هي المصادر الأولية التي سيرجع إليها البحث الراهن لتحديد مهام تلك الفئة المهمة، وتحديد مقابل تلك الجهود من أجور ومرتبوات وبدلات ومزايا مادية وعينية، والمعايير التي يتم على أساسها تحديد الحوافز الإيجابية والسلبية التي يتم تقديمها لحفز المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي وتشجيعهم على أداء عملهم على الوجه المطلوب.

وتتنص المادة 70 من قانون الكادر رقم 155 لسنة 2007م على أن المقصود بأعضاء الهيئة التعليمية جميع المعلمين الذين يقومون بالتدريس أو

بالتوجيه أو بالتفتيش الفني وعلى الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات، وعلى كل من كان يشغل إحدى هذه الوظائف وتم إلحاقه للعمل في وظائف الإدارة والمدارس والإدارات والمديريات التعليمية وديوان عام وزارة التربية والتعليم والجهات التابعة لها. (95)

وتنص المادة 71 من نفس القانون على أن جدول وظائف المعلمين يضم وظائف: معلم مساعد - معلم - معلم أول - معلم أول (أ) - معلم خبير - كبير معلمين. (96)

## (2) أجور وبدلات معلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر

يقصد بالأجر الوظيفي وهو اللفظ الذي عبر به قانون الخدمة المدنية عن المقابل النقدي الذي يمنح بصفة دورية متجددة للموظفين بالدولة المصرية، وهو الأجر المنصوص عليه في الجداول الملحقه بذلك القانون مضموماً إليه جميع العلاوات المقررة بمقتضى ذات نفس القانون، أما الأجر المكمل فيقصد به في هذا القانون كل ما يحصل عليه الموظف نظير عمله بخلاف الأجر الوظيفي سالف الذكر، ويقصد بكامل الأجر كل ما يحصل عليه الموظف نظير عمله من أجر وظيفي وأجر مكمل. (97)

ومن الجدير بالذكر أن المعلمين نظراً لطبيعة عملهم وتقديراً من المجتمع لدورهم ورسالتهم يتم التعامل معهم ككادر خاص لهم قانون يحدد مهامهم وينظم شئون عملهم وهو قانون الكادر رقم 155 لسنة 2007م بشأن أعضاء هيئة التعليم، ويتم تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 على المعلمين فيما لم يرد ذكره في القوانين واللوائح التي تنظم عملهم.

وتحدد المادة رقم 84 من قانون الكادر رقم 155 لسنة 2007م أجور الهيئة التعليمية للوظائف المنصوص عليها في المادة رقم 70 وفقاً لجدول معادلة وظائف المعلمين بالدرجات الوظيفية والمالية المنصوص عليها بقانون تنظيم العاملين بالدولة كما هو موضح بالجدول التالي. (98)

جدول رقم (1) معادلة وظائف التعليم

الوظيفة التعليمية	الدرجة المالية المعادلة	المدد البنينية	بدل الاعتماد في 2012/7/1	بدل الاعتماد من 2012/10/1 مما توفره اعتمادات وزارة التربية والتعليم
كبير معلمين	العالية	-	%150	%200
معلم خبير	مدير عام	5 سنوات	%125	%175
معلم أول (أ)	الأولى	5 سنوات	%100	%150
معلم أول	الثانية	5 سنوات	%75	%125
معلم	الثالثة (أقدمية سنتين)	5 سنوات	%50	%100
معلم مساعد	الثالثة	سنتين	-	-

ووفقاً للمادة 86 من قانون الكادر يمنح شاغلوا وظائف التعليم المنصوص عليها في هذا الباب، حافزاً للأداء المتميز يصدر به قرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض وزير التربية والتعليم، ويحدد القرار نسبة الحافز وشروط وضوابط منحه، ولا يجوز أن يزيد عدد من يمنحون هذا الحافز كل عام على 10% من شاغلي الوظائف المشار إليها في كل إدارة تعليمية.<sup>(99)</sup>

ووفقاً للمادة 89 من قانون الكادر يمنح شاغلوا وظائف التعليم المشار إليهم في المادة (70) من هذا القانون بدل معلم ومقداره 50% من الأجر الأساسي، مع استحقاقهم العلاوة السنوية المقررة، وكل زيادة في الأجر تمنح

للعاملين بالجهاز الإداري بالدولة، ويمنح شاغلوا وظائف المعلمين المشار إليهم في المادة (70) من هذا القانون بدل اعتماد وفقاً للنسبة المبينة بالجدول المرفق لهذا القانون - كما هو موضح بالجدول رقم (1) - وفي التاريخ المحدد به من الأجر الأساسي وذلك عند نقلهم لشغل وظائف المعلمين بعد استيفائهم متطلبات الشغل والاعتماد المقررة لها. (100)

### (3) حوافز الأداء لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر

تنص المادة الأولى من قرار مجلس الوزراء رقم 1024 لسنة 2011 بشأن تقرير حافز أداء لشاغلي الوظائف التعليمية على أن يُمنح شاغلوا الوظائف التعليمية المنصوص عليها في الباب السابع من قانون التعليم المشار إليه حافز أداء شهري بواقع (75%) من المرتب الأساسي بالنسبة لشاغل وظيفة معلم مساعد أو ما يقابلها، وبواقع 50% من المرتب الأساسي لوظيفة معلم أو ما يقابلها، وبواقع 25% من المرتب الأساسي بالنسبة إلى شاغلي وظائف معلم أول ومعلم أول (أ) ومعلم خبير وكبير معلمين أو ما يقابلها، ويسري ما سبق كذلك على كل من يشغل إحدى الوظائف التعليمية وتم إلحاقه للعمل في وظائف الإدارة بالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية وديوان عام وزارة التربية والتعليم والجهات التابعة لها. (101)

وتشترط المادة الثانية من نفس القرار على أن استحقاق حافز الأداء المنصوص عليه في المادة الأولى من هذا القرار يتطلب توافر ما يلي: (102)

1. المشاركة في العمل مشاركة فعلية وبذل جهد متميز لرفع مستوى الأداء.
2. ألا تقل مدة العمل الفعلية خلال الشهر عن 18 يوماً.
3. ألا يقل تقدير كفاية شاغل الوظيفة خلال العام السابق عن مرتبه "كفء".

4. ألا يكون شاغل الوظيفة قد أوقف عن العمل أو أُجبل إلى المحكمة التأديبية أو الجنائية.
5. ألا يكون قد وقع على شاغل الوظيفة جزاء تأديبي بخضم أكثر من خمسة أيام من أجرة خلال الشهر.
- إلا أن الواقع الفعلي لتنفيذ القرار السابق يشير إلى عدم تفعيل الشروط السابقة حيث يتم تقديم هذه الحوافز للجميع شهرياً مع الأجر، وبذلك فقدت وظيفتها كحافز وتحولت إلى بدل يضاف إلى الأجور الشهرية.
- وبناءً على قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1229 لسنة 2011 تم زيادة الحافز الشهري - المنصوص عليها بالمادة الأولى من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1024 لسنة 2011 السابق الإشارة إليه - بتقرير حافز أداء لشاغلي الوظائف التعليمية ليصبح كالاتي: (103)
- المعلم المساعد: 125% بدلا من 75% من المرتب الأساسي الشهري.
  - المعلم: 75% بدلا من 50% من المرتب الأساسي الشهري.
  - المعلم الأول: 50% بدلا من 25% من المرتب الأساسي الشهري.
- كما يمنح شاغلوا وظائف المعلمين المشار إليهم في المادة (70) من قانون التعليم رقم 155 لسنة 2007 وبقرار وزير التربية والتعليم طبقاً للفقرة السابقة بدل اعتماد بنسبة تتراوح ما بين 50% إلى 150% من الأجر الأساسي، على النحو المبين بالجدول التالي. (104)



جدول رقم (2) معادلة وظائف التعليم

الوظيفة التعليمية	الدرجة المالية المعادلة	المدد البنينة	بدل الاعتماد %
كبير معلمين	العالية	-	150%
معلم خبير	مدير عام	5 سنوات	135%
معلم أول (أ)	الأولى	5 سنوات	100%
معلم أول	الثانية	5 سنوات	75%
معلم	الثالثة (أقدمية سنتين)	5 سنوات	50%
معلم مساعد	الثالثة	3 سنوات	-

وتنص المادة 85 من قانون التعليم رقم 155 لسنة 2007 (قانون كادر المعلمين) على إصدار رئيس مجلس الوزراء بناء على عرض وزير التربية والتعليم قراراً بنظام حوافز الأداء وحوافز الإدارة وحوافز التميز العلمي للباحثين على شهادات دبلومات الدراسات العليا أو درجتي الماجستير والدكتوراه في مجالات العمل التعليمي أو التربوي ونظام منح مقابل أعباء الوظيفة ومقابل ساعات العمل الإضافية ومقابل التشجيع على العمل بوظائف أو مناطق معينة وأداء النفقات التي يتحملها شاغلو الوظائف التعليمية، في سبيل تأدية أعمال هذه الوظائف. (105)

كما يمنح شاغلو وظائف التعليم المنصوص عليها في قانون كادر المعلمين رقم 155 لسنة 2007م، حافزاً للأداء المتميز يصدر به قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على عرض وزير التربية والتعليم، ويحدد القرار نسبة الحافز وشروط وضوابط منحه، ولا يجوز أن يزيد عدد من يمنحون هذا الحافز

كل عام على 10% من شاغلي الوظائف المشار إليها في كل إدارة تعليمية.  
(106)

ويعتبر حافز الأداء المتميز هذا أحد أساليب التحفيز التي تعتمد على نظام المسابقة، حيث نص القانون على منح هذا الحافز كل عام على 10% من شاغلي الوظائف المشار إليها في كل إدارة تعليمية.

#### (4) مكافآت جهود معلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر

يقصد بمكافأة الجهد كل ما يمنح للعامل، من مقابل نقدي عن العمل الذي يقوم به، بالإضافة لعمله الأصلي، وذلك تعويضا له عما يتكلفه في سبيل ذلك، أو تشجيعا له على المثابرة فيه، والتحسين والابتكار - والمكافأة في هذه النواحي تختلف عن الأجر أو الراتب، في أن الأولى، لا تمنح بصفة دورية أو مستمرة، بل تمنح بقدر ما يستنفذه العامل من الجهد، ثم يقف منحها بعد ذلك - وتنقسم إلى: مكافآت عن جهود غير عادية، مكافآت تشجيعية مقابل خدمات ممتازة، مكافآت تدريس أو إشراف، أو امتحانات وغيره من المكافآت. (107)

ومثال ذلك (مكافآت الأنشطة التربوية والريادة العلمية) وقدرها 7 جنيهاً للعاملين بمرحلة التعلم الأساسي كوكيل المدرسة والمدرس الأول والمدرس والأخصائي النفسي والأخصائي الاجتماعي<sup>(108)</sup>، وشروطها كما يل:  
(109)

1. أن يكون العامل شاغلا للوظيفة بصفة أصلية ومقيدا على درجة بموازات وزارة التربية والتعليم وفروعها بالمحافظات.
2. أن يكون العامل منتدبا ندبا كليا للعمل بإحدى مديريات أو إدارات التربية والتعليم من أي جهة من الجهات التي يطبق القانون 47 لسنة 78 أو القانون 48 لسنة 78 أو من إحدى الهيئات العامة التي تنظم شئون توظيفها لوائح خاصة.

3. الحضور 22 يوما عمل فعلي على الأقل شهريا وتعتبر أيام عطلات الأعياد والمناسبات الرسمية أيام عمل.
  4. المشاركة في أعمال الأنشطة التربوية أو الريادة العلمية.
  5. يحرم من الصرف من يوقع عليه جزاء بالإنداز أو الخصم من المرتب وذلك في خلال السنة الذي تم فيه الجزاء لفترة محدودة ويتم ذلك بناء على اقتراح الرئيس المباشر ولأسباب جوهريّة.
- وبالرجوع إلى القرار الوزاري 113 بتاريخ 1996/5/9 بشأن مكافأة امتحانات النقل؛ حيث بموجب هذا القرار تقرر: (110)
- المادة الأولى: في الحالات التي تحتسب فيها المكافأة باليوم تكون المكافأة في كافة امتحانات النقل 5% من الراتب الأساسي بحد أدنى 4 جنيه (أربعة جنيهات) في اليوم.
- المادة الثانية: يمنح العاملون بالمدارس الرسمية بجميع المراحل وبالمديريات والإدارات التعليمية وديوان عام الوزارة عن جميع أعمال امتحانات النقل المختلفة وغيرها مكافأة قدرها 170 يوما. دون التقيد بالحد الأقصى لعدد أيام المكافأة عن الامتحانات العامة.
- المادة الثالثة: تصرف هذه المكافأة عقب امتحانات الدور الأول الذي يعقد في نهاية العام الدراسي.
- المادة الرابعة: يشترط لصرف هذه المكافأة ما يلي:
1. أن يكون العامل مقيدا على درجة مالية بالوزارة وبالمديريات التعليمية أو منتدبا ندبا كليا بأي منها.
  2. المشاركة الإيجابية في العمل طوال العام الدراسي.
  3. ألا يقل مدة عمله عن ستة أشهر خلال فترة من 9/1 حتى 6/30 ولو لم تكن متصلة أما بالنسبة لمن لم تستكمل هذه المدة فتصرف له بنسبة

المدة التي قضاها خلال هذه الفترة من العام الدراسي الذي تصرف عن  
المكافأة.

المادة الخامسة: يحدد كل من (رئيس القطاع - رئيس الإدارة المركزية بديوان  
عام الوزارة ومدير المديرية أو الإدارة التعليمية بالمحافظات وكذلك مدير  
المدرسة أو ناظر المدرسة) بالنسبة للعاملين التابعين له - استحقاق العامل  
من عدمه لهذه المكافأة وذلك على ضوء الالتزام والتعاون والمشاركة  
الإيجابية في العمل على مدار العام الدراسي.

المادة السادسة: تصرف هذه المكافأة على اعتماد بند مكافآت نوعي 8  
امتحانات أو 9 تصحيح أو مقابل وفر في اعتمادات الباب الأول. ويمكن  
للجهة اتخاذ إجراءات الخصم بقيمتها المختصة بالعام المالي التالي.

ويمكن القول أن شروط تلك المكافآت تعتبر شروط عامة وغير محددة  
وغير إجرائية، والشائع أنها تصرف للجميع حيث أصبحت جزء من دخل  
المعلمين والإداريين بالمدرسة، فضلاً عن كونها مكافآت هزلية وبسيطة ولا تؤدي  
الغرض منها وهو تحفيز الهيئة التعليمية بغرض تحسين الأداء، كما أنها  
أصبحت دورية ومرتبطة بالمرتب غالباً، وبذلك فقدت أهميتها ووظيفتها.

ويتم إعداد كشوف الأجر والمكافآت وفقاً لما يلي: (111)

1- تستخدم الاستمارات التالية لصرف الأجر والأجر الإضافية:

(أ) استمارة 132 ع.ح لصرف أجر العاملين والمكافآت لأكثر من عامل  
واحد والتي يتولى صرفها مندوب الصرف.

(ب) استمارة 132 م.ع.ح لصرف أجر عامل واحد.

(ج) استمارة 50 ع.ح وتستعمل في صرف الأجر الإضافي أو فروق  
تسوية الحالة لعامل واحد، وفي الصرف من حساب الدائنين أو الإيرادات  
لمستحقي النفقات، ويرفق بها كشف ببيان أسماء ومبالغ الصرف.

- 2- يستحق الأجر من تاريخ استلام العامل للعمل ويصرف في اليوم الأول من الشهر التالي لاستحقاقه ويجوز صرف الأجر قبل هذا الموعد في حالة صدور تعليمات بالصرف من وزارة المالية بمناسبة الأعياد مثلاً.
- 3- لحساب الأجر المستحق عن جزء من الشهر يضرب مقدار الأجر المستحق عن الشهر بالكامل في عدد أيام الشهر المستحق عنها الأجر ويقسم الناتج على عدد أيام الشهر كله:

الأجر × عدد الأيام العمل الفعلية

عدد أيام الشهر (31، 30، 29، 28)

- 4- تعد كل مدرسة كشوف الأجور بمعرفة أمين التوريدات ثم تعتمد من مدير المدرسة وترسل للمديرية أو الإدارة التعليمية في موعد غايته اليوم الخامس من كل شهر حتى يتمكن (شئون العاملين - الحسابات) من مراجعتها واتخاذ إجراءات الصرف.
- 5- تشمل كشوف الأجور أسماء جميع العاملين الحاضرين ومن في أجازة.

#### (5) الترقيات كحوافز للمعلمين

تنص المادة رقم 81 من قانون الكادر رقم 155 لسنة 2007م على أنه يشترط للترقية إلى الوظائف الأعلى في جدول وظائف المعلمين - وهي الوظائف المذكورة سابقاً والمنصوص عليها في مواد قانون الكادر - ما يلي:

(112)

- 1- استيفاء شروط شغل الوظيفة المرقي إليها على النحو المبين ببطاقة الوصف الخاصة بها.
- 2- قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفة الأدنى مباشرة، أو ما في مستواها وفقاً للقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم، وتخفيض المدة البينية للترقية عام واحد للحصول على الماجستير، وعامين للحصول على الدكتوراه.

- 3- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة الوظيفة المرقى إليها.
- 4- الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في سنتين سابقتين مباشرة على النظر في الترقية.
- ورغم وجود إيجابيات في شروط الترقية السابقة تتمثل في اشتراط الحصول على رخصة لمزاولة المهنة للعمل في ميدان التعليم، والأهم أن تعطى بناءً على برامج فعالة تلبي احتياجات المعلمين، غير أن البند الثاني يرجعنا خطوة للوراء حيث يشترط ويركز على الأقدمية بدلاً عن الكفاية.
- وتحدد المادة رقم 23 من اللائحة التنفيذية رقم 428 لسنة 2013م لقانون الكادر محتويات ملف الترقى للمعلم على المكونات الآتية: (113)
- (1) وثائق ومستندات تقييم أداء المعلم وتشتمل على:
- استمارة تقييم أداء المعلم من قبل مديرة المدرسة.
  - استمارة تقييم أداء المعلم من قبل الموجه الفني.
  - صورة معتمدة من تقرير الأداء السنوي بمرتبة فوق متوسط على الأقل في سنتين سابقتين مباشرة على النظر في الترقية.
  - صحيفة أحوال معتمدة من الإدارة التعليمية التابع لها.
- (2) وثائق خطة وأنشطة التنمية المهنية للمعلم المتقدم للترقيه.
- وتنص المادة 80 من قانون الكادر على أن اللائحة التنفيذية للقانون تحدد معايير ملزمة للأداء التعليمي للهيئة التعليمية بالمدرسة، كما تحدد اللائحة نظاماً يكفل تقويم كفاية أداء شاغلي وظائف التعليم والتوجيه ووظائف الإدارة التي يشغلها معلمون بما يتفق وطبيعة نشاطها وأهدافها، ويكون تقويم الأداء بمرتبة كفاء، وفوق المتوسط، ومتوسط، ودون المتوسط، وضعيف، ويعتمد في وضع هذا التقرير على نظم المتابعة والتقويم المستندة على معايير الأداء، ونتائج تقويم أداء التلاميذ، ودرجة مشاركة المعلم في تحسين مستوى أداء العمل

بالمدرسة، والشهادات والدرجات العلمية التي يحصل عليها والدورات التدريبية التي يجتازها والمؤتمرات التي يحضرها بما يؤدي إلى رفع مستواه، وتحسين مستوى أدائه، وتعتبر خدمة من يحصل على تقريره تقوم أداء متالين بمرتبة ضعيفة منتهية بقوة القانون. (114)

وتحدد المادة 24 من اللائحة التنفيذية للقانون تقارير تقييم الأداء، حيث يكون تقييم أداء شاغلي وظائف المعلمين والأخصائيين والتوجيه ووظائف الإدارة المدرسية التي يشغلها معلمون عن مدة سنة تبدأ من أول سبتمبر وتنتهي في آخر أغسطس من العام التالي. ويوضع تقرير تقييم الأداء خلال شهري أكتوبر ونوفمبر، ويعتمد من لجنة الموارد البشرية خلال شهر ديسمبر. (115)

ويكون تقرير تقييم الأداء بالمراتب الآتية:

من 90 إلى 100	كفاء
من 75 إلى أقل من 90	فوق المتوسط
من 60 إلى أقل من 75	متوسط
من 50 إلى أقل من 60	دون متوسط
أقل من 50 درجة	ضعيف

حيث يكون تقييم الأداء وفق نماذج معدة سلفاً تحدها اللائحة وفقاً لكل وظيفة على حدة، وتعلن للهيئة التعليمية معايير قياس الأداء التي تطبق في شأنهم، ويجب إخطار العاملين الذين يرى رؤسائهم أن مستوى أدائهم دون المتوسط أو ضعيف بأوجه النقص في أدائهم.

ويتم وضع التقدير بناء على استمارة يعدها الرئيس المباشر، إلا أنه يلاحظ أن نماذج تقييم الأداء تلك تعتمد على معايير غير محددة وغير إجرائية ومن ثم غير موضوعية.

ولا يجوز تقدير مستوى أداء العامل الخاضع لأحكام الباب السابع من  
قانون التعليم بمرتبة كفاء في الحالتين الآتيتين: (116)

- إذا أتيحت له فرصة التدريب ولم يجتزه بنجاح.
- إذا وقع عليه جزاء تأديبي بالخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدة تزيد على خمسة أيام أو جوزي بجزاءات الخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدد يجاوز مجموعها عشرة أيام أو أي جزاء أشد خلال العام الذي يوضع عنه التقرير .

ولا يجوز تقدير مستوى أداء العامل بمرتبة فوق المتوسط في الحالتين الآتيتين:  
(117)

- إذا أتيحت له فرصة التدريب وتخلف عنه - ما لم يكن ذلك بعذر تقبله السلطة المختصة.
- إذا وقع عليه جزاء تأديبي بالخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدة تزيد على عشرة أيام جوزي بجزاءات الخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدد يجاوز مجموعها خمسة عشر يوماً أو أي جزاء أشد في العام الذي يوضع عنه التقرير .

وقد أدي تطبيق قانون الكادر الخاص للمعلمين إلى تحسن نسبي في مستوى دخل المعلمين، حيث تقررت نسبة زيادة قدرها 50% من الأجر الأساسي لكل المعلمين، ثم تدرج القانون في منح الزيادات الأجرية حسب اجتياز متطلبات الكادر المهنية (الاختبارات) إلى أن وصلت نسبة الزيادة إلى 150% من جملة الأجر الأساسي، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك ملاحظتين سلبيتين أساسيتين:

الأولى: أن مستويات أجور المعلمين لا زالت منخفضة مقارنة بارتفاع معدلات التضخم، ومقارنة بالعديد من المهن الأخرى التي لا تقل عنها مهنة



التعليم أهمية إن لم تزد، ومقارنة بحد الفقر المحدد عالمياً في دولارين للفرد يومياً أي 8 دولارات يومياً لأسرة مثالية تتكون من أب وأم وطفلين، أي حوالي 140 جنيه يومياً أي 4200 جنيه شهرياً، وهو راتب لا يحصل عليه غالبية المعلمين في مصر، ومن ثم لم تحدث النقلة النوعية المطلوبة لتحسين مستويات دخل المعلمين بما يحفظ مكانتهم المادية والأدبية.

والثانية: أن إقرار تلك الزيادات في أجور المعلمين لم يصاحبها تحسن مقابل في الأداء المهني لهم، فمازلت بعض الممارسات المهنية السلبية قائمة وعلى رأسها كارثة الدروس الخصوصية، والتي تشير إلى قصور في أداء المعلمين المهني داخل حجرة الدراسة.

وقد أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030

على بناء منظومة للمتابعة والتقييم مبنية على النتائج تقوم على إطار من مؤشرات أداء وعوائد متفق عليها من قبل المتخصصين وأصحاب المصلحة مدعومة ببنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ونشر لثقافة المتابعة والتقييم المبني على النتائج على جميع المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، ومن ثم بناء مصفوفة مؤشرات الأداء والنتائج ووسائل التحقق وقوائم ومصادر ودورة جمع وتحليل البيانات وتوزيع التقارير<sup>(118)</sup>، على أن يكون أحد المؤشرات الرئيسة التي يعتمد عليها في تقييم جودة مخرجات مراحل التعليم قبل الجامعي يتمثل في مستوى أداء التلاميذ.<sup>(119)</sup>

### ثانياً: مؤشرات الأداء لمعلمي مدارس التعلم الأساسي في مصر

قامت وزارة التربية والتعليم في مصر بتبني "مشروع المعايير القومية للتعليم" حيث وضعت معايير ومؤشرات في خمسة مكونات رئيسة تمثل العملية التعليمية، وهي: معايير المدرسة الفعالة، معايير المعلم، معايير الإدارة المتميزة، معايير المشاركة المجتمعية، ومعايير المنهج ونواتج التعلم. وتم وضع خمسة مجالات لمعايير المعلم، وهي: التخطيط، استراتيجيات التعلم وإدارة الفصل، المادة العلمية، التقويم، وأخيراً مهنية التعلم، حيث ركزت تلك المجالات على تحديد معايير شاملة لأداء كل من يشارك في العملية التعليمية داخل المدرسة متضمناً المعلم والموجه والأخصائي الاجتماعي والأخصائي النفسي. (120)

وقد قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بتطوير وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر والتي كانت قد أصدرتها وزارة التربية والتعليم عام 2003م، والمعدلة بالوثيقة الخاصة بمقاييس التقدير والتي أعدتها وحدة التخطيط والمتابعة لبرنامج تحسين التعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم عام 2005م، بحيث تصبح وثيقة معايير معلم التعليم قبل الجامعي في مصر بمثابة إطار مرجعي يتم من خلاله رفع مستوى أداء المعلم، وزيادة فاعليته في أداء مهامه وممارساته المتعددة بما يفي بمتطلبات هذه الكوادر.

وقد استهدفت وثيقة المستويات المعيارية لمعلم التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية بناء مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مستوى أداء المعلم، بما ينعكس في النهاية على مستوى منظومة التعليمية والارتقاء بها إلى أفضل المستويات. (121)

حيث ارتفع عدد المجالات من خمسة مجالات كما في وثيقتي عام 2003م وعام 2005م، إلى ثمانية مجالات في وثيقة عام 2009م، كما ارتفع

عدد المعايير من 18 معيارا في وثيقتي 2003م و 2005م، إلى 24 معيارا في وثيقة 2009م، وارتفع عدد المؤشرات من 77 مؤشرا في وثيقة 2005م إلى 88 مؤشرا في وثيقة 2009م، وهو ما يتضح في الجدول التالي رقم 3. (122)

**جدول رقم (3) بعدد مجالات ومعايير ومؤشرات مجال المعلم بوثيقة عام 2009م (123)**

عدد المؤشرات	المعايير	المجالات
4	1- تحديد الاحتياجات التعليمية للمتعلمين.	الأول التخطيط
5	2- التخطيط للأهداف.	
3	3- تصميم الأنشطة التعليمية الملائمة.	
3	1- الاستخدام الفعال لأساليب متنوعة لإثارة دافعية المتعلمين	الثاني استراتيجيات التعليمية والتعلم وإدارة الفصل
4	2- استخدام استراتيجيات تعليمية استجابة لحاجات المتعلمين.	
4	3- تيسير التعلم الفعال.	
4	4- إشراك المتعلمين في حل المشكلات والتفكير الناقد والإبداع.	
4	5- توفير مناخ ميسر للعدالة.	
3	6- إدارة وقت التعلم بكفاءة.	
3	1- التمكن من بنية المادة العلمية وفهم طبيعتها.	الثالث المادة التعليمية
3	2- التمكن من طرائق البحث في المادة العلمية.	
2	3- القدرة على إنتاج المعرفة.	
4	4- تمكن المعلم من تكامل مادته العلمية من المواد الأخرى.	

التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية

عدد المؤشرات	المعايير	المجالات
3	1- ممارسة مهارات الاتصال.	الرابع تكنولوجيا التعلم
2	2- استخدام تكنولوجيا التعلم.	
3	1- ثقافة المجتمع المحيط بالمدرسة.	الخامس السياق المجتمعي
4	2- العلاقة مع أعضاء المجتمع.	
2	3- مشاركة المعلم في قيادة التغيير والتطوير التربوي في إطار ثقافة الجودة والتميز .	
7	1- التقييم الشامل.	السادس - التقييم
2	2- التغذية الراجعة.	
4	1- علاقة المعلم بالمتعلمين والزملاء.	السابع- أخلاقيات المهنة
6	2- أخلاقيات العمل.	
5	1- تنمية المهنية الذاتية.	الثامن- التنمية المهنية المستمرة
4	2- التنمية المهنية الجماعية.	
88	24	الإجمال - 8

حيث المؤشرات هنا مؤشرات وصفية فمثلا المجال الأول (مجال التخطيط)، يتضمن ثلاثة معايير كما بالجدول السابق رقم (3)، وكل معيار يتضمن عدداً من المؤشرات، فعلى سبيل المثال المعيار الأول من معايير (مجال التخطيط) هو تحديد الاحتياجات التعليمية للمتعلمين، حيث يتم قياسه من خلال أربعة مؤشرات، وذلك على النحو التالي: (124)

1. يصمم المعلم أنشطة استكشافية متنوعة لتحديد احتياجات المتعلمين.
2. يستخدم أساليب وأدوات متنوعة لرصد مستويات احتياجات المتعلمين الأكاديمية وغير الأكاديمية.

3. يحقق مشاركة المتعلمين في وضع أهداف التعلم وتحديد مكوناتها.
  4. يحدد مراحل خطة الدرس في ضوء الاحتياجات التعليمية للمتعلمين لتنفيذها في حدود الوقت المتاح لها.
- وهكذا تحدد وثيقة المستويات المعيارية لمعلم التعليم قبل الجامعي مجموعة من المؤشرات الوصفية لباقي معايير أداء المعلم.
- وبناء على الوثائق السابقة تم تحديد المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف المعلمين كما حددتها المادة رقم 15 من اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم رقم 155 لسنة 2007م المعدل بالقانون رقم 93 لسنة 2012 - وهي نفس المعايير الملزمة لأداء معلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر - وذلك على النحو المبين في كل مجال من المجالات الآتية: (125)

(أ) مجال التخطيط

- 1- تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب.
  - 2- تصميم الأنشطة التعليمية الملائمة.
- (ب) مجال خطة وأساليب التعليم وإدارة الفصل:
- 1- استخدام خطط وأساليب تعليمية استجابة ل حاجات الطلاب.
  - 2- تيسير خبرات التعليم الفعال.
  - 3- اشتراك الطلاب في حل المشكلات والتفكير الناقد والإبداعي.
  - 4- توفير مناخ ميسر لتحقيق العدالة في التعامل مع الطلاب.
  - 5- الاستخدام الفعال لأساليب متنوعة لتنشيط وتحفيز الطلاب.
  - 6- إدارة الوقت المخصص للتعلم بكفاءة والحد من الوقت الفاقد.

(ج) مجال المادة العلمية:

- 1- التمكن من بنية ومضمون المادة العلمية وفهم طبيعتها.
- 2- التمكن من طرق البحث في المادة العلمية.
- 3- تمكن المعلم من تكامل مادته العلمية مع المواد الأخرى.

#### 4- القدرة على إنتاج المعرفة.

(د) مجال التقويم:

1- التقويم الذاتي.

2- تقويم الطلاب.

3- التغذية الراجعة.

(هـ) مجال مهنية المعلم:

1- أخلاقيات المهنة.

2- التنمية المهنية.

وبالرغم من إصدار تشريعات تربوية من شأنها تحسين وإصلاح التعليم قبل الجامعي، ومنها تعديل قانون التعلم بموجب قانون رقم 155 لسنة 2007، وقد تضمن تطبيق الكادر الجديد للعلمين، وإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، غير أن تلك التشريعات من حيث التنفيذ والفاعلية والقوانين والقرارات الوزارية اللاحقة عليها لم تحقق تغييرا جوهريا في ممارسات المعلمين السلبية بصفة عامة، وعلى وجه الخصوص مشكلة الدروس الخصوصية، وذلك على الرغم من التحسن النسبي في الدخل المتولد من المهنة، والتنمية المهنية المقدمة للمعلمين، وقد يرجع ذلك إلى غياب المعالجة المجتمعية لمشاكل التعليم، وضعف المخصصات المالية المتجهة إليه، وضرورة إصلاح البنية الأساسية لنظام التعليم (بنية المدارس والتجهيزات)، وإدخال التكنولوجيا الفعالة بقدر كاف وبمزيج أمثل، والتركيز على العنصر البشري مساءلة، وربط الأداء التعليمي بالدخل والحوافز بأنواعها، وذلك لترشيد سلوك العاملين في التعليم وبما يضمن تنمية القدرات في اتجاه تحقيق الغايات والأهداف المجتمعية من التعليم.<sup>(126)</sup>

**ثالثاً: النتائج المستخلصة**

من خلال تحليل هذا القسم من البحث يمكن التوصل إلى جملة نتائج،  
من أهمها:

1. يوجد اهتمام ملموس وإن كان غير كافي، واعتراف من الدولة بأهمية تقديم حوافز ومكافآت للمعلمين توازي أهمية دورهم والأعباء الملقاة على كاهلهم.
2. تتعدد القوانين واللوائح المحددة لشروط التحفيز وأنواع الحوافز المقدمة للمعلمين في مصر عامة وهو ما ينطبق بطبيعة الحال على معلمي مدارس التعليم الأساسي.
3. يتم وضع القوانين واللوائح التي يتم على أساسها تحديد الحوافز التي يتم تقديمها لحفز المعلمين بمدارس التعليم الأساسي على المستوى المركزي ومن ثم تعميم على الجميع.
4. يتم تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز للمعلمين كبذل المعلم وحافز الأداء المتميز وبدل الاعتماد وحافز الأداء الشهري ومكافأة الامتحانات وغيرها من الحوافز والمكافآت.
5. زادت نسبة الحوافز الشهرية المقدمة للمعلمين في السنوات الأخيرة بالتزامن مع تعديل القوانين المنظمة لعملهم باعتبارهم كادر خاص، غير أن زيادة الأسعار والتضخم الاقتصادي أثر بشكل سلبي على نتائج تلك التعديلات.
6. ربط الترقيات بشروط وقواعد من ضمنها شهادة صلاحية تربوية لمزاولة مهنة التدريس والحصول على دورات تدريبية، والحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في سنتين سابقتين مباشرة على النظر في الترقية بما يمثله ذلك من تحفيز للمعلم على تنمية نفسه مهنيًا وتحسين أداءه بالفصل.
7. أكدت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 على بناء منظومة للمتابعة والتقويم مبنية على النتائج تقوم على إطار من مؤشرات أداء وعوائد متفق عليها من قبل المتخصصين والمستفيدين من الخدمة

### التعليمية.

8. أكدت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 على إن أحد المؤشرات الرئيسة التي يعتمد عليها في تقييم جودة مخرجات مراحل التعليم قبل الجامعي يتمثل في مستوى نتائج التلاميذ.
9. تم وضع وثيقة للمستويات المعيارية لمعلم التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية بناء على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مستوى أداء المعلم، بما ينعكس في النهاية على مستوى منظومة التعليم والارتقاء بها إلى أفضل المستويات.
10. تتضمن مؤشرات الأداء التدريسي للمعلم نتائج الطلاب ورأي التلاميذ في فاعلية التدريس وتقييم المعلم الأول والموجه الفني للمعلم، وتقييم المعلم نفسه لفاعلية أداءه التدريسي، ورأي أولياء الأمور في مدي فاعلية أداء المعلم.
11. تتضمن مؤشرات الأداء الإداري للمعلم الانتظام في الحضور والمشاركة في المجالس واللجان المدرسية والمشاركة في أنشطة الوحدات المدرسية والمساهمة في الأنشطة المدرسية وأنشطة المشاركة المجتمعية وتقييم مدير المدرسة لأداء المعلم الإداري.
12. تتضمن مؤشرات التنمية المهنية للمعلم حضور دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات والحصول على دبلومات ودراسات عليا والمشاركة في برامج تدريبية بالوحدة التدريسية بالمدرسة وإجراء بحوث إجرائية ودراسات علمية لتطوير المدرسة والفصل.

### القسم الرابع

### التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي

### بجمهورية مصر العربية

### (دراسة ميدانية)



يتناول هذا القسم واقع التحفيز الإداري لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية ميدانياً ومدى تواجد الحوافز الإدارية، وفي حالة تواجدها التأكد من توافر الشروط اللازمة لنجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن ثم يحاول الوقوف على جوانب مؤشرات الأداء المهني للمعلمين بالاستفادة من خبرات مجموعة من المحكمين في مجالي الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس، ومن ثم تطبيق استمارة لتحديد الوزن النسبي لكل مؤشر وذلك من وجهة نظر المديرين والوكلاء، والموجهين الفنيين، والمعلمين الأوائل، ومن ثم ترتيب الحوافز وفق درجة أهميتها للمعلمين.

### (1) أدوات البحث

اتساقاً مع طبيعة البحث وتحقيقاً لأهدافه تم الاعتماد على استبيان موجه إلى معلمي مدارس التعليم الأساسي بحلقتيها الابتدائية والإعدادية في جمهورية مصر العربية، ويدور حول مدى تحقق شروط تقديم تلك الحوافز، ودرجة تواجد الحوافز في الواقع الفعلي من وجهة نظر معلمي تلك المرحلة، ومدى توافر الشروط العادلة والموضوعية عند تقديم تلك الحوافز، وأهمية تلك الحوافز للمعلمين من وجهة نظرهم. (2)

كما تم الاعتماد على استمارة موجهة إلى عدد من مديري ووكلاء المدارس الابتدائية والإعدادية، وعدد من الموجهين الفنيين وعدد من المعلمين الأوائل بتلك المدارس للاستفادة من خبراتهم في الوقوف على مؤشرات الأداء التدريسي والإداري والتمتية المهنية للمعلم وذلك من وجهة نظرهم، وذلك

(2) ملحق رقم (1)، استبيان موجه إلى معلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية.

باعتبارهم الأكثر خبرة من الناحية الفنية والمهنية، ومن ثم الأكثر قدرة على تحديد قيمة تلك المؤشرات ووزنها النسبي وفقاً لأهميتها وتأثيرها. (3)

### ( ب ) تحكيم أدوات البحث

تم عرض أدوات البحث بعد تصميمهما على مجموعة من المحكمين في مجالي الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس لأخذ رأيهم في مدى اتساق العبارات ومناسبتها لما أعدت لقياسه، وتحديد جوانب المؤشرات الدالة على أداءات المعلم في الجوانب التدريسية والإدارية والتنمية المهنية، وتم اختيار خبراء من هذين التخصصين نظراً لاشتغال مكونات الاستبيان على جوانب مرتبطة بالأداء الإداري والتدريسي للمعلم، وتم الاستفادة من توجيهاتهم وأرائهم. (4)

### (2) ثبات الاستبيان

ويقصد به دقة الاستبيان ومدى اتساق عباراته وتجانسها، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، وللتحقق من ثبات الاستبيان قام الباحث باختيار عينة من (43) فرداً من المجتمع الأصلي تم تطبيق الاستبيان عليهم، ومن خلال نتائج هذا التطبيق تم حساب معامل ألفا كرونباخ للثبات بالمعادلة السابقة، وبلغت قيمة معامل الثبات (0.761 و0) وهي أكبر من 0.7، مما يشير إلى تجانس عبارات الاستبيان، ومن ثم صلاحيته للتطبيق.

### (3) عينة البحث

(3) ملحق رقم (2)، استمارة موجهة إلى المديرين والوكلاء والموجهين الفنيين والمعلمين الأوائل

بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية.

(4) ملحق رقم (3)، قائمة بأسماء السادة المحكمين.

نظراً لصعوبة اللجوء للمجتمع الأصلي للحصول على البيانات المطلوبة خاصة مع كبر هذا المجتمع وتشتت العينة في مناطق جغرافية متباعدة ، ومن ثم يصبح من العملي اختيار جزء ممثل من هذا المجتمع لتطبيق إجراءات البحث عليه، ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية لتعميم ما نحصل عليه من العينة على المجتمع الأصلي.

وفي ضوء متطلبات البحث الحالي وأهدافه، تمثل المجتمع الأصلي له في فئة المعلمين بمدارس التعليم الاساسي ويبلغ عددهم (418944) معلم بالمدارس الابتدائية و (253305) معلم بالمدارس الإعدادية بمجموع (672249) معلم على مستوى الجمهورية، وذلك بناءً على إحصاءات التعليم قبل الجامعي الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.<sup>(127)</sup>

ولما كان من الصعب دراسة المجتمع الأصلي بأكمله، تم اختيار عينة لهذا المجتمع بصورة عشوائية يبلغ عددها (812) من معلمي المدارس الابتدائية والإعدادية، وقد تم اختيار العينة من محافظات القاهرة ، والجيزة ، والشرقية ، وسوهاج ، وبورسعيد حيث روعي أن تشتمل على بيئات متعددة حضرية وريفية ، وكذا تكون ممثلة لمناطق من الوجه البحري والقبلي وقناة السويس .  
ويوضح الجدول التالي رقم (4) عدد الاستثمارات الموزعة والفاقد والعائد والمستبعد والصالح من تلك الاستثمارات ، والنسبة المئوية للصالح منها.

**جدول رقم (4): عدد الاستثمارات الموزعة على عينة المعلمين**

**والفاقد والمستبعدة والصالح منها والنسبة المئوية لها**

النسبة المئوية للصالح	الصالح	المستبعد	العائد	الفاقد	الموزع
%83.7	680	45	725	87	812

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن إجمالي عدد الاستثمارات الصالحة من الاستبيان (680) استمارة بنسبة (83.7%) من جملة الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة.

وقد تم الاستعانة بعدد (75) من مديري ووكلاء المدارس الابتدائية والإعدادية، وعدد (47) موجهاً فنياً يقومون بالإشراف على توجيه المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي، وعدد (33) من المعلمين الأوائل بالمدارس الابتدائية والإعدادية للاستفادة من خبراتهم في الوقوف على الوزن النسبي لمؤشرات الأداء التدريسي والإداري والتنمية المهنية للمعلم وذلك من وجهة نظرهم باعتبارهم خبراء ميدانيين.

وقد تم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2015/2016م، وقد استغرق التطبيق أربعة أشهر (إبريل - مايو - يونيو - يوليو) للعام 2016م، وتمت صياغة الاستبيان في ضوء الإطار النظري للبحث، والدراسة النظرية، والدراسات السابقة، وأهداف البحث ومنهجيته.

**(4) نتائج الدراسة الميدانية**

وفيما يلي سوف يتم تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي لمؤشرات الأداء التدريسي والإداري والتنمية المهنية للمعلمين، ودرجة تواجد الحوافز وتوافر شروطها في الواقع الفعلي من وجهة نظرهم، والوزن النسبي للحوافز المقدمة للمعلمين وترتيبها وفقاً لأهميتها من وجهة نظرهم.

**جدول رقم (5): مؤشرات الأداء التدريسي للمعلم**

(الأرقام بالجدول مقربة لأقرب رقم صحيح )

المؤشر	متوسط النسبة المئوية للمؤشر من وجهة نظر المديرين والوكلاء	متوسط النسبة المئوية للمؤشر من وجهة نظر الموجهين الفنيين	متوسط النسبة المئوية للمؤشر من وجهة نظر المعلمين الأوائل	المتوسط العام للوزن النسبي للمؤشر
1- نتائج الطلاب	59%	42%	52%	51%
2- رأي التلاميذ في فاعلية التدريس	8%	12%	10%	10%
3- تقييم المعلم الأول لأداء المعلم	12%	12%	16%	13%
4- تقييم الموجه الفني لأداء المعلم	15%	23%	9%	16%
5- تقييم المعلم لفاعلية أداءه التدريسي	2%	4%	11%	6%
6- رأي أولياء الأمور في فاعلية أداء المعلم	4%	7%	2%	4%
<b>المجموع</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

وبتحليل الجدول السابق عن مؤشرات الأداء التدريسي للمعلم يلاحظ اتفاق جميع أفراد العينة على أن أهم مؤشر يلقى الضوء على أداء المعلم التدريسي هو نتائج الطلاب (بمتوسط عام 51% لهذا المؤشر)، فالأداء الجيد

للمعلم ينعكس على نتائج الطلاب، بمعنى أنه يمكنني قياس مدى نجاح المعلم في أداء وظيفته التدريسية من خلال حصول الطلاب على نتائج متميزة، وهو ما يتطلب أن تكون هذه الاختبارات صحيحة ومقننة ومتنوعة وموضوعية وتتم بصورة سليمة من حيث الإجراءات، ومن خلال تحليل نتائج الجدول بالنسبة لهذا المؤشر يلاحظ أن المديرين والوكلاء أعطوا أكبر قيمة لهذا المؤشر، يليهم المعلمين الأوائل، بينما أعطى الموجهين الفنيين درجة أقل لهذا المؤشر مقارنة بنظرائهم من المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل وربما يكون تفسير ذلك أن الموجهين الفنيين هم الأكثر خبرة في الناحية الفنية ومن ثم يرون أن هناك مؤشرات أخرى تستحق أن تأخذ نسبة أعلى كمؤشر على أداء المعلم، يلي هذا المؤشر في الترتيب مؤشر تقييم الموجه الفني لأداء المعلم (بمتوسط عام 16% لهذا المؤشر)، ثم تقييم المعلم الأول لأداء المعلم (بمتوسط عام 13% لهذا المؤشر)، ثم رأي التلاميذ في فاعلية التدريس (بمتوسط عام 10% لهذا المؤشر)، ثم تقييم المعلم لفاعلية أداءه التدريسي (بمتوسط عام 6% لهذا المؤشر)، وأخيراً رأي أولياء الأمور في فاعلية أداء المعلم (بمتوسط عام 4% لهذا المؤشر).

جدول رقم (6): مؤشرات الأداء الإداري للمعلم

(الأرقام بالجدول مقربة لأقرب رقم صحيح )

المؤشر	متوسط النسبة المئوية للمؤشر من وجهة نظر المديرين والوكلاء	متوسط النسبة المئوية للمؤشر من وجهة نظر الموجهين الفنيين	متوسط النسبة المئوية للمؤشر من وجهة نظر المعلمين الأوائل	المتوسط العام للوزن النسبي للمؤشر
1- الانتظام في الحضور .	%43	%48	%44	%45
2- المشاركة في المجالس واللجان المدرسية.	%11	%13	%12	%12
3- المشاركة في أنشطة الوحدات المدرسية.	%14	%11	%10	%12
4- المساهمة في الأنشطة المدرسية.	%14	%13	%10	%12
5- المساهمة في أنشطة المشاركة المجتمعية.	%8	%8	%10	%9
6- تقييم مدير المدرسة لأداء المعلم الإداري.	%10	%7	%14	%10
<b>المجموع</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>

وبتحليل الجدول السابق عن مؤشرات الأداء الإداري للمعلم يلاحظ اتفاق جميع أفراد العينة على أن أهم مؤشر يلقي الضوء على أداء المعلم الإداري هو الانتظام في الحضور (بمتوسط عام %45 لهذا المؤشر)، وتحليل نتائج الجدول بالنسبة لهذا المؤشر يلاحظ أن المديرين والوكلاء أعطوا أكبر قيمة لهذا المؤشر وهو أمر مفهوم من حيث حرص القيادات المدرسية على متابعة انتظام المعلمين في الحضور واعتباره مؤشر على التزام المعلم، يلي هذا المؤشر ثلاثة مؤشرات تقف على قدم المساواة من حيث الأهمية كدلالة على جودة الأداء الإداري

للمعلم، وهي: المشاركة في المجالس واللجان المدرسية، والمشاركة في أنشطة الوحدات المدرسية، والمساهمة في الأنشطة المدرسية حيث حصلت جميعها على (متوسط عام 12% لهذا المؤشر)، يليهم مؤشر تقييم مدير المدرسة لأداء المعلم الإداري (بمتوسط عام 10% لهذا المؤشر)، وأخيراً مؤشر المساهمة في أنشطة المشاركة المجتمعية (بمتوسط عام 9% لهذا المؤشر).

### جدول رقم (7): مؤشرات التنمية المهنية للمعلم

(الأرقام بالجدول مقربة لأقرب رقم صحيح)

المؤشر	متوسط النسبة المئوية للمؤشر من وجهة نظر المديرين والوكلاء	متوسط النسبة المئوية للمؤشر من وجهة نظر الموجهين الفنيين	متوسط النسبة المئوية للمؤشر من وجهة نظر المعلمين الأوائل	المتوسط العام للوزن النسبي للمؤشر
1- حضور دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات .	40%	48%	41%	43%
2- الحصول على دبلومات ودراسات عليا في التخصص.	16%	16%	15%	16%
3- المشاركة في برامج تدريبية بالوحدة التدريبية بالمدرسة.	26%	21%	25%	24%
4- إجراء بحوث إجرائية ودراسات علمية لتطوير المدرسة والفصل.	18%	15%	19%	17%
<b>المجموع</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

وتحليل الجدول السابق عن مؤشرات التنمية المهنية للمعلم يلاحظ اتفاق جميع أفراد العينة على أن أهم مؤشر يلقي الضوء على أداء المعلم المهني



هو حضور دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات (بمتوسط عام 43% لهذا المؤشر)، ويمكن تفسير ذلك لأهمية تأثير حضور تلك الفعاليات على النمو المهني للمعلم، ويأتي هذا المؤشر في الترتيب مؤشر المشاركة في برامج تدريبية بالوحدة التدريبية بالمدرسة (بمتوسط عام 24% لهذا المؤشر)، ثم إجراء بحوث إجرائية ودراسات علمية لتطوير المدرسة والفصل (بمتوسط عام 17% لهذا المؤشر)، وأخيراً الحصول على دبلومات ودراسات عليا في التخصص (بمتوسط عام 16% لهذا المؤشر).

جدول رقم (8): دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو درجة تواجد الحوافز وتوافر شروطها

الدلالة	ن <sup>2</sup>	درجة التواجد						العبارة	م
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
دالة**	2.414	50.2	341	44.4	302	5.4	37	1	تمنح حوافز مادية (أجور - مكافآت - علاوات .. الخ) مناسبة للمعلم.
دالة**	2.520	58.1	395	33.5	228	8.4	57	2	تمنح حوافز أدبية (مدح - ثناء - شهادات تقدير .. الخ) للمعلم المجتهد.
دالة**	2.718	57.9	394	35.6	242	6.5	44	3	توجد فرص كافية لترقية المعلمين.
دالة**	3.636	61.3	417	36.8	250	1.9	13	4	توجد آليات مناسبة لمعاقبة المعلم المقصر في عمله.
دالة**	5.241	73.5	500	21.8	148	4.7	32	5	تتناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول.
دالة**	3.485	59.7	406	38.4	261	1.9	13	6	يوجد ربط بين ما يحصل عليه المعلم من حوافز وأداءه لمهام وظيفته.
دالة**	86.879	39.9	271	43.5	296	16.6	113	7	تحسن الحوافز المقدمة للمعلم من أداءه المهني.

د/ عمر نصير مهراڻ رضوان

دالة**	4.085	69.4	472	20.3	138	10.3	70	توجد عدالة في توزيع الحوافز على المعلمين.	8
دالة**	4.433	70.8	481	20.7	141	8.5	58	يتم تحفيز المعلمين بناءً سياسات معلنة.	9
دالة**	2.083	57.8	393	29	197	13.2	90	يتم تحفيز المعلمين بناءً سياسات واضحة.	10
دالة**	2.985	58.2	396	37.2	253	4.6	31	تتم ترقيات المعلمين بناءً على معايير موضوعية (عادلة)	11
دالة**	1.084	36.8	250	47.6	324	15.6	106	يتم توزيع الحوافز على المعلمين في مواعيد محددة.	12
دالة**	69.179	45.4	309	35	238	19.6	133	يتم تقديم الحوافز بصورة دورية (مستمرة)	13
دالة**	3.292	65.4	445	23.1	157	11.5	78	يتم إثابة الأداء الجيد للمعلمين مباشرة.	14

\*\* تعني أنها دالة عند مستوى دلالة 0.01

وبتحليل نتائج الجدول السابقة بالنسبة لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة من معلمي مدارس التعليم الأساسي نحو درجة تواجد الحوافز وتوافر شروطها، يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو جميع العبارات المذكورة بالجدول؛ حيث جاءت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بما يعني إمكانية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمع العينة بدرجة ثقة عالية (99%)، وتحليل استجابات العينة على تلك العبارات يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن غالبية العينة من معلمي مدارس التعليم الأساسي اتفقت على أنه لا يوجد أي شرط من شروط نجاح التحفيز التي تم أخذ رأيهم بشأنها متحقق بدرجة مرتفعة وذلك من وجهة نظرهم، وهي نتيجة خطيرة تؤكد وجود خلل واضح ينبغي تداركه في سياسات تقديم الحوافز للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي.

2. حصول شرطين فقط من شروط نجاح التحفيز على درجة متوسطة، الأول بشأن مدى تحسين الحوافز المقدمة للمعلم لأدائه المهني، والثاني بشأن توزيع الحوافز على المعلمين في مواعيد محددة.

3. حصول باقي شروط التحفيز على درجة منخفضة وذلك من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الأساسي، ومن ثم يمكن استنتاج أن:

- قليلاً ما تمنح حوافز مادية (أجور - مكافآت - علاوات .. الخ) بدرجة مناسبة للمعلمين.
- نادراً ما تمنح حوافز أدبية (مدح - ثناء - شهادات تقدير .. الخ) مناسبة للمعلمين المجتهدين.
- قلة الفرص المتاحة لترقية المعلمين.
- قصور آليات معاقبة المعلمين المقصرين في عملهم.

- ضعف الحوافز المادية مقارنة مع الجهد المبذول من قبل المعلمين.
  - لا يوجد ربط كافي بين ما يحصل عليه المعلم من حوافز وأداءه لمهام وظيفته.
  - لا توجد عدالة كافية في توزيع الحوافز على المعلمين.
  - نادراً ما يتم تحفيز المعلمين بناءً على سياسات معلنة.
  - في معظم الحالات لا يتم تحفيز المعلمين بناءً على سياسات واضحة.
  - قليلاً ما تتم ترقيات المعلمين بناءً على معايير موضوعية وعادلة.
  - في كثير من الأحيان لا يتم تقديم الحوافز بصورة دورية ومستمرة.
  - نادراً ما يتم إثابة الأداء الجيد للمعلمين بشكل مباشر.
- جدول رقم (9): دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو درجة الحصول**

على الحافز في الواقع الفعلي

الدالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحصول على الحافز						العبارة	م
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
دالة**	2.534	47.9	326	47.5	323	4.6	31	الأجور	1
دالة**	2.287	41	279	52.2	355	6.8	46	المكافآت	2
دالة**	4.824	70.7	481	26.2	178	3.1	21	المواصلات	3
دالة**	4.658	69	469	29.2	199	1.8	12	السكن	4
دالة**	85.318	38.2	260	44.7	304	17.1	116	المكانة الاجتماعية	5
دالة**	2.591	30.4	207	59.9	407	9.7	66	التدريب	6
دالة**	1.993	30.7	209	56.7	385	12.6	86	الترقيات	7
دالة**	1.421	53.4	363	30.1	205	16.5	112	شهادات التقدير	8
دالة**	1.488	40.1	273	48.1	327	11.8	80	تسهيلات العمل بالمدرسة	9
دالة**	1.059	36.5	248	47.6	324	15.9	108	المدح والتناء	10

11	الانتماء لنقابات مهنية	182	26.8	362	53.2	136	20	1.259	دالة**
----	---------------------------	-----	------	-----	------	-----	----	-------	--------

\*\* تعني أنها دالة عند مستوى دلالة 0.01

وبتحليل نتائج الجدول السابقة بالنسبة لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة من معلمي مدارس التعليم الأساسي نحو درجة الحصول على الحافز في الواقع الفعلي، يمكن ملاحظة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو جميع الحوافز الموجودة بالجدول؛ حيث جاءت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بما يعني إمكانية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمع العينة بدرجة ثقة عالية (99%)، وباستقراء نتائج الجدول السابق يمكن ملاحظة ما يلي:

1. أن جميع الحوافز والمكافآت التي تقدم إلى المعلمين لم تحصل على درجة مرتفعة وذلك من وجهة نظرهم، بما يؤكد أن هناك قصور وإحساس بعدم الحصول على التقدير الكافي والمناسب لجهد المعلم، وبما يتناسب مع أهمية وخطورة وظيفة المعلم كمربي للأجيال القادمة مستقبل الأمة.
2. أن هناك بعض الحوافز يتم حصول المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي عليها بدرجة متوسطة - وذلك من وجهة نظرهم - كالمكافآت والمكانة الاجتماعية والتدريب والترقيات وتسهيلات العمل بالمدرسة والمدح والثناء والانتماء للنقابات المهنية.
3. أن هناك بعض الحوافز يتم حصول المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي عليها بدرجة منخفضة - وذلك من وجهة نظرهم - كأجور والمواصلات والسكن وشهادات التقدير.

جدول رقم(10): الوزن النسبي للحوافز المقدمة للمعلمين وترتيبها وفقاً

لأهميتها من وجهة نظرهم

م	العبرة	درجة أهمية الحافز من وجهة نظر المعلمين	الوزن	الترتيب
---	--------	--	-------	---------

د/ عمر نصير مهران رضوان

	النسبي للحافز	منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
1	2.89	0.9	6	9.1	62	90	612	الأجور	1
2	2.84	2.8	19	10.4	71	86.8	590	المكافآت	2
3	2.68	6.6	45	18.4	125	75	510	المواصلات	3
7	2.51	16.9	115	14.7	100	68.4	465	السكن	4
5	2.63	9.6	65	17.6	120	72.8	495	المكانة الاجتماعية	5
8	2.42	21.4	145	15.4	105	63.2	430	التدريب	6
4	2.67	7.7	53	17.4	118	74.9	509	الترقيات	7
9	2.40	23.5	160	12.5	85	64	435	شهادات التقدير	8
6	2.54	14.1	96	17.4	118	68.5	466	تسهيلات العمل بالمدرسة	9
10	2.28	27.9	190	16.2	110	55.9	380	المدح والثناء	10
11	2.11	35.7	243	17.2	117	47.1	320	الانتماء لنقابات مهنية	11

ويتضح من الجدول السابق أن ترتيب أهمية تلك الحوافز بالنسبة للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم كانت على النحو التالي: الأجور - المكافآت - المواصلات - الترقيات - المكانة الاجتماعية - تسهيلات العمل بالمدرسة - السكن - التدريب - شهادات التقدير - المدح والثناء - الانتماء لنقابات مهنية، وهو ما يتطلب مراعاة ذلك عند وضع برنامج للتحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي، حيث تعتبر أهمية تلك الحوافز بمثابة مؤشرات على مدى ودرجة تأثيرها على أداء المعلمين حينما يتم اعتمادها وتقديمها.

القسم الخامس

## نموذج مقترح للتحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في

### جمهورية مصر العربية في ضوء مؤشرات الأداء الكمية

يقترح البحث الحالي وضع نموذج للتحفيز الإداري لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر بناءً على مؤشرات الأداء الكمية؛ حيث يعتمد النموذج المقترح على فلسفة واضحة، وأهداف محددة، بالإضافة إلى منطلقات نظرية ومحلية للنموذج المقترح، ومن ثم تحديد أبعاد النموذج المقترح، ومتطلبات تنفيذ النموذج المقترح، ومعوقات تنفيذه وسبل التغلب عليها، وذلك على النحو التالي:

### (أولاً) فلسفة النموذج المقترح

تنطلق فلسفة النموذج المقترح من نظريات التحفيز الإداري التي تؤكد

على:

1. أهمية تنوع الحوافز الإدارية وعدم اقتصرها على الحوافز المادية
2. أهمية ربط الحوافز المقدمة للعاملين بالإنتاجية والأداء.
3. أن تلك الحوافز كي تحقق الغرض منها ينبغي أن تحقق مجموعة من الشروط من أهمها العدالة والشفافية والموضوعية.
4. أن الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي يمكن التحكم فيها لتحسين مستوى الأداء.

ومن ثم تبني فلسفة النموذج الحالي على فكرة أن تحفيز المعلمين بطريقة موضوعية بناءً على معايير واضحة ومؤشرات كمية محددة يؤدي إلى عدالة في التحفيز بين المعلمين، وأن ربط الأجر والحوافز المقدمة للمعلمين بالأداء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المعلم، وهو ما ينعكس على مستوى الخدمة التعليمية المقدمة وعودة الطلاب للمدارس التي هجروها إلى التعليم الموازي بالمراكز التعليمية والدروس الخصوصية، وتلك العودة يمكن أن تتحقق نتيجة وجود أداء متميز بالحصص المدرسية من قبل معلمي الفصول.



كما أن ربط أجور وحوافز المعلمين بنتائج الطلاب يؤدي إلى حرص المعلم على تحسين مستويات ونتائج الطلاب؛ بشرط أن تكون تلك النتائج موضوعية ومتنوعة وحيادية وبعيدة عن تدخل معلمي الفصول، وشاملة تقيس مجمل أداءات الطالب داخل المدرسة.

### (ثانياً) أهداف النموذج المقترح

يسعى النموذج المقترح الراهن في حال تطبيقه إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. وضع نظام عادل وموضوعي للتحفيز الإداري للمعلمين بناءً على مؤشرات كمية محددة.
2. تطوير الأداء التدريسي والإداري والمهني للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر.
3. تحفيز المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا.
4. ربط الأجر بالأداء بما يضمن حرص المعلمين على تحسين الخدمة التعليمية المقدمة.
5. عودة الطلاب للمدارس نتيجة تحسين الخدمة التعليمية المقدمة.
6. المساهمة في القضاء على ظاهرة التعليم الموازي والدروس الخصوصية.
7. حرص المعلمين على تحسين مستويات تحصيل الطلاب ونتائجهم لأن ذلك ينعكس على حوافزهم ومراتبهم وتقدمهم الوظيفي.

### (ثالثاً) أبعاد النموذج المقترح

يمكن تحديد أبعاد النموذج المقترح لتحفيز معلمي مدارس التعليم الأساسي باستخدام مؤشرات الأداء الكمي من خلال الإطار النظري والدراسة النظرية، ومن خلال الدراسة الميدانية باستطلاع رأي مديري ووكلاء المدارس الابتدائية والإعدادية، والموجهين الفنيين والمعلمين الأوائل بتلك المدارس

باعتبارهم ذوي خبرة ميدانية يمكنهم رصد وتحليل المؤشرات الفعلية الدالة على أداء المعلم بمدارس التعليم الأساسي، ومن ثم يمكن القول أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للنموذج المقترح وذلك على النحو التالي (وكما هو موضح بالشكل رقم 3):

**البعد الأول:** الأداء التدريسي للمعلم، ويستدل عليه من مؤشرات تحليل نتائج الطلاب وتحليل رأي التلاميذ في فاعلية التدريس وتقييم المعلم الأول والموجه الفني للمعلم، وتقييم المعلم نفسه لأدائه لفاعلية أداءه التدريسي، وتحليل رأي أولياء الأمور في مدى فاعلية أداء المعلم.

**البعد الثاني:** الأداء الإداري للمعلم، ويستدل عليه من مؤشرات الانظام في الحضور والمشاركة في المجالس واللجان المدرسية والمشاركة في أنشطة الوحدات المدرسية والمساهمة في الأنشطة المدرسية وأنشطة المشاركة المجتمعية وتقييم مدير المدرسة لأداء المعلم الإداري.

**البعد الثالث:** التنمية المهنية للمعلم، ويستدل عليه من مؤشرات حضور دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات والحصول على دبلومات ودراسات عليا والمشاركة في برامج تدريبية بالوحدة التدريبية بالمدرسة وإجراء بحوث إجرائية ودراسات علمية لتطوير المدرسة والفصل.

شكل رقم (٣) أبعاد النموذج المقترح لتحفيز معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (المرحلة الابتدائية) باستخدام مؤشرات الأداء الكمي في مصر

التربية المهنية للمعلم	الأداء الإداري للمعلم	الأداء التدريسي للمعلم
<p>١- حضور دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات .</p> <p>٢- الحصول على دبلومات ودراسات عليا.</p> <p>٣- المشاركة في برامج تدريبية بالوحدة التدريبية بالمدرسة.</p> <p>٤- إجراء بحوث إجرائية ودراسات علمية لتطوير المدرسة والفصل.</p>	<p>١- الانضمام في الحضور.</p> <p>٢- المشاركة في المجالس واللجان المدرسية.</p> <p>٣- المشاركة في أنشطة الوحدات المدرسية.</p> <p>٤- المساهمة في الأنشطة المدرسية.</p> <p>٥- المساهمة في أنشطة المشاركة المجتمعية.</p> <p>٦- تقييم مدير المدرسة لأداء المعلم الإداري.</p>	<p>١- تحليل نتائج الطلاب.</p> <p>٢- تحليل رأي التلاميذ في فاعلية التدريس.</p> <p>٣- تقييم المعلم الأول لأداء المعلم.</p> <p>٤- تقييم الموجه الفني لأداء المعلم.</p> <p>٥- تقييم المعلم لفاعلية أداءه التدريسي.</p> <p>٦- تحليل رأي أولياء الأمور في فاعلية أداء المعلم.</p>

ويمكن تمثيل النموذج المقترح والتعبير عنه بالمعادلات التالية:

(1) معادلة تحفيز الأداء التدريسي للمعلم

$$F1 = \frac{(51 \times T1) + (10 \times T2) + (13 \times T3) + (16 \times T4) + (6 \times T5) + (4 \times T6)}{100}$$

حيث:

F1 (معامل تحفيز الأداء التدريسي للمعلم)

T1 (مؤشر نتائج الطلاب كنسبة مئوية)

T2 (مؤشر رأي التلاميذ في فاعلية التدريس كنسبة مئوية)

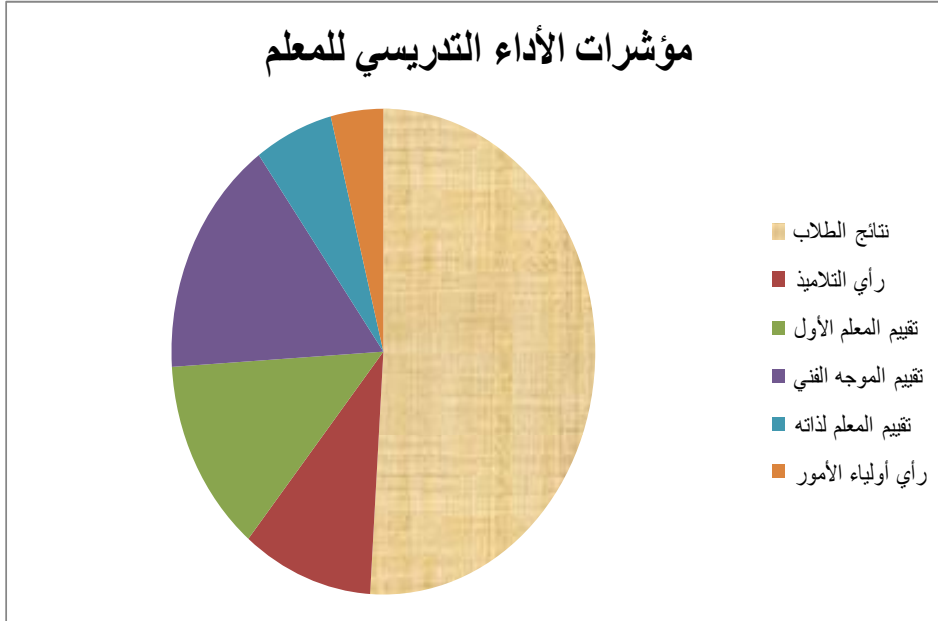
T3 (مؤشر تقييم المعلم الأول لأداء المعلم كنسبة مئوية)

T4 (مؤشر تقييم الموجه الفني لأداء المعلم كنسبة مئوية)

T5 (مؤشر تقييم المعلم لفاعلية أداءه التدريسي كنسبة مئوية)

T6 (مؤشر رأي أولياء الأمور في فاعلية أداء المعلم كنسبة مئوية)

(وذلك بالاستفادة من الأوزان النسبية للمؤشرات التي تم التوصل إليها وتحديد وزنها النسبي في الدراسة الميدانية ومن ثم التعويض بتلك القيم في معدلات جونستون لتكوين المؤشرات التربوية)



#### شكل رقم (4) مؤشرات الأداء التدريسي للمعلم

ويوضح الشكل البياني السابق نسبة المؤشرات الكمية ودلالاتها على الأداء التدريسي للمعلم بمدارس التعليم الأساسي بجوانبه المختلفة.

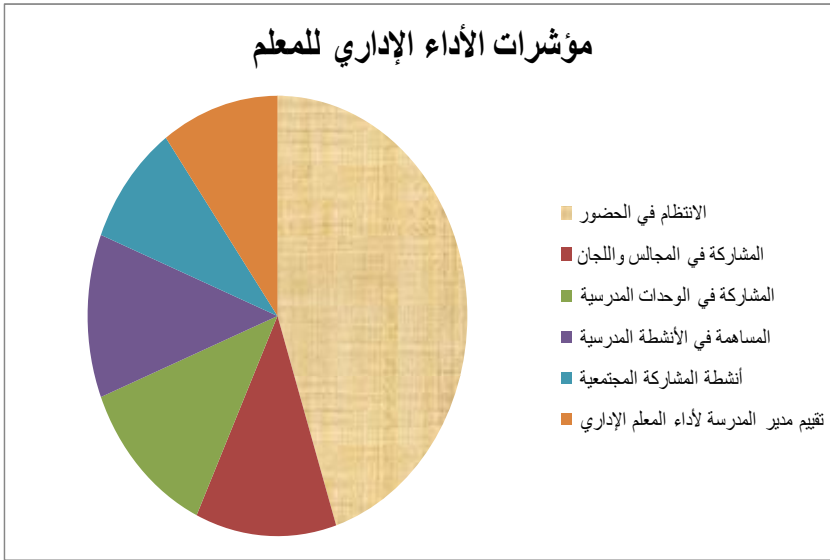
#### (2) معادلة تحفيز الأداء الإداري للمعلم

$$F2 = \frac{(45 \times M1) + (12 \times M2) + (12 \times M3) + (12 \times M4) + (9 \times M5) + (10 \times M6)}{100}$$

حيث:

F2 (معامل تحفيز الأداء الإداري للمعلم)

- M1 (مؤشر الانتظام في الحضور كنسبة مئوية)  
M2 (مؤشر المشاركة في المجالس واللجان المدرسية كنسبة مئوية)  
M3 (مؤشر المشاركة في أنشطة الوحدات المدرسية كنسبة مئوية)  
M4 (مؤشر المساهمة في الأنشطة المدرسية كنسبة مئوية)  
M5 (مؤشر المساهمة في أنشطة المشاركة المجتمعية كنسبة مئوية)  
M6 (مؤشر تقييم مدير المدرسة لأداء المعلم الإداري كنسبة مئوية)
- (وذلك بالاستفادة من الأوزان النسبية للمؤشرات التي تم التوصل إليها وتحديد وزنها النسبي في الدراسة الميدانية ومن ثم التعويض بتلك القيم في معدلات جونستون لتكوين المؤشرات التربوية)



شكل رقم (5) مؤشرات الأداء الإداري للمعلم

ويوضح الشكل البياني السابق نسبة المؤشرات الكمية ودلالاتها على  
الأداء الإداري للمعلم بمدارس التعليم الأساسي بجوانبه المختلفة.

### (3) معادلة تحفيز التنمية المهنية للمعلم

$$F3 = \frac{(43 \times D1) + (16 \times D2) + (24 \times D3) + (17 \times D4)}{100}$$

حيث:

F3 (معامل تحفيز التنمية المهنية للمعلم)

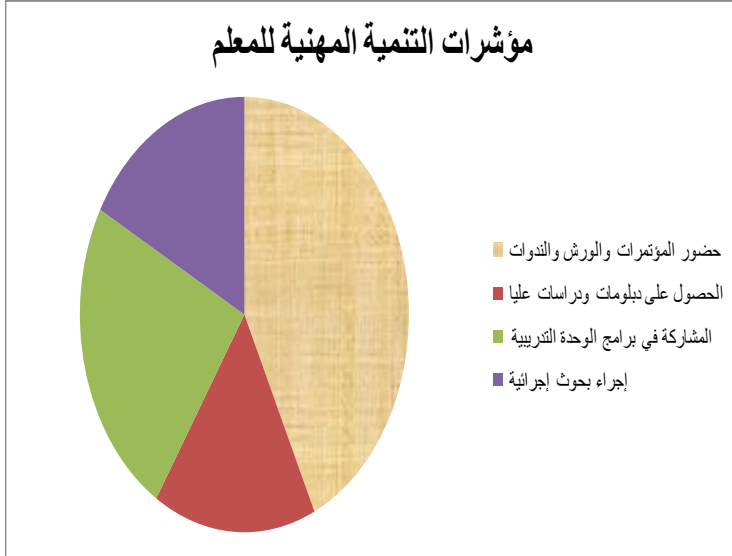
D1 (مؤشر حضور دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات  
كنسبة مئوية)

D2 (مؤشر الحصول على دبلومات ودراسات عليا كنسبة مئوية)

D3 (مؤشر المشاركة في برامج تدريبية بالوحدة التدريبية بالمدرسة  
كنسبة مئوية)

D4 (مؤشر إجراء بحوث إجرائية ودراسات علمية لتطوير المدرسة  
والفصل كنسبة مئوية)

(وذلك بالاستفادة من الأوزان النسبية للمؤشرات التي تم التوصل إليها وتحديد  
وزنها النسبي في الدراسة الميدانية ومن ثم التعويض بتلك القيم في معدلات  
جونستون لتكوين المؤشرات التربوية)



**شكل رقم (6) مؤشرات التنمية المهنية للمعلم**

ويوضح الشكل البياني السابق نسبة المؤشرات الكمية ودلالاتها على التنمية المهنية للمعلم بمدارس التعليم الأساسي بجوانبها المختلفة.

**(4) معادلة التحفيز الكلي للأداء المهني للمعلم**

$$F = \frac{F1 + F2 + F3}{3}$$

حيث:

F (معامل التحفيز الكلي للأداء المهني للمعلم)

F1 (معامل تحفيز الأداء التدريسي للمعلم كنسبة مئوية)

F2 (معامل تحفيز الأداء الإداري للمعلم كنسبة مئوية)

F3 (معامل تحفيز التنمية المهنية للمعلم كنسبة مئوية)

ومن خلال إعطاء نسبة مئوية للمؤشرات الدالة على أداء المعلم والتعويض بقيمتها في المعادلات السابقة يمكن الحصول على معامل التحفيز الكلي الذي يحدد نسبة ما يستحق أن يتقاضاه المعلم بالتعليم الأساسي في مصر من إجمالي المكافآت والحوافز التي يتم تخصيصها له، وذلك بناءً على كم وقيمة أداءه المستدل عليها من تلك المؤشرات الكمية.

**مثال:** لحساب معامل تحفيز الأداء التدريسي للمعلم (من المعادلة رقم 1) ينبغي حساب مؤشرات الأداء التدريسي للمعلم، وأنه بتقييم نتائج طلاب هذا المعلم - والتي يشترط أن تكون بناءً على اختبارات موضوعية متنوعة تقيس الجوانب المختلفة لتحصيل الطلاب والمهارات والسلوكيات والقيم التي اكتسبها، وبعيداً عن تدخل المعلم - الذي يتم تقييمه - في وضع تلك الاختبارات أو تصحيحها لضمان الحياد والموضوعية باعتباره صاحب مصلحة - وبافتراض أنه حصل على تسعة من عشرة؛ فيكون مؤشر نتائج الطلاب كنسبة مئوية (T1) في المعادلة الأولى = 0.9.

وهكذا بحساب مؤشرات الأداء التدريسي الأخرى والتعويض بقيمتها في المعادلة رقم (1) يمكن حساب معامل تحفيز الأداء التدريسي للمعلم وليكن (F1=0.7).

وبافتراض أن المشرع وضع مبلغ (500 جنيه مصري) كحافز للأداء التدريسي للمعلم بمدارس التعليم الأساسي، فيكون من حق المعلم الذي حصل على معامل تحفيز الأداء التدريسي السابق الحصول على مكافأة قدرها ثلاثمائة وخمسون جنيه مصري (350=0.7×500)، وذلك بناءً على مؤشرات كمية تقيس الأداء بشفافية وعدالة وموضوعية، وهكذا يوضح هذا المثال كيفية قياس المؤشرات ومعاملات الأداء في المعادلات السابقة.



وبناءً على المعادلات السابقة، يتم ربط مؤشرات الأداء بمجموعة من الحوافز التي يمكن تقديمها للمعلمين، كما بالجدول التالي:

حوافز سلبية		حوافز إيجابية	
حوافز معنوية	حوافز مادية	حوافز معنوية	حوافز مادية
1. إنذار ولفت نظر	1. حرمان من العلاوة.	1. منح تدريبية وابتعاث	1. زيادة الأجر
2. قائمة سوداء للمهملين	2. حرمان من المكافأة.	2. عضوية المجالس المدرسية	2. مكافآت
3. تحويل للتحقيق	3. خصم من المرتب.	3. تشجيع الرؤساء للمعلمين المتميزين	3. علاوات
4. مجالس تأديب	4. خصم من قيمة المعاش المستقبلي للمعلم المقصر.	4. حفلات تكريم للمعلمين	4. معاشات مميزة
5. تأخير ترقية		5. المثاليين	5. تأمين للسكن
6. نقل تأديبي		6. ترقية	6. توفير
7. نقل لوظيفة إدارية.		7. عضوية مميزة بالنقابات المهنية	7. الموصلات
		8. تحسين بيئة العمل (توفير حجرة مستقلة للمعلم المثالي-حاسب ألي.. الخ)	8. استقرار وظيفي
		9. شهادات التقدير والأوسمة والدرع	9. خدمات صحية
		10. لوحات شرف للمعلمين المتميزين	9. خدمات رياضية
		10. خطابات شكر للأداء المتميز	

#### (رابعاً) متطلبات تطبيق النموذج المقترح

ثمة متطلبات عدة ينبغي توافرها لتنفيذ النموذج المقترح، يمكن الإشارة

لأهمها كما يلي:

1. إصدار التشريعات اللازمة لربط التحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمؤشرات أدائهم الكمي.

2. وضع بطاقات توصيف وظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي يتضح بها الجانب الكمي لأدائهم المهني.
3. تقديم حزمة حوافز للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي تتنوع ما بين حوافز فردية وحوافز جماعية وحوافز مادية ومعنوية وربطها بمدى التطور في أدائهم المهني.
4. تقديم حزمة برامج تدريبية للمعلمين توضح كيفية توظيف المؤشرات الكمية كأدلة على أداء المعلمين؛ وبحيث توضح لهم تلك البرامج شروط التحفيز وكيفية ربطها بأدائهم.
5. تقديم حزمة برامج تدريبية للمشرفين والموجهين التربويين على النموذج المقترح لربط التحفيز الإداري للمعلمين بمؤشرات أدائهم الكمي.
6. الاعتماد على اختبارات متنوعة ومتعددة المستويات في قياس مؤشرات نتائج الطلاب بحيث تقيس الجوانب المختلفة المعرفية والمهارية والسلوكية التي اكتسبها الطلاب.
7. وضع مؤشرات لأداء المعلمين وقياسها على مستوى المحافظات والإدارات التعليمية بما يسمح بمقارنة أداء المعلمين على تلك المستويات وبما يضمن تحقيق العدالة والمساواة عند تحفيزهم.
8. ربط ترقية المعلمين للوظائف الأعلى بالقيام بعمل أبحاث إجرائية مرتبطة بتطوير أدائهم وحل المشكلات التي تواجههم داخل الفصل.
9. وضع لوائح وقوانين تربط بين الحوافز المقدمة للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي وتطوير المعلمين لأنفسهم مهنيًا من خلال حضور دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات، والالتحاق ببرامج الدراسات العليا.
10. الربط بين الحوافز المقدمة للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي ومشاركتهم في المجالس واللجان المدرسية، وكذلك المشاركة في أنشطة الوحدات المدرسية.

11. ربط الحوافز المقدمة للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمدى مساهمتهم في خطط المشاركة المجتمعية التي تضعها المدرسة.
12. تفعيل دور أولياء الأمور في صنع القرار بالمدرسة والاهتمام باستطلاع رأيهم في الأداء المدرسي ومقترحات تطويره.
13. وضع توصيف وظيفي للمعلم الأول ومدير المدرسة يوضح دور كل منهما في منظومة الإشراف التربوي وتقييم أداء المعلمين.
14. تطوير منظومة الإشراف التربوي بما يضمن تقييم أداء المعلمين بناءً على معايير ومؤشرات واضحة وموضوعية وعادلة.
15. تأسيس منظومة مستدامة للمؤشرات التربوية يتم تحديثها بشكل منتظم ودوري بما يضمن الاستفادة من تلك المؤشرات والرجوع إليها في الوقت المناسب.
16. تطوير برامج محوسبة للتعامل مع مؤشرات الأداء الكمية للمعلمين وربطها بالحوافز المقدمة لهم.

#### (خامساً) معوقات تطبيق النموذج المقترح

- تتعدد المعوقات التي تقف في سبيل تنفيذ النموذج المقترح وتحد من فاعليته وتحقيقه للأهداف المنشودة منه، ومن أهم تلك المعوقات:
1. ضعف الميزانية المخصصة لحوافز ومكافآت المعلمين.
  2. ضعف الإمكانيات والتجهيزات بالفصول وتكديس الطلاب بالعديد من المدارس بما يعوق المعلم عن النجاح في أداء مهمته وتحقيق النتائج المرجوة التي يتم تقييم أداءه وتحفيزه بناءً عليها بما يؤدي إلى إحباط المعلم وعدم تحقيق الحوافز للأهداف المرجوة منها.
  3. المقاومة المتوقعة من جانب المعلمين للتغيير خاصة أن النموذج المقترح سوف يؤدي إلى التنافسية بين المعلمين حيث ستظهر المؤشرات الكمية للأداء المعلم المجتهد في عمله والمعلم المقصر في أداء واجباته.

4. رفض ومقاومة تطبيق النموذج المقترح من قبل المعلمين المستفيدين من النظام الحالي بما يوفره من فرص ودخل ناتج عن توشي ظاهرة الدروس الخصوصية.
5. اختلاف المستوى الثقافي والاجتماعي للطلاب وأولياء الأمور من منطقة تعليمية إلى أخرى، فضلاً عن تعدد أنظمة التعليم في مصر ما بين خاص وحكومي، وعام وتجريبي وأزهري مما يصعب معه تعميم مؤشرات قومية يمكن تطبيقها على جميع المعلمين في مصر.
6. ضعف منظومة الإشراف التربوي وعدم خضوع تقييم المعلم لمعايير واضحة، ومن ثم اختلاف تقارير الأداء التي يعدها الموجه التربوي في مصر من موجه لآخر باختلاف شخصية الموجه وطبيعة علاقته بالمعلم، وهو ما يؤثر على حيادية المؤشرات الكمية ومدى تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها.
7. صعوبات التقييم الموضوعي والمحايد للمعلمين من قبل مدير المدرسة والمعلم الأول نتيجة تداخل العوامل الشخصية والعلاقات الإنسانية الناتجة عن التفاعل بين مدرء المدارس والمعلمين الأوائل من جهة ومعلمي الفصول من جهة أخرى.

#### **(سادسا) سبل التغلب على معوقات تطبيق النموذج المقترح**

يمكن التغلب على المعوقات التي تقف في سبيل تنفيذ النموذج المقترح من خلال:

1. رصد الميزانية الكافية لتطبيق النموذج المقترح واللازمة لتحفيز المعلمين بهدف تطوير أدائهم خاصة معلمي مدارس التعليم الأساسي لأهمية هذه المرحلة كأساس للمراحل التعليمية التالية.

2. توفير التمويل الكافي لتطوير بنية المدارس وعددها، ومن ثم تقليل وخفض كثافة الفصول، وتزويد المدارس بالتجهيزات الحديثة التي تحقق الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، والتقنيات التعليمية الحديثة، بما يساعد المعلم في تطوير أداءه.
  3. تطوير الإشراف التربوي من خلال منح حوافز لاستقطاب الخبرات إلى مجال الإشراف والتوجيه التربوي، وتطوير أساليب الاختيار والترقية لوظائف الإشراف التربوي.
  4. توعية المديرين والموجهين التربويين والمعلمين الأوائل بأهمية وأهداف النموذج المقترح ودوره في تطوير أداء المعلمين، وأهمية وطبيعة دورهم في تطبيق النموذج المقترح.
  5. إصدار قوانين حازمة وراذعة تكفل تطبيق النموذج المقترح ومعاينة المعلمين المقصرين والمقاومين للتغيير نتيجة استفادتهم من الوضع الراهن.
- سابعاً) دراسات وبحوث مقترحة**

- في ضوء موضوع البحث، ومن منطلق تراكم المعرفة وتواصلها، يقترح البحث عدداً من البحوث المقترحة ، والتي تتحدد على النحو التالي:
1. مؤشرات الأداء الكمي وتطوير أداء مدير المدرسة.
  2. تطوير الأداء المدرسي في ضوء المؤشرات التربوية.
  3. التحفيز الإداري والرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي.
  4. نظم تحفيز المعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة.
  5. التحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظريات التحفيز المعاصرة.
  6. مؤشرات الأداء الكمي مدخل لتطوير أداء المعلمين بالمدارس الثانوية في مصر.



ملحق رقم (1) استبيان موجه إلى معلمي مدارس التعليم الأساسي

في جمهورية مصر العربية

السيد الأستاذ الفاضل/.....

تحية طيبة عطرة وبعد،،

يهدف البحث الحالي إلى دراسة الحوافز الإدارية التي تقدم إلى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الابتدائية والإعدادية)، والوقوف على أرائكم حول مدى تحقق شروط تقديم تلك الحوافز وربطها بأداء المعلم كمدخل إلى تحسين أداء المعلمين بتلك المرحلة التعليمية المهمة. ويقصد بالحوافز الإدارية في هذا البحث الحوافز الإيجابية كالمكافآت والعلاوات والترقيات وشهادات التقدير والشكر والثناء .. الخ، وكذلك الحوافز السلبية كالخصومات والحرمان من الترقيات ولفت النظر واللوم .. الخ.

وفي هذا الإطار يأمل الباحث من سيادتكم التكرم باستكمال البيانات العامة المطلوبة، وقراءة عبارات الاستبيان والإجابة عليها بصدق وموضوعية في ضوء خبراتكم الثرية في مجال التربية والتعليم.

ويؤكد الباحث لسيادتكم على أن البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحظى ببالغ السرية، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وشكراً جزيلاً لحسن تعاونكم معنا،،

### أولاً: بيانات عامة

الاسم/ .....	سنوات الخبرة في مجال
(اختياري)	التدريس/
الوظيفة/	المدرسة/
الإدارة/	المحافظة/

ثانياً: ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترى أنها معبرة عن رأيك:

م	العبارة	درجة التواجد		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
1	تمنح حوافز مادية (أجور - مكافآت - علاوات ..الخ) مناسبة للمعلم.			
2	تمنح حوافز أدبية (مدح - ثناء - شهادات تقدير ..الخ) للمعلم المجتهد.			
3	توجد فرص كافية لترقية المعلمين.			
4	توجد آليات مناسبة لمعاقبة المعلم المقصر في عمله.			
5	تتناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول.			
6	يوجد ربط بين ما يحصل عليه المعلم من حوافز وأدائه لمهام			



م	العبارة	درجة التواجد		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
	وظيفته.			
7	تحسن الحوافز المقدمة للمعلم من أداءه المهني.			
8	توجد عدالة في توزيع الحوافز على المعلمين.			
9	يتم تحفيز المعلمين بناءً سياسات معلنة.			
10	يتم تحفيز المعلمين بناءً سياسات واضحة.			
11	تتم ترقيات المعلمين بناءً على معايير موضوعية (عادلة)			
12	يتم توزيع الحوافز على المعلمين في مواعيد محددة.			
13	يتم تقديم الحوافز بصورة دورية (مستمرة)			
14	يتم إثابة الأداء الجيد للمعلمين مباشرة.			

ثالثاً: ما الحوافز الفعلية التي تحصل عليها؟، وما درجة أهميتها بالنسبة لك؟ ، ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترى أنها معبرة عن رأيك

م	الحافز	درجة الحصول على الحافز في الواقع الفعلي			درجة أهمية الحافز بالنسبة لك		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	مهم جداً	متوسط الأهمية	منخفض الأهمية
أولاً: الحوافز المادية							
1	الأجور						
2	المكافآت						
3	المواصلات						
4	السكن						
ثانياً: الحوافز المعنوية							
5	المكانة الاجتماعية						
6	التدريب						
7	الترقيات						
8	شهادات التقدير						
9	تسهيلات العمل بالمدرسة						
10	المدح والثناء						
11	الانتماء لنقابات مهنية						

**ملحق رقم (2) استمارة موجهة إلى المديرين والوكلاء  
والموجهين الفنيين والمعلمين الأوائل بمدارس التعليم الأساسي  
في جمهورية مصر العربية**

السيد الأستاذ الفاضل/ .....

تحية طيبة عطرة وبعد،،

يهدف البحث الحالي إلى دراسة الحوافز الإدارية التي تقدم إلى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، ومحاولة ربطها بأداء المعلم بهدف تحسين أداء المعلمين بتلك المرحلة التعليمية المهمة.

وتعرف مؤشرات الأداء على أنها "مقاييس وأدلة يمكن استخدامها في إصدار حكم على الأداء المهني للمعلم، ويعبر عنها بقيمة رقمية".

وفي هذا الإطار يأمل الباحث من سيادتكم التكرم باستكمال البيانات العامة المطلوبة، وإعطاء قيمة تقديرية (كنسبة مئوية) لتلك المؤشرات الدالة على أداءات المعلم في الجوانب التدريسية والإدارية والتنمية المهنية، وذلك من وجهة نظر سيادتكم في ضوء خبراتكم الثرية في مجال التربية والتعليم. ويؤكد الباحث لسيادتكم على أن البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحظى ببالغ السرية، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وشكراً جزيلاً لحسن تعاونكم معنا،،

أولاً:بيانات عامة

التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية

الاسم/.....	سنوات الخبرة في الوظيفة/
(اختياري)	
الوظيفة/	المدرسة/
الإدارة/	المحافظة/

ثانياً: مؤشرات أداء المعلم

(1) مؤشرات الأداء التدريسي للمعلم

النسبة المئوية (كمؤشر على الأداء التدريسي)	المؤشر
%	1- نتائج الطلاب
%	2- تقدير الموجه الفني
%	3- تقدير المعلم الأول
%	4- رأي الطلبة في فاعلية التدريس
%	5- رأي أولياء الأمور في التواصل مع المعلم
%	6- مؤشرات أخرى ترى إضافتها:
%	.....
%	.....
%	.....
%100	المجموع

(2) مؤشرات الأداء الإداري للمعلم

المؤشر	النسبة المئوية (كمؤشر على الأداء التدريسي)
1- الانتظام في الحضور.	%
2- المشاركة في المجالس واللجان المدرسية.	%
3- المشاركة في أنشطة الوحدات المدرسية.	%
4- المساهمة في الأنشطة المدرسية.	%
5- المساهمة في أنشطة المشاركة المجتمعية.	%
6- تقدير مدير المدرسة	%
7- مؤشرات أخرى ترى إضافتها:	%
.....	%
.....	%
.....	%
المجموع	%100

### (3) مؤشرات التنمية المهنية للمعلم

المؤشر	النسبة المئوية (كمؤشر على الأداء التدريسي)
1- دورات تدريبية.	%
2- دبلومات ودراسات عليا.	%
3- برامج تدريبية بالوحدة التدريبية بالمدرسة.	%
4- أبحاث ودراسات علمية لتطوير المدرسة والفصل.	%
5- مؤشرات أخرى ترى إضافتها:	%
.....	%
.....	%
.....	%
المجموع	%100

خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ..

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين

أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ - كلية التربية- جامعة عين شمس.	أ.د/ حسن شحاته
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ- كلية التربية - جامعة عين شمس	أ.د/ شاكر محمد فتحي أحمد
أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية المتفرغ - كلية البنات - جامعة عين شمس.	أ.د/ سوزان محمد المهدي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم
مدرس المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة عين شمس.	د/ محمود فوقي أحمد
مدرس المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة عين شمس.	د/ أحمد سعيد عبد الله سويلم
مدرس المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة عين شمس.	د/ سيد رجب محمد إبراهيم

هوامش البحث

1 خبراء مركز بيمك(2016م)، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، ط2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية (بيمك)، ص 69.

2 Ndukam, Obiekwe(2016), "Employee Motivation And Performance", Thesis submitted to Business Management programme, Centria University Of Applied Sciences, December 2016.

3 **J.P. Pathak (2015)**, Fundamentals of Management, New Dehi: VICAS Publishing House, P.129

4 Organisation for Economic Co-operation and Development(2007), Education at a Glance 2007- OECD Indicators, Paris: OECD, P. 386.

5 **USAID Center for Development Information and Evaluation (1996)**, "Selecting Performance Indicators", Performance Monitoring and Evaluation TIPS, No. 6, Available: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnaby214.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaby214.pdf), P.1.

6 وزارة التربية والتعليم (2014)، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، التعليم المشروع القومي لمصر، القاهرة: هيئة المطابع الأميرية، ص 85.

7 المرجع السابق، ص 56.

8 شاکر محمد فتحي وآخرون (2015)، الإدارة المدرسية والصفية-الفكر والتطبيق، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ص 175.

9 الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2009)، وثيقة المستويات المعيارية لمعلم التعليم قبل الجامعي، القاهرة، مارس 2009، ص 2.

10 المجالس القومية المتخصصة (2013)، " إطار مرجعي مستقبلي لسياسة التعليم قبل الجامعي " ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة الأربعون ، 2012-2013، القاهرة، ص 100.



- 11 المجالس القومية المتخصصة (2010)، " المباني المدرسية" ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة السابعة والثلاثون ، 2009 – 2010، القاهرة، ص 20-21.
- 12 المجالس القومية المتخصصة (2000)، " تطوير الإدارة المدرسية" ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة السابعة والعشرون ، 1999 – 2000، القاهرة، ص 55.
- 13 وزارة التربية والتعليم (2014م)، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، مرجع سابق، ص 60.
- 14 محمد طه حنفي (2015)، "التوجهات المستقبلية لنظام التعليم في مصر"، في سعاد بسيوني عبد النبي وآخرون، نظم التعليم في المجتمعات المعاصر- دراسة نظرية وحالات تطبيقية، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ص 176.
- 15 المجالس القومية المتخصصة (2000)، مرجع سابق، ص 55.
- 16 وزارة التربية والتعليم (2014م)، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، مرجع سابق، ص 52.
- 17 ناجي نخلة شنودة (2011)، تقويم مرحلي لبعض برامج الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص 178-179.
- 18 سعيد جميل سليمان وآخرون(2004) ، الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ص 57.

<sup>19</sup> منال رشاد عبد الفتاح (2010م)، "البيئة التنظيمية ودورها في حدوث التسلق الوظيفي - دراسة ميدانية على بعض مديريات التربية والتعليم بمصر"، التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثالثة عشر، العدد الثلاثون، نوفمبر 2010، القاهرة، ص 90.

<sup>20</sup> عادل عبد الفتاح سلامة وآخرون (2015)، الإدارة المدرسية والصفية، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ص 190.

<sup>21</sup> أحمد زكي بدوي (1994م) ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط3، القاهرة : دار الكتاب المصرى ، ص 226.

<sup>22</sup> **A. Ivanovic And P. H. Collin (2003), Dictionary Of Marketing, Third Edition, London: Bloomsbury Publishing Plc, Pp.135-136.**

<sup>23</sup> فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007)، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، ص 216.

<sup>24</sup> **John W. Collins, and Nancy Patricia O'Brien(2003), The Greenwood Dictionary of Education, London: The Greenwood Publishing Group, Pp.348-349.**

<sup>25</sup> **Heather Bateman and Katy McAdam (2006), Dictionary of human resources and Personnel Management, Third Edition, A & C Black Publishers Ltd, London, 2006, p.196.**

<sup>26</sup> **David A.Statt (2004), The Routledge Dictionary of Business Management, Third Edition, London: Routledge Publishers, P,113.**

<sup>27</sup> شاکر محمد فتحی أحمد وآخرون(2013)، معجم مصطلحات التربية - قيم الديمقراطية والمواطنة وحقوق الإنسان، القاهرة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص 56.

<sup>28</sup> فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 220.

<sup>29</sup> **Heather Bateman and Katy McAdam**, Op.Cit, p.196.

<sup>30</sup> **Sharfritiez Jay M., et. Al. (1988)**, The Facts on File Dictionary of Education , New York, The Facts on File, P. 167.

<sup>31</sup> **M.A. Adelabu (2005)**, Teacher Motivation And Incentives In Nigeria, Published Jan 2005,  
Available:[https://www.researchgate.net/profile/Modupe\\_Adelabu/publication/254134841\\_TEACHER\\_MOTIVATION\\_AND\\_INCENTIVES\\_IN\\_NIGERIA/links/559295e408ae5af2b0eb41bc/TEACHER-MOTIVATION-AND-INCENTIVES-IN-NIGERIA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Modupe_Adelabu/publication/254134841_TEACHER_MOTIVATION_AND_INCENTIVES_IN_NIGERIA/links/559295e408ae5af2b0eb41bc/TEACHER-MOTIVATION-AND-INCENTIVES-IN-NIGERIA.pdf).

<sup>32</sup> نبيلة محمد الدوسري (2007م)، "دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الثامن، العدد الأول، البحرين، مارس 2007م.

<sup>33</sup> **Naureen Karachiwalla (2010)**, "Promotion Incentives and Teacher Effort in China", Doctoral Dissertation, University of Oxford, England, Oxford:.

<sup>34</sup> **Eleanor Spindler Fulbeck (2011)**, "Teacher Retention: Estimating And Understanding The Effects Of Financial Incentives In Denver", Ph.D Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Colorado, Colorado, USA.

<sup>35</sup> **Douglas Lee Lauen and Kaaren Phelan Kozlowski (2013)**, "Teacher Performance Incentives in North Carolina", Consortium for Educational Research and Evaluation, Carolina Institute for Public Policy, The University of North Carolina, August 2013, USA.

<sup>36</sup> أجد محمود محمد دراذكة (2014م)، "الحوافز ودورها في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف"، مجلة البحث العلمي في التربية، الجزء 4، العدد 15، القاهرة، 469-497.

<sup>37</sup> **Todd Pugatch & Elizabeth Schroeder (2014)**, "Incentives for Teacher Relocation: Evidence from the Gambien Hardship Allowance", *Economics of Education Review*, Vol. 41, April. 2014, Oregon State University, 120-136.

<sup>38</sup> أمل بنت علي بن سالم القحطاني (2016م)، "العلاقة بين نظام الحوافز وإنتاجية معلمات القطاع العام: دراسة تطبيقية على المعلمات المعينات في القرى والمناطق النائية"، مجلة جامعة الجوف للعلوم الاجتماعية، المجلد الثاني، العدد 1، يناير 2016، الجوف، السعودية، 91-123.

<sup>39</sup> حليلة علي الزهراني (2017م)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس 2017، فلسطين، المركز القومي للبحوث، 167-181.

<sup>40</sup> **James N. Johnstone (1976)**, "Indicators of the Performance of Educational Systems", *International Institute for Educational Planning*, Paris: Unesco, IIEP Occasional Papers No. 41, May 1976, Pp. 7-54.

<sup>41</sup> مكتب التربية العربي لدول الخليج (1991م)، "تطور المؤشرات الأساسية الكمية في التعليم العام بدول الخليج العربية"، رسالة الخليج العربي، السنة 11، العدد 37، الرياض، ص ص 129-159.

<sup>42</sup> أحمد محمد غانم (1997م)، "قياس متغيرات نظم التعليم باستخدام المؤشرات التربوية"، مجلة التربية والتنمية، السنة الخامسة، العدد 12، القاهرة، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، نوفمبر 1997، ص ص 146-190.

<sup>43</sup> ناهد عدلي شاذلي (2005م)، "المؤشرات التعليمية: المفهوم والأنواع والأدوار في إطار المؤشرات الاجتماعية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 49، الزقازيق، يناير 2005، ص 23-57.

<sup>44</sup> فيلومون آبي ساب وباتريك آلت (2001م)، "استقلالية المدارس والتقييم: نظام المؤشرات في إدارة المدرسة الثانوية في فرنسا"، ترجمة كامل حامد جاد، مجلة مستقبلات، المجلد (31)، العدد الرابع، القاهرة، مركز مطبوعات اليونسكو، ديسمبر 2001م، ص 589-605.

<sup>45</sup> سجورد كارستن وآدري فيستشر (2001م)، "اتجاهات حول نشر مؤشرات الاداء في المدرسة"، ترجمة بهجت عبد الفتاح، مجلة مستقبلات، المجلد (31)، العدد الثاني، القاهرة، مركز مطبوعات اليونسكو، يونيو 2001م، ص 289-307.

<sup>46</sup> Shirley A. Jackson (2005), "Middle school performance indicators and their Relationship to School Accountability Ratings and Student Achievement", Ph.d., The Faculty of the Department of Educational Leadership and Counseling, Sam Houston State University, Huntsville, Texas, Dec. 2005.

<sup>47</sup> محمود محمد حافظ محمد عبد الله (2010م)، "مدى توفر مؤشرات الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء المعايير القومية للتعليم: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة سوهاج، سوهاج.

<sup>48</sup> سعيد محمود مرسى ومحمد عبد الله محمد (2012م)، "مؤشرات الأداء التعليمي: مدخل لتطوير الفعالية والتحسين المدرسي: تصور مقترح"، مجلة كلية التربية بأسسيوط، المجلد 28، العدد الرابع، أكتوبر 2012م، أسسيوط، ص 370-440.

<sup>49</sup> هناء شحات السيد إبراهيم حجازي (2012م)، "إصلاح مرحلة التعليم الأساسي في ضوء مؤشرات الأداء المؤسسي مع التطبيق على محافظة القليوبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة بنها، بنها.

<sup>50</sup> Ken Rowe and Denise Lievesley (2002), "Constructing and Using Educational Performance Indicators", Paper Presented for Day 1 of the Inaugural Asia-Pacific Educational Research Association (APERA) regional conference Educational Performance Indicators: Their construction and use ACER, Melbourne, April 16-19, 2002, Pp. 1-24.

<sup>51</sup> مختار عبد الجواد السيد (2003م)، "المؤشرات التربوية وتقييم أداء معلم التعليم الأساسي في مصر في عصر المعلومات"، من بحوث المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: نظم تقويم الأداء المدرسي في الوطن العربي في عصر المعلومات، المنعقد في كلية التربية بجامعة عين شمس، في الفترة من 25-26 يناير 2003، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالا بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ص ص 271-357.

<sup>52</sup> عادل حسين أبو زيد ومرفت صالح محمد (2004م)، "معايير ومؤشرات أداء معلم التعليم الصناعي شعبي (عمارة وخشبية) ومدى توافرها في عينة من الطلاب المعلمين وخريجي كلية التربية جامعة حلوان"، المؤتمر السنوي الثاني عشر لكلية التربية جامعة حلوان بعنوان التعليم للجميع - التربية وآفاق جديدة في تعليم الفئات المهمشة في الوطن العربي، والمنعقد بجامعة حلوان، القاهرة، مارس 2004، ص ص 665-751.

<sup>53</sup> سمية عبد الحميد أحمد (2006م)، "مؤشرات أداء معلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة: دراسة تقويمية تجريبية"، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد 119، القاهرة، ديسمبر 2006، ص ص 14-59.

- <sup>54</sup> شاکر محمد فتحي أحمد (1996م)، إدارة المنظمات التعليمية : رؤية معاصرة للأصول العامة ( القاهرة : دار المعارف ، 1996 ) ، ص 79.
- <sup>55</sup> فيصل محمود الشواورة (2013م)، مبادئ إدارة الأعمال - مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الأردن-عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص ص 55-59.
- <sup>56</sup> إسماعيل محمود على الشرفاوي (2016م)، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، الأردن-عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، ص ص 32-33.
- <sup>57</sup> محمود حسن الهواسي وحيدر شاکر البرزنجي (2014م)، مبادئ علم الإدارة الحديثة، بغداد: مطبعة ابن العربي، ص ص 126-133.
- <sup>58</sup> **S. K. Srivastava(2005)**, Organizational Behaviour and Management, New Delhi: Sarup&sons, p.60.
- <sup>59</sup> مدحت أبو النصر(2012م)، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ص 107-109.
- <sup>60</sup> **Michal Kirstein(2010)**, “The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons”, Unpublished Master Thesis, Aarhus School of Business, Aarhus University, August 2010, Pp. 18-19.
- <sup>61</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 107.
- <sup>62</sup> **Dean R. Spitzer(1995)**, “Super Motivation”, in Soundview Executive Book Summaries. Vol.17, No.10, Part 2, Oct. 1995, p.3.
- <sup>63</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي(2016م)، إدارة الموارد البشرية، الأردن-عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، ص 164.
- <sup>64</sup> **Organisation for Economic Co-operation and Development(2011)**, Establishing a Framework for Evaluation

and Teacher Incentives: Considerations for Mexico, Paris: OECD, 105.

- 65 مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 153.
- 66 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 164.
- 67 بتصرف نقلاً عن: ياسر أحمد عربيات (2007م)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن- عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ص ص 211-212.
- 68 هيثم العاني (2007)، الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت : عمان-الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ص 19.
- 69 أحمد ماهر (2009)، نظم الأجور والتعويضات - دليلك الى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 267.
- 70 جون فيشر (2003)، كيف تصنع نظاماً للحوافز والمكافآت؟، ترجمة خالد العامري، القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ص 41.
- 71 هيثم العاني، مرجع سابق، ص 19.
- 72 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 267.
- 73 أحمد بريشان معروف جميل (2013)، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، الأردن، إريد: دار الكتاب الثقافي، ص 60.
- 74 المعهد العربي للتخطيط بالكويت (2010م)، مؤشرات النظم التعليمية، سلسلة جسر التنمية، العدد السادس والتسعون، السنة التاسعة، أكتوبر 2010، ص 2.
- 75 **Glyn Rogers & Linda Badham (2003), Evaluation in Schools: Getting Started with Training and Implementation, 2<sup>nd</sup> Edition, New York: Routledge, P.15.**



<sup>76</sup> فيصل عبد الله الحاج وآخرون (2009)، المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، عمان-الأردن: اتحاد الجامعات العربية، ص 11.

<sup>77</sup> **Wilfried Grossmann & Stefanie Rinderle-Ma(2015),** Fundamentals of Business Intelligence, Berlin: Springer-Verlag, P.11.

<sup>78</sup> **هناء شحات السيد حجازي(2015)**، مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، سلسلة التربية والمستقبل العربي ، العدد السادس، ص ص 133-135.

<sup>79</sup> **Department of Education, center of Education statistics(2015),** forum Guide to Education Indicators, national forum in Educational Statistics, Washington D.C: 2005, P.1.(Available: At, www.nccs.ed.gov).

<sup>80</sup> **Ibid.**

<sup>81</sup> **Thomas Kellaghan & Vincent Greaney (1996),** Monitoring the Learning Outcomes of Education Systems, Washington: World Bank Publications, Nov.1996, Pp. 3-4.

<sup>82</sup> **المعهد العربي للتخطيط بالكويت، مرجع سابق0، ص 3.**

<sup>83</sup> **هناء شحات السيد حجازي، مرجع سابق، ص ص 146-147.**

<sup>84</sup> **Lyndsay M. Pinkus(2009),** Moving Beyond AYP: High School Performance Indicators, Washington: Alliance for Excellence Education, P.3.

<sup>85</sup> **سهيل دياب، "مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعلم"، الجودة في التعليم العالي، المجلد الثاني، العدد الأول، ديسمبر 2006، ص 11.**  
Available:https://www.gulfkids.com/pdf/Moasherat\_algodah.pdf.)

<sup>86</sup> الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (2009م)، مؤشرات أداء وأدلة مقترحة للتقويم البرامجي - المؤسسي، الرياض، نوفمبر 2009، ص ص 2-3.

<sup>87</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي (2011م)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، لندن: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 48.

<sup>88</sup> جيمس ن. جونستون (1987م)، مؤشرات النظم التعليمية، ترجمة حسين أبو حمام، السعودية-الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص ص 49-46.

<sup>89</sup> **James N. Johnstone, Op.Cit, Pp. 19-20.**

<sup>90</sup> محمد الهادي عفيفي (2009)، برامج التسويق وإدارة الأعمال، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ص 510.

<sup>91</sup> جمهورية مصر العربية (2014م)، دستور جمهورية مصر العربية، القاهرة، الهيئة العامة للاستعلامات، يناير 2014م، مادة 19.

<sup>92</sup> المرجع السابق، مادة 19.

<sup>93</sup> المرجع السابق، مادة 22.

<sup>94</sup> يرجي الرجوع إلى:

1. وزارة التربية والتعليم (1988م) ، قانون التعليم رقم 139 لسنة 1981 المعدل بالقانون رقم 233 لسنة 1988 ، القاهرة، مكتب الوزير.

2. رئاسة الجمهورية (2007م)، القانون رقم 155 لسنة 2007م ، بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981م ،

القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، الجريدة الرسمية، العدد 25 تابع (م)،  
21 يونيو 2007.

3. مجلس الوزراء (2013م) ، قرار رقم 428 لسنة 2013م بتاريخ  
2013/4/27، بشأن اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم  
الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981 المضاف بمقتضى القانون رقم 155  
لسنة 2007م المعدل بالقانون رقم 93 لسنة 2012م ، القاهرة، رئاسة مجلس  
الوزراء.

<sup>95</sup> رئاسة الجمهورية (2007م)، القانون رقم 155 لسنة 2007م ، مرجع سابق، مادة  
70.

<sup>96</sup> المرجع السابق، مادة 71.

<sup>97</sup> رئاسة الجمهورية (2016م)، القانون رقم 81 لسنة 2016م ، "قانون الخدمة  
المدنية"، الجريدة الرسمية، السنة التاسعة والخمسون، العدد 43 مكرر (أ)، القاهرة، الهيئة  
العامة لشئون المطابع الأميرية، 1 نوفمبر 2016، مادة 2، ص ص 4-5.

<sup>98</sup> رئاسة الجمهورية (2007م)، القانون رقم 155 لسنة 2007م ، مرجع سابق، مادة  
84.

<sup>99</sup> رئاسة الجمهورية (2007م)، القانون رقم 155 لسنة 2007م ، مرجع سابق، مادة  
86.

<sup>100</sup> رئاسة الجمهورية (2007م)، القانون رقم 155 لسنة 2007م ، مرجع سابق، مادة  
89.

<sup>101</sup> مجلس الوزراء (2011م) ، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1024 لسنة 2011 بشأن  
تقرير حافر أداء لشاغلي الوظائف التعليمية، القاهرة، رئاسة مجلس الوزراء، يوليو 2011م،  
مادة 1.

<sup>102</sup> المرجع السابق، مادة 2.

103 مجلس الوزراء (2011م) ، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1229 لسنة 2011  
بشأن زيادة حافر الأداء لشاغلي الوظائف التعليمية ، القاهرة، رئاسة مجلس الوزراء، أكتوبر  
2011م، مادة 1.

<sup>104</sup> رئاسة الجمهورية (2007م)، القانون رقم 155 لسنة 2007م ، مرجع سابق، مادة  
89.

<sup>105</sup> رئاسة الجمهورية (2007م)، القانون رقم 155 لسنة 2007م ، مرجع سابق، مادة  
85.

<sup>106</sup> رئاسة الجمهورية (2007م)، القانون رقم 155 لسنة 2007م ، مرجع سابق ، مادة  
86.

<sup>107</sup> مديرية التربية والتعليم بالمنوفية (2001)، مرجع سابق، ص 126.

<sup>108</sup> المرجع السابق، ص 128.

<sup>109</sup> المرجع السابق، ص 130.

<sup>110</sup> المرجع السابق، ص ص 131-132 .

<sup>111</sup> المرجع السابق، ص 133.

<sup>112</sup> رئاسة رئاسة الجمهورية (2007م)، القانون رقم 155 لسنة 2007م ، مرجع سابق،  
مادة 81.

<sup>113</sup> مجلس الوزراء (2013م) ، قرار رقم 428 لسنة 2013م بتاريخ 2013/4/27، بشأن اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981 المضاف بمقتضى القانون رقم 155 لسنة 2007م المعدل بالقانون رقم 93 لسنة 2012 ، القاهرة: رئاسة ملس الوزراء، جريدة الوقائع المصرية، العدد 97 تابع، 27 إبريل 1993، مادة 23.

<sup>114</sup> رئاسة الجمهورية (2007م)، القانون رقم 155 لسنة 2007م ، مرجع سابق، مادة 80.

<sup>115</sup> مجلس الوزراء (2013م) ، قرار رقم 428 لسنة 2013م بتاريخ 2013/4/27، مرجع سابق، مادة 24.

<sup>116</sup> المرجع السابق، مادة 27.

<sup>117</sup> المرجع السابق، تابع المادة 27.

<sup>118</sup> وزارة التربية والتعليم (2014م)، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، مرجع سابق، ص 120.

<sup>119</sup> المرجع السابق، ص 63.

<sup>120</sup> وزارة التربية والتعليم (2003)، المعايير القومية للتعليم، مشروع إعداد المعايير القومية، المجلد الأول، القاهرة، ص ص 74-75.

<sup>121</sup> الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مرجع سابق، ص 2.

<sup>122</sup> المرجع السابق، ص 9.

<sup>123</sup> المرجع السابق، ص ص 12-13.

<sup>124</sup> المرجع السابق، ص 15.

<sup>125</sup> مجلس الوزراء (2013م) ، قرار رقم 428 لسنة 2013م بتاريخ 2013/4/27،  
مرجع سابق، مادة 15.

<sup>126</sup> ناجي نخلة شنودة، مرجع سابق، ص ص 183-184.

<sup>127</sup> المصدر: وزارة التربية والتعليم(2015م)، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ  
القرار، كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي 2016/2015، القاهرة. (موقع الوزارة).