



## الأجر المرتبط بالأداء

### خلفية

يُقدم المُلخص أدناه الأدلة البحثية حول الأجر المرتبط بالأداء في سياق العالم العربي. تُركز مجموعة أدوات التعليم على الأثر الواقع على مخرجات المتعلّمين؛ حيث تقدم تقديرًا لمتوسط أثر الأجر المرتبط بالأداء على التقدم المُحرز في التعليم، وذلك استنادًا إلى عدد كبير من الدراسات الكمية المُجمّعة من جميع أنحاء العالم.

تقدم هذه الصفحة ملخصًا وتحليلًا للدراسات الفردية حول نهج الأجر المرتبط بالأداء المُطبّق في العالم العربي. وعلى خلاف مجموعة الأدوات، فإنها تتضمن دراسات لا تقدم تقديرًا للأثر فقط، وإنما تبحث في تطبيق التدخلات ونظرة مديري المدارس والمعلمين والطلبة إليها باستخدام مجموعة من الطرق البحثية، وتُعد هذه المعلومات مفيدة بالنسبة لمديري المدارس والمعلمين الراغبين في الاطلاع على أمثلة محددة عن تدخلات الأجر المرتبط بالأداء التي طُبّقت في العالم العربي.

### مُلخص الأبحاث التي أُجريت في العالم العربي

حتى الآن، من الصعب أن نزعم بشكل قاطع أن ثمة رابطًا سببيًا بين الأجر المرتبط بالأداء وتحصيل الطلبة. ويحدد الأجر المرتبط بالأداء للمعلمين من خلال نتائج اختبارات الطلبة، أو أحكام الأداء (مثل المعلومات المستخلصة من الملاحظات الصفية أو التغذية الراجعة من الطلبة)، أو استخدام المكافآت أو تحسين الأجور لجذب المعلمين للعمل في المدارس التي تواجه تحديات.

في العالم العربي، لا يزال يتعيّن على الدراسات البحثية في أثر الأجر المرتبط بالأداء للمعلم على تحصيل الطلبة، وقد أظهرت بعض الأدلة أن استخدام الحوافز يجذب المعلمين ذوي الأداء العالي ويحتفظ بهم. وفي المملكة العربية السعودية أدت الجهود المبذولة لتحقيق اللامركزية في إدارة المدارس إلى زيادة صلاحيات مديري المدارس لإثراء المناخ الأكاديمي وتوزيع حوافز المعلمين، إذ عندما تُركز الأنشطة اليومية لمديري المدارس على جذب المعلمين الأقوياء عن طريق الحوافز التي يمكن توزيعها تكون لديهم القدرة على الضغط على المعلمين لتحقيق أداء أقوى. ونتيجة لذلك فقد تحسنت نتائج الطلبة في اختبارات الدراسة الدولية الثالثة للرياضيات والعلوم (TIMSS) المأخوذة من ثلاث دفعات للأعوام 2003 و2011 و2015 (Fuller, 2019 & Aburizaizah, Kim). كذلك ستؤدي إعادة التفكير في نظام الحوافز إلى تحسين جودة العمل في المدرسة. وعند دراسة التفويض الإداري في المملكة العربية السعودية كشفت الردود على 89 استبانة أن الإداريين في المدارس المتوسطة في الرياض لديهم مستوى متوسط من **التمكين** (Al-Mehaisen, 2019 & Alfadli). وبناء على ما تقدم،



يتمتع الإداريون في المدارس بصلاحيات محدودة لتلبية احتياجات موظفيهم وإنشاء حوافز جيدة لجذب الموظفين المتميزين وتحفيز الموظفين الحاليين.

في دراسة أخرى أجريت في لبنان، جُمعت 133 استبانة حول الرضا الوظيفي للمعلمين من ست مدارس خاصة، وست مدارس حكومية من الروضة إلى الصف الثاني عشر لقياس تصورات المعلمين حول العوامل الأكثر ارتباطًا بمستويات الرضا الوظيفي (Baroudi, Tamim, & Hojeiz, 2020). وقد كان انخفاض أجور المعلمين ونقص الحوافز من بين العوامل الخارجية التي ارتبطت بعدم الرضا الوظيفي للمعلمين، وأوصت نتائج هذه الدراسة بإعادة النظر في أنظمة الأجور والحوافز للمعلمين للاحتفاظ بهم لا سيما أولئك الذين يعملون في المدارس التي تواجه تحديات.

في لبنان ازدادت مسؤوليات المعلمين؛ لأنه يجب عليهم التأقلم مع نصابهم اليومي من الحصص، وتدريس صفوف كبيرة الحجم مكتظة بالطلبة اللبنانيين واللاجئين السوريين كذلك. في سياق آخر مليء بالتحديات ونتيجة للربيع العربي، كان المعلمون في مصر قلقين بشأن جودة أنظمة التعليم، وقد أجريت مقابلات مع عينة انتقائية من ستة معلمين يدرسون اللغة الإنجليزية للمرحلة الثانوية بخصوص نوع برامج التطوير المهني التي شاركوا فيها وجودتها، وكشف تحليل المواضيع أن المعلمين ليسوا راضين عن برامج التطوير المهني، وأن التركيز على المتطلبات الأخرى للمدرسة كان أكبر في ذلك الوقت. ومن أجل تحسين جودة برامج التطوير المهني، والأهم من ذلك جودة نظام التعليم في مصر تشير هذه الدراسة إلى ضرورة توفير بعض الحوافز المتعلقة بزيادة الأجور عند تحسّن التدريس، وتحفيز المعلمين للمشاركة في برامج التطوير المهني من أجل تعلّمهم وتطويرهم الذاتي (Abdelrahman & Irby, 2016).

في دراسة استقصائية وزعت استبانة على عينة عشوائية من 1042 معلمًا للغة العربية في المدارس الحكومية في الكويت؛ لقياس مستوى معنوياتهم من أربعة جوانب: 1- اتجاهاتهم بالنسبة للمدرسة والعمل. 2- اتجاهاتهم بالنسبة للتشغيل الذاتي. 3- إدارة المدرسة. 4- الرواتب والحوافز والترقيات. أظهرت ردود المشاركين أن الرواتب والحوافز والترقيات هي عوامل لها تأثير معتدل في معنوياتهم (Al-Dhafiri, 2017)، فتأمين الحوافز للمعلمين من شأنه أن يرفع معنوياتهم ويزيد رضاهم الوظيفي وولاءهم للمهنة. وسيتطور أداء المعلمين، ما سيؤثر بشكل كبير في أدائهم وسيضمن الإنتاجية بجودة عالية.

يمكن أن يكون تقديم المكافآت كحوافز للمعلمين محفزًا فاعلاً لبناء ثقافة التميّز بينهم وأن يكون له أثر إيجابي في ممارساتهم التربوية والتدريسية (Alghamdi, Nylén, & Pears, 2019). أظهرت البيانات النوعية التي تم جمعها خلال المقابلات التي أجريت مع 14 معلمًا لمادة علم الحاسوب من الروضة إلى الصف الثاني عشر في المملكة العربية السعودية، والذين قُدمت لهم مكافآت نتيجة للمشاركة في التطوير المهني لمدة سنة واحدة، أن هذا النوع من الحوافز عزز الكفاءة التدريسية للمعلمين، وزاد دافعهم للمشاركة في تطوير التدريس لمادة علم الحاسوب، فلقد شجعت المكافآت المقدّمة



QUEEN RANIA  
FOUNDATION

مؤسسة الملكة رانيا

للمعلمين على التعلّم الذاتي، وقدّمت لهم فرصًا لتكوين أفكار ابتكارية وإبداعية في أساليب التدريس، والتي قد يكون لها أثر إيجابي في نتائج الطلبة.

استنادًا إلى الدراسات المذكورة أعلاه، يمكن استنتاج أن الأساليب التي تفترض ببساطة أن الحوافز ستجعل المعلمين يعملون بفاعلية أكبر غير مدعومة جيدًا بأدلة قائمة، إلا أنّ توزيع الحوافز سيدفع المعلمين ويحفزهم لتقديم أساليب تدريس عالية الجودة، والتي من شأنها تطوير الأنظمة التعليمية في العالم العربي.



## الْمُلْخَص

تُعدّ الأدلة على الصلة بين الأجر المرتبط بالأداء ونتائج الطلبة غير حاسمة، ولم يُبحث فيها في العالم العربي، لكن الدراسات التي أُجريت في المملكة العربية السعودية ومصر أظهرت أن تقديم الحوافز للمعلمين سيحفزهم على المشاركة في برامج التطوير المهني التي قد يكون لها أثر إيجابي في نتائج الطلبة.

إضافة إلى ذلك، وجدت الدراسات التي أُجريت في لبنان ومصر أن إنشاء نظام للحوافز سيساهم في جذب المعلمين المتميزين، والحفاظ عليهم في المدارس المليئة بالتحديات، ويحفز المعلمين الحاليين. كما أشارت الاستبانات الموزعة على المعلمين في الكويت ولبنان إلى أن حوافز المعلمين سَتُحسن من معنوياتهم، وتزيد رضاهم الوظيفي وولاءهم للمهنة.

حتى الآن، تعدّ الأبحاث حول الأجر المرتبط بالأداء في المدارس محدودة في هذه المنطقة. وعلى الرغم من الاعتقاد العام بأهميتها في الحفاظ على المعلمين، وزيادة دافعيتهم ورفع مستويات رضاهم الوظيفي، توجد حاجة لإجراء مزيد من الأبحاث الكمية والنوعية لدراسة أثر الأجر المرتبط بالأداء في تعلّم الطلبة وأداء المعلمين.



## المراجع:

Aburizaizah, S., Kim, Y., & Fuller, B. (2019). Principal leadership and student achievement: decentralising school management in Saudi Arabia. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 49(5), 795-816.

(قيادة مديري المدارس وتحصيل الطلبة: تحقيق اللامركزية في إدارة المدارس في المملكة العربية السعودية)

Abdelrahman, N., & Irby, B. J. (2016). Arab spring and teacher professional development in Egypt: a case study. In *Education and the Arab Spring* (pp. 25-47). Brill Sense.

(الربيع العربي والتطوير المهني للمعلمين في مصر: دراسة حالة)

Al-Dhafiri, M. D. (2017). The Level Of Morale Among Arabic-Subject Teachers In Kuwait Public Schools. *The Education Journal / Al Mejlh Altrbawiyeh*, 31( 122), 11-40.

(مستوى المعنويات بين معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية في الكويت)

Alfadli, M. A., & Al-Mehaisen, S. M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. *International Education Studies*, 12(6), 120-133.

(واقع التمكين الإداري للإداريين حديثي التوظيف في المدارس الإعدادية)

Alghamdi, F., Nylén, A., & Pears, A. (2019, October). Teachers' Awards-an Incentive for Pedagogical Development in Saudi Arabia. In *2019 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*(pp. 1-5). IEEE.

(مكافآت المعلمين - حوافز لتطوير أساليب التدريس في المملكة العربية السعودية)

Baroudi, S., Tamim, R., & Hojeij, Z. (2020). A Quantitative Investigation of Intrinsic and Extrinsic Factors Influencing Teachers' Job Satisfaction IN Lebanon. *Leadership and Policy in Schools*, 1-20.

(دراسة كميّة للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين في لبنان)



QUEEN RANIA  
FOUNDATION

مؤسسة الملكة رانيا

## مصطلحات البحث

الأجر المرتبط بالإيداع، الحوافز

## قواعد البيانات التي تم البحث فيها

Academic search complete

ERIC (EBSCO)

Education Source

Google scholar

ProQuest Central

ProQuest Dissertations

PsycInfo

Web of Science