

## The Impact of Material Incentives on Raising the Level of Performance and Its Continuation to The Leaders of Public Education Schools from the point of view of the leaders of the schools of Hawat Bani Tamim and Al-Hareeq

Nourah Mohammed Al-Tamimi

Directorate of Education in Hawat Bani Tamim and Al- Hareeq Governorate || Ministry of Education || KSA

**Abstract:** The study aimed to identify the reality of the material incentives provided to the principles of general education in Hawat Bani Tami And Al Hareeq and its impact in raising the level of performance and continuity. To achieve the objective of the study, the researcher used the analytical descriptive method and prepared a questionnaire form and distributed it to the entire school community

They were 30 school principals and the final sample was 26 school principals. The study reached a number of results, most importantly:

The material incentives provided to the school principals in Hawat Bani Tamim and Al Hareeq were not adequate

It also turned out that school principals believe that physical incentives greatly affect performance.

The study found no statistically significant differences in the material incentives provided and their impact on the performance of the principals of middle school schools due to the difference of the scientific stage and the experiences.

From these results, the study presented a number of recommendations such as :

Improve and develop the system of incentives and promotions both physically and morally and to take into account the competencies of teachers professional and developmental and innovative and encourage creators to continue creative work, which helps to develop their performance and work to stimulate them materially and morally because it raises their enthusiasm and the need to link performance, it must be linked to performance and activation more to fit with Increasing living standards and suit the aspirations of the workers.

**Keywords:** Material Incentives, Performance Level, Leaders of Public Education Schools, Hawat Bani Tamim and Al-Hareeq Schools.

## الحوافز المادية وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لقائدات مدارس التعليم العام من وجهة نظر قائدات مدارس حوطة بني تميم والحريق

نوره محمد التميمي

إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية التي تقدم إلى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استمارة استبيان وتوزيعها على كامل مجتمع الدراسة البالغ (30) قائدة مدرسية من مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق، وبلغت العينة النهائية (26) قائدة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الحوافز المادية التي تقدم إلى

قائدات المدارس بمحافظة حوطة بني تميم والحريق كانت بدرجة ضعيفة، كما اتضح أن قائدات الحوافز مدارس محافظة حوطة بني تميم والحريق يرون أن الحوافز المادية تؤثر على الأداء بدرجة عالية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المادية المقدمة وأثرها على أداء قائدات مدارس المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تحسين وتطوير نظام الحوافز والترقيات من الناحية المادية والمعنوية، وأن يراعى كفايات وقدرات العاملين المهنية والتطويرية والابتكارية، وتشجيع المبدعين منهم على الاستمرار في العمل المبدع الذي سيساعد على تطوير أدائهم، العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية كذلك، كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد، مع ضرورة ربطها بالأداء، فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد، وتناسب تطلعات العاملين.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، مستوى الأداء، قائدات مدارس التعليم العام، مدارس حوطة بني تميم والحريق.

## المقدمة

يمثل العنصر البشري الثروة الحقيقية لخدمة التنمية الوطنية في مجالها كافة، ولا غرو أن تسعى الدول جاهدة إلى تنمية الإنسان وتطوير مهاراته ومساعدته على اللحاق بركب الحضارة، وذلك لأن تقدم العلم وتحقيق التنمية أمر مرهون برضا الإنسان عن عمله وزيادة إنتاجيته في مختلف المجالات، حيث تسعى المنظمات في الدول والحكومات إلى رفع إنتاجية العاملين بهدف زيادة نموها وتطورها لديها، والسعي نحو تحسين المنظمات ليوافق البيئة التنافسية التي تزداد تفاعلاً يوماً بعد يوم، والوصول إلى الريادة والتميز عن منافسيها. وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة لمواكبة مختلف هذه التطورات، فتحقيق أي منظمة لأهدافها وبقائها واستمرارها أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على مواجهة التحديات والفعالية في مواجهتها، تعتمد اليوم بالأساس على الكفاءات البشرية للمنظمة باعتبارها أحد الركائز الأساسية والأكثر تأثيراً على الإنتاجية، فالعنصر البشري أساس أي عمل، ولذلك تعمل الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم فلا قوة ولا ثروة بدون المورد البشري (العجمي، 2017: 180).

ومن أجل تدعيم إبداعية المؤسسات وقدرتها التنافسية لا بد من تحسين الأداء الإداري المبدع للعاملين (أحمد، 2016: 320)، إذ لا يمكن لأي منظمة أن ترقى بأعمالها بكفاءة وفعالية دون العنصر البشري الهام، ولهذا لا بد للمنظمات المعاصرة من أن تجعل موظفيها ملتصقين برؤيتها وأهدافها وأن تتوافق أهداف العنصر البشري مع أهداف المؤسسات (الشواورة، 2016: 2)، فالعنصر البشري يشكل أحد أهم عناصر الإنتاج، التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها وبلوغها لأهدافها، فهو يبعث مظاهر النشاط والعمل في المنظمة، إضافة إلى أنه يلعب دوراً هاماً وحيوياً في تحقيق الأهداف والخطط الموضوعية، بدءاً من الأعمال التنفيذية المباشرة في المستويات التنفيذية وصولاً إلى الإدارة العليا، أي أن أداء الأفراد في العمل يساهم في تحديد نوعية الأداء الكلي للمنظمة (عبدالواحد، 2014: 410).

ولما كان الأداء هو قدرة الشخص على تحويل المدخلات الخاصة بالعمل إلى مخرجات، فهو يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، فهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، ويقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد (مفتاح، 2015: 183)، أن الأداء لا يعتبر انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط وإنما لأنه انعكاس لأداء الإدارة ذاتها (الحربي، 2012: 560).

إلا أن قدرة العاملين وكفاءتهم وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينمها بالتعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتمثل في التحفيز الذي يثير

دوافع العاملين ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل وتشجع الفرد على زيادة أدائه (العجبي، 2017: 180).

هذا وتسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات الأفراد العاملين فيها عن طريق إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات، مما ينعكس على أداء العاملين (المدحاني، 2013: 495)، أن ما يصيب العاملين بالكثير من الإحباط ما هو إلا نتيجة عدم توفر الحوافز المناسبة مما ينعكس ذلك سلباً على دافعيتهم إلى العمل من حيث عدم الحماس، التشاؤم، عدم الرغبة في بذل أي مجهود إضافي أو عدم المخاطرة، ويمكن للقائد الناجح أن ينقل العاملين معه من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية المنشودة، بحيث يتسنى لهم تحقيق أفضل النتائج في ظل توفر الدافعية الذاتية لديهم والنابع من دواخلهم (السرحاني، 2011: 5)، ومما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة (النويقة، 2011: 313).

إن رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات وهذا لا يتحقق إلا في إطار توفر نظام من الحوافز، فالحوافز تعد أحد مقومات العمل المؤسسي وذلك للتشجيع على التميز في العمل والأداء (الشعلان، 2015: 191)، حيث تعد عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، الأمر الذي يفرض على متخذي القرار والإدارة العليا في المنظمات والمؤسسات إعادة النظر في الكثير من الجوانب التي من شأنها تطوير وتنمية العنصر البشري بجوانبه المختلفة وبشكل أساسي أهم هذه الجوانب والتي تتمثل في الأجور والحوافز التي يتم منحها للعاملين (عبدالواحد، 2014: 410).

وفي هذا الصدد يرى عباس وسليمان (2009: 106) أن العنصر البشري أكثر عناصر الإنتاج تقلباً وتعقداً، كونه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة، تنعكس على أداء الأعمال في المنظمات، وتعمل الحوافز في استثارة العاملين وتوجيههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المنظمة وأهدافها، وفي هذا الاتجاه يذهب الاثري (2014: 60)، إلى أن الحوافز تؤدي إلى إقبال العناصر المؤهلة وذات الخبرة للعمل في المؤسسة، إذا توفرت سياسة واضحة للحوافز فإن العاملين يتوجهون بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء.

ويؤكد على ذلك الدوسري (2012: 250) حيث يرى أن أبرز النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية عملية التحفيز وإعداد نظام حوافز مناسب للعاملين من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين إنتاجية العاملين بدرجة كافية من الكفاءة والفاعلية، وفي نفس السياق يرى السعودي أن الحوافز تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهي وإن كانت تعمل على رفع معنويات العاملين بالدرجة الأولى، فهي في المقابل تلي رغباتهم، إذ تقوم الحوافز بدور فاعل حساس في دفع طاقات الأفراد، وتحريك قدراتهم، وخلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم، وما يترتب عليه بصورة عامة من الموازنة بين متطلبات العمل وتلبية حاجات الأفراد في أن واحد، مما يؤدي إلى استمرار المنظمات، وتنفيذ الأعمال فيها بكفاءة وفاعلية (السعودي، 2013: 60)، هذا ويضيف العجبي (2017: 180) أن التحفيز يعد من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على الأداء الوظيفي سلباً أو إيجاباً فالتحفيز يثير دوافع الفرد وتوليد الرغبة والحماس لديه في العمل والتحفيز متنوع منه المادي والمعنوي، وفي هذا الإطار يؤكد بوخمخ (2008: 89) على أن عملية التحفيز تعد من المهام الأساسية في تسيير الموارد البشرية، وتعني بتوفير الحوافز المادية والمعنوية لضمان تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، تحقيق هذا الهدف يتطلب إعداد المزيج الفعال للحوافز الذي يجب أن يكون مبنياً على

أسس علمية مساهمة للمستجدات المتنامية، ويتم تقدير فعالية نظام الحوافز على أساس نتائج قياس الرضا الوظيفي.

ومما سبق يتبين لنا أن موضوع الحوافز والتحفيز يحتل مكانة هامة وبارزة في إدارة الموارد البشرية، وأن الحوافز تعد من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن إيجاد الرغبة لديهم في الأداء؛ فالحوافز تمثل مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين، حيث أن جميع المؤسسات تعمل على رفع الأداء لموظفيها من خلال عدة مداخل منها التدريب والتطوير واستقطاب الكفاءات، وعلى الرغم من أهمية قدرات العاملين ومهاراتهم، فإن ذلك قد لا يؤدي إلى تحقق الأداء الوظيفي الذي يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة، إذا لم يتم تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل، ومن أجل جعل العاملين راضين عن العمل، ومنتمين للمنظمات التي يعملون فيها، لا بد من وجود نظام قوي وفعال لتحفيز العاملين مهما تنوعت وتعددت المستويات الإدارية في المنظمة؛ وتسعى الدراسة الحالية إلى تقصي اثر الحوافز في رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

#### مشكلة الدراسة

إن من أبرز ما أفرزته التطورات العلمية والإدارية الحديثة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وقدراته حيث أنه يمثل رأس المال الفكري للمنظمات المختلفة والأداة العملية لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت أهمية الموارد البشرية من أبرز وأهم النشاطات في المنظمات (الدوسري، 2012: 202).

إن الأداء الوظيفي ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف حيث ينحصر هذا الهدف في رفع كفاءة العاملين، مما يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها وإتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور وهذا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين، مما يجعل هذا الأمر ليس مجرد أسلوب من أساليب شؤون الموظفين له آثار ضعيفة أو محايدة على المنظمة وإنما للتدخل، والتأثير على هيكل المنظمة، وعلى اتجاهات الموظفين وعلى العلاقات بين المديرين والموظفين (اللوزي، 2012: 4)، أن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أياً كانت طبيعتها وحجمها، تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أياً كان مستواه، فالفرد يؤدي دوراً حيويًا في كافة المستويات التنظيمية، لذلك وجب التعرف على العوامل التي تؤثر على أداء الفرد الذي يتوقف عليه أداء المنظمة ككل (عبابسة، 2016: 417).

إذ أن الموظف إحدى المتغيرات الأساسية المؤثرة على أداء المؤسسات لذلك فهي تسعى للحصول على أفضل العناصر البشرية اللازمة لأداء عملها، وتعمل بشكل مستمر على رفع مستويات أدائهم بكافة الوسائل والطرق المتاحة، فزيادة فاعلية أداء العاملين هدف رئيسي لكل إدارة من إدارات المؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعتها عملها، سواء أكانت خدمية أو إنتاجية، إذ إن المؤسسة تعمل على تسخير وتوفير كل ما تمتلك من وسائل وإمكانيات لتحقيق النجاح واستمراريته، ومن بين هذه الوسائل الدعم المادي والمعنوي، وتحسين ظروف العمل المختلفة، بما يحفز الموظفين، ويدفعهم إلى أداء أعمالهم، لأن أداء الموظف يعد الركيزة الأساسية لأداء الفعال للمؤسسة كلها، فإن ذلك يفرض حتمية تشجيع الموظفين، ودفع قدراتهم وإمكانياتهم بما يكفل أداء العمل بفاعلية للوصول إلى اعلي مستويات الأداء (المرخي، 2012: 29).

يمثل التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة حيث أن أساليب التحفيز متعددة ومتنوعة وخاصة إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة (العجمي، 2017: 180)، حيث تعمل الحوافز على تحسين إنتاجية العاملين بدرجة كافية من الكفاءة والفاعلية، التي تنعكس على أهداف المنظمات، ومما لا شك فيه

أن نظام الحوافز المناسب سيكون له انعكاسات لدى العاملين الأمر الذي يتطلب إعداد هذا النظام بعناية، وإعطائه الأهمية الكافية من قبل المنظمة، لاسيما وأنه يؤثر على الإنتاج والإنتاجية بشكل عام (الدوسري، 2012: 202)، ويؤكد على ذلك المرخي (2012: 25) حيث يرى أن موضوع الحوافز لها دور كبير وفعال في زيادة الإنتاج وجودته ورفع كفاءة الموظفين، وتحسين أدائهم، وفي هذا الصدد يؤكد السعودي (2013: 63) على أن الحوافز المادية تعتبر من طرق دفع عملية زيادة الإنتاج كماً ونوعاً، حيث أنه توجد علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاج وبين مصلحة العامل، ومن ثم تعتبر الحوافز المادية حافزاً أساسياً، بالإضافة إلى ما توفره جهة العمل من عوامل الاستقرار والطمأنينة للعاملين وإتاحة الفرصة لإظهار مواهبهم وخبراتهم داخل العمل، وبذلك يمكن القول أن الحوافز المادية يجب أن تقوم على أساس خطة مثلى تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة التي يعمل فيها، وأن تشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين، وان تتناسب مع كفاءة الفرد وما يبذله من جهد متميز في عمله.

وفي القطاع الحكومي السعودي تحاول المنظمات والهيئات المختلفة الاهتمام بهذا الجانب، والعمل على تطوير وتحفيز الموارد البشرية بغاية الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية بما يتلاءم مع متطلبات التنظيم الحديث. ذلك أن تطبيق نظم الحوافز في المؤسسات المختلفة يحقق مجموعة من الجوانب الإيجابية، منها على سبيل المثال إثارة دوافع العاملين على تحسين وزيادة الإنتاجية، وتحقيق قدر من العدالة في تحديد ما يستحقه كل فرد من مكافآت مالية مقابل الجهد الذي يبذله في العمل (الدوسري، 2012: 202).

مما سبق يتضح لنا أن العنصر البشري يُعدُّ الدعامة الرئيسة لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد هو زيادة دافعية العاملين واحد هذه الوسائل هي الحوافز المادية.

وما دفع الباحثة لدراسة هذا الموضوع ما لاحظته من عملها في الحقل التربوي وعملها كمشرفة تربوية، فقد وجد أن هناك قصورا في أداء بعض المهام ولا سيما في ظل الأعباء الملقاة على عاتق القائندات والتي نص عليها الدليلين التنظيمي والاجرائي، فالمهام المطلوبة من القادة متعددة وكثيرة وتتطلب من أن يكون لدى القادة الهمة والاقدام عليها حتى يتسنى لها القيام بها بأفضل صورة ممكنة، ولا سبيل إلى ذلك كما تبين من الاستعراض السابق إلى بالحوافز المادية.

حيث إن أداء العاملين لا يمكن أن يكون دون سبب، حيث تتحدد الأسباب الكامنة وراء هذا الانخفاض حسب مصدرها، فقد يكون مصدر هذا الانخفاض الموظف نفسه، وبعضها يكون خارج المنظمة، والمؤسسات الناجحة هي التي يتوجب عليها تحديد من الذي ينخفض أداؤه، وتتعرف على أسباب ذلك، وتحاول علاجه، وجاءت هذه الدراسة لتكشف مدى تأثير الحوافز المادية في رفع مستوى الأداء.

#### أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر الحوافز المادية في رفع مستوى الأداء واستمراره

لقائندات مدارس التعليم العام؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما هي أهم الحوافز المادية المقدمة لقائندات مدارس التعليم؟

- ما أثر الحوافز المادية على رفع مستوى الأداء واستمراره لقائدات مدارس التعليم العام؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المادية المقدمة وأثرها على أداء قائدات مدارس التعليم العام تعزى لاختلاف (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)؟

#### هدف الدراسة

- التعرف على أهم الحوافز المادية المقدمة لقائدات مدارس التعليم.
- التعرف على أثر الحوافز المادية على رفع مستوى الأداء واستمراره لقائدات مدارس التعليم العام.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة إحصائية في الحوافز المادية المقدمة وأثرها على أداء قائدات مدارس التعليم العام تعزى لاختلاف (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)؟

#### أهمية الدراسة

#### الأهمية النظرية

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة التي شغلت الدارسين والمتخصصين في علم النفس والإدارة، ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الحوافز وينعكس بدوره على العمل ومستوى أداء العمل، فإن أداء العمل يمثل أقوى المردودات وأعظمها تأثيراً ويرتبط ببعض المتغيرات الشخصية منها نوع الدوافع الحاجات والحوافز والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي والجنس والأجر وغيرها. إن لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات، وتحديد الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد، ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتناسب معها، وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية، لذلك فإن تحديد القوى الداخلية والدوافع والرغبات الكامنة هي التي تصل بالإدارة إلى تحفيز الفرد وإشباع رغباته، وتنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله ومن ثم قناعته فيه واستمراريته بالعمل، مما يؤثر في التقليل من دوران العمل من ناحية وعلى زيادة الإنتاجية من ناحية أخرى.

كما يعد الرضا عن الحوافز المقدمة من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضع البحث والدراسة بين فترة وأخرى نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية وللتطورات الحاصلة في عالمنا، فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وما لا يعد مرضياً اليوم قد يكون مرضياً في المستقبل. كما تعد الحوافز أحد الأدوات الهامة لرفع الأداء، فالعامل عندما لا يكون راضياً عن العمل الذي يقوم به قد لا يستطيع تأديته على أحسن وجه والعكس صحيح. من هذا المنطلق سلطنا الضوء على العلاقة بين الحوافز والأداء.

#### الأهمية التطبيقية

كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية الأداء الوظيفي والذي يعتبر العمود الفقري لدراسة الإدارة ونشاطاتها المختلفة والدور الذي تقدمه عملية الأداء الوظيفي للعاملين في مجال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات الوصفية التي تطرقت لهذا الموضوع وخاصة الأجنبية منها، إلا أن عالمنا العربي لا يزال يفتقر إلى الدراسات التطبيقية منها على أرض الواقع، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فقد اهتمت الدول بشكل كبير بموضوع تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، لما لذلك من أثر كبير في تحسين أداء الخدمة

والارتقاء بمستوى الأداء وزيادة كفاءته وفاعليته؛ من هنا جاء اهتمام الباحثة ورغبتها في تناول هذا الموضوع، ولذا تأمل الباحثة بأن تعكس هذه الدراسة واقع قائدات مدارس التعليم العام وتصوراتهم حول الحوافز المادية المقدمة لهم وتأثير ذلك على أدائهم حتى يتسنى وضع الخطط اللازمة والوعي بضرورة توزيع الحوافز بالشكل الذي يتلاءم مع رؤية قائدات المدارس.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يهتم به الجميع سواء العاملين أو أصحاب المؤسسات فالأداء هو الشغل الشاغل لأصحاب المؤسسات والمدراء، لأنه يؤثر إيجابياً على سير المؤسسة ومن خلال استخدام أساليب تزيد من دافعية العمل لدى العاملين، ولذا فإن أهمية البحث تكمن في كونه يعد أحد أدوات زيادة الإنتاجية وتحسينها، وتأمل الباحثة بأن يستفاد من هذا البحث العاملين في الحقل التربوي ولا سيما وزارة التعليم في أن تضع في اعتبارها عند التخطيط أهمية الرقي بمستوى أداء قائدات المدارس من خلال إعطاء وتقديم الحوافز التي تقابل الجهد المبذول.

### مصطلحات الدراسة

**الحوافز:** هل أن تجعل شخصاً متحفزاً أي متحمساً لأداء شيء ما أي أنه عملية تنشي. الموظفين التي تهدف إلى إثارة القوة الكامنة في الفرد بطرق إيجابية أو سلبية، لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط به بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (العجمي، 2017: 182).

**الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية أو الأولية مثل المأكل والملبس وما شابه ذلك، ومنها الأجر والمكافآت المادية (المرخي، 2012: 28)، وهي المثيرات التي تعمل على إشباع حاجات الإنسان الأولية مثل الأكل والشرب والمأوى وغيرها، سواء بالحصول عليها مباشرة أو عن طريق الحصول على دخل يضمن توفير تلك الحاجات كالنقود مثلاً (الدوسري، 2012: 206).

ويمكن تعريف الحوافز المادية إجرائياً كالآتي:

هي المزايا المادية التي تمنحها وزارة التعليم للموظفين مقابل القيام بإعمال، وتحفيزهم على أدائها بصورة أفضل.

**الأداء الوظيفي:** يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (صقر، 2005: 25). وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والمهام (إدراك الدور)، أداء الفرد: هو انعكاس مدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيأ كانت طبيعة هذا العمل (مفتاح، 2015: 183).

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً: بأنه أداء قائدات المدرسة لمهامهم الوظيفية كما نصت عليها وزارة التعليم وكما جاءت في الدليل الإجرائي والتنظيمي، وبما يرد من تعميمات وتعليمات.

**قائدات المدارس:** ويقصد بقائدات المدارس في هذه الدراسة قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق - المملكة العربية السعودية.

**مستوى الأداء واستمراره:** ويقصد بمستوى الأداء الوظيفي واستمراره في هذه الدراسة هو درجة إتمام المهام المنصوص عليها في الأدلة واللوائح المدرسية.

**مدارس التعليم العام:** يقصد بمدارس التعليم العام في هذه الدراسة هي المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية من مراحل التعليم التي تسبق التعليم الجامعي.

**وجهة نظر:** يقصد بها رؤية قائدات المدارس واستجابتهن وفق آرائهم الشخصية.

## حدود الدراسة

- الحدود البشرية: قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق - المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: محافظة حوطة بني تميم والحريق - المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1439-1440 هـ، 2018-2019 م.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري للدراسة

يشتمل هذا الجزء على مفهوم الحوافز ومفهوم الأداء الوظيفي كما يلي:

### ماهية الحوافز

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء الإدارة، ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفعالية (الشعلان، 2015: 191)، حيث تعد عملية التحفيز من المهام الأساسية في تسيير الموارد البشرية، وتعني بتوفير الحوافز المادية والمعنوية لضمان تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة. تحقيق هذا الهدف يتطلب إعداد المزيج الفعال للحوافز الذي يجب أن يكون مبنياً على أسس علمية مساندة للمستجدات المتنامية. ويتم تقدير فعالية نظام الحوافز على أساس نتائج قياس الرضا الوظيفي (بوخمخ، 2008: 89).

حيث تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات الأفراد العاملين فيها عن طريق إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات، مما ينعكس على أداء العاملين، كذلك تتعدد الأساليب المستخدمة التي من شأنها أن تساعد على تحسين بيئة العمل وجعله أكثر متعة (المدحاني، 2013: 495).

وتهدف وظيفة التحفيز بشكل مباشر إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية لأي نظام مؤسسي سواءً أكان هذا النظام قطاع عام أم خاص، ومن أهم هذه الأهداف تطوير أداء العاملين وحثهم على زيادة الإنتاج واستمالة سلوكهم الإيجابي، ويستخدم كذلك وسيلة لجذب الأفراد الأكفاء ووسيلة فاعلة للحفاظ على إخلاص وولاء أفراد المؤسسة التي يعملون بها، كما يعدّ الحافز المادي أو المعنوي أمر هام للإنسان، ويمثل جوهر قدرته على النجاح، ومن هنا كان لا بد من الاهتمام بعملية التحفيز ووضع الأسس السليمة لها حتى تتحقق الأهداف المنشودة (الدويش، 2015: 1003).

كما تهدف الحوافز إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهي وإن كانت تعمل على رفع معنويات العاملين بالدرجة الأولى، فهي في المقابل تلبى رغباتهم. إذ تقوم الحوافز بدور فاعل حساس في دفع طاقات الأفراد، وتحريك قدراتهم، وخلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم، وما يترتب عليه بصورة عامة من الموازنة بين متطلبات العمل وتلبية حاجات الأفراد في أن واحد، مما يؤدي إلى استمرار المنظمات، وتنفيذ الأعمال فيها بكفاءة وفاعلية (السعودي، 2013: 60).

كما تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين من حيث نوعها وكميتها وتوقيتاتها، وطرق إدارتها، وبقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات لأن حاجات الإنسان متعددة وتختلف وفق الموقف والزمن، وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فالحافز الذي



يناسب الموظف في بداية حياته الوظيفية يختلف مع مر السنين، وتغير منصبه بالمنظمة، واحتياجاته الخاصة كذلك لها تأثير، ودوافعه للعمل قد تختلف على مر السنين، وهناك تصنيفات للحوافز متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تصنيفات الباحثين في مجال الحوافز، ويمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للموظفين (الشعلان، 2015: 194).

أن موضوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ودوره في تحفيز المرؤوسين لتحقيق أفضل النتائج، يجعل المناخ الإداري صحي وسليم، وما يصيب العاملين بالكثير من الإحباط ما هو إلا نتيجة عدم توفر الحوافز المناسبة مما ينعكس ذلك سلباً على دافعيتهم إلى العمل من حيث عدم الحماس، التشاؤم، عدم الرغبة في بذل أي مجهود إضافي أو عدم المخاطرة، ويمكن للمدير الناجح أن ينقل العاملين معه من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية المنشودة، بحيث يتسنى لهم تحقيق أفضل النتائج في ظل توفر الدافعية الذاتية لديهم والنابع من دواخلهم، وذلك من خلال شعورهم بالرضا الوظيفي (السرحاني، 2011: 5).

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات ولكن يمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي (العجبي، 2017: 185).

**الحوافز الإيجابية:** هي الحوافز التي تجذب العاملين نحو إنجاز عمل معين وتنبني إلى روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

**الحوافز المادية:** تتمثل في الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح. المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة، عمولات) وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

**الحوافز المعنوية:** تتمثل بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات.

**الحوافز السلبية:** وهي حوافز ردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها وتعتبر هذه الحوافز هادفة لأنها قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه.

#### الحوافز المادية.

تتمثل الحوافز المادية غالباً بالمكافآت المالية وهي من أهم طرق الحوافز، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان وذات أثر ملموس وسريع، وبالإضافة لذلك فإن الأموال تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكلاً مسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الموظف مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع الموظف لزيادة الأداء والاستمرار في العمل، كما تشمل الحوافز المادية المكافآت العينية الثمينة (الشعلان، 2015: 195).

ويتمثل هذا النوع من الحوافز المادية بالجانب المادي الملموس في الحوافز المادية، والذي يأخذ صوراً مختلفة في طريقة الدفع بالعاملين إلى المزيد من الجهد، ومن خلاله يشبع الموظف حاجاته المختلفة، بحيث يتم تنظيم طرق الدفع بشكل يضمن توافق الأداء وجهد الموظف مع الحوافز المادية، والتي تتعدد أشكالها وتختلف صورها من

مؤسسه لأخرى، ومن بين هذه الأشكال الاتي: المكافآت التشجيعية، والأجور والرواتب، والعلاوات النقدية، والأرباح السنوية، ومعدات السلامة، والأدوات الصحية والطبية (المرخي، 2012: 29).

والحافز المادي ذو طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي، ويتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية. وتهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع العامل على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة، وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة في العمل والذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية (السعودي، 2013: 63).

وتشمل الحوافز المادية الأنواع التالية: (الدوسري، 2012: 206).

أ- المرتبات والأجور: وهي المقابل المالي الذي يحصل عليه الموظف نظير الخدمة التي يؤديها للمنظمة، بصفة منتظمة، وتعتبر الأجور والمرتبات من الحقوق الأساسية للموظف، بل هي السبب الرئيسي للالتحاق بالوظيفة، وكفاية المرتب تضمن إلى حد كبير امتناع الموظف عن مباشرة أعمال إضافية خارجية تنطوي على أضرار بواجبات الوظيفة.

ب- المكافآت المالية: وهي من أكثر الحوافز المادية إثارة في زيادة نشاط الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية وذلك لارتباط الحافز مباشرة بالأداء وكمية الإنتاج.

وتعتبر المكافآت أداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية، أو المعنوية، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالباً ما يكون منصوفاً عليه في القانون ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل، ومن النظم المبتكرة للمكافآت مثل: (النويقة، 2011: 324).

الدفع على أساس المهارة: ووفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على أساس ما يملكه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل.

الدفع على أساس جماعي: الفكرة الأساسية لهذا النظام تقويم بربط الأجور والمكافآت بإنجاز الفريق أي الأداء الجماعي وليس الأداء الفردي.

ج- الزيادات الدورية في الرواتب والأجور: ومنها العلاوات السنوية، وهي التي تجري كل فترة زمنية، ومنها الزيادات الممنوحة للأفراد لقاء ارتفاع مستوى المعيشة أو لأي سبب آخر، ومن الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المميزون في أعمالهم.

د- الترقية: انتقال الموظف من المركز الوظيفي إلى مركز وظيفي أعلى من حيث المستوى الإداري والذي عادة ما يرافقه زيادة في الأجر.

نظريات الحوافز.

لقد وضعت عدة نظريات إدارية، وعلى المديرين في المؤسسات والشركات والمنظمات أن يسترشدوا بالأراء والأفكار التي تطرحها هذه النظريات، ولكي يتمكنوا من فهم سلوك ودوافع العاملين ومن بين هذه النظريات ما يلي:

### النظرية التقليدية:

مؤسس هذه النظرية فريدريك تايلور (1856-1915)، ومن بين الهدافة التي يسعى إليها تايلور في نظريته التوافق بين مسألتي ارتفاع أجور العمال والحد الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج، واعتمد في ذلك على عاملين أساسيين هما: (المرخي، 2012: 28).

- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

- تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج

### نظرية الحاجات النفسية:

تعتبر نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو (1908-1970) من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الحوافز، وتقوم نظرية إبراهيم ماسلو على افتراضات نظرية (Y) في أن الإنسان بطبيعته يسعى إلى تحقيق الذات وقد انتشرت لأول مرة في سنة 1943 بعنوان "نظرية تحفيز الإنسان" وبعدها طور نظريته ونشرها كاملة عام 1954م في كتابه: التحفيز والشخصية. واعتمد إبراهيم في نظريته على أن الإنسان لديه دوافع أو حاجات يمكن ترتيبها بشكل هرمي وأن الحاجات الإنسانية تختلف حسب أهميتها أساسية وملحة ومنها ما هي ثانوية أقل إلحاحا (دويش، 2015: 1004).

### نظرية التوقع:

أسس هذه النظرية فروم، (١٩٦٤)، وهي التي تضع إشكالية التحفيز ضمن بيئة العمل، إي أن التحفيز يتحقق حين يتوقع الأشخاص العاملون أنهم سيكونون قادرين على تحقيق الأشياء التي يريدونها من العمل، إي يذكرون بما يجب عليهم فعله حين يحصلون على الجزاءات التي قد تعني الشيء الكثير بالنسبة لهم، وتفترض هذه النظرية أن تحفيز الشخص في عمله هو حصيلة ثلاثة أنواع من المدركات وهي: التوقع، وقوة التأثير، والجاذبية، ومن ذلك تتحقق الدرجة العالية من التحفيز، حين تكون المدركات الثلاثة مرتفعة، والعكس صحيح (عبابسة، 2016: 430).

### الأداء الوظيفي.

ان أداء الموظف لعمله هو عبارة عن تفاعل بين خصائصه ومتطلبات الوظيفة متأثرا بصورة مباشرة بنظام الحوافز والتدريب، في ضوء نظم القيادة والرعاية التي تتبع من نظام المؤسسة. بحيث نجد الرؤساء والمدربين في إي مستوى إداري وفي إي منظمه أو مؤسسة يهتمون اهتماما بالغاً بأداء العاملين معهم، وذلك لأن الأداء الوظيفي لا يعد انعكاسا لقدرات ودافعية كل موظف فقط، وإنما انعكاس لأداء الشركة المؤسسة، وبذلك تحرص جميع المنظمات والمؤسسات على أداء إعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة والفاعلية (المرخي، 2012: 29).

أن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم القريبة منه، وبالرغم من ذلك يوجد بينه وبينها اختلاف، أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية والكفاءة، وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه.

تعددت وتنوعت الآراء حول مفهوم الأداء الوظيفي يذكر البحث أهمها فيما يلي: يعرف الأداء بأنه عنصر أساسي في تشكيل السلوك الفردي والنهوض بالأهداف التنظيمية. كما يعرف على أنه إنجاز الأهداف المحددة وحتى تتحقق الفعالية يجب أن يتوافر لدى الفرد المعلومات الكافية عن الأهداف المكلف بها حتى يستطيع أن يحققها في وظيفته وعرف أيضا بأنه قيام الفرد بأداء الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله لصالح خدمة المنظمة بشكل فعال (الحري، 2012: 561).

يشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (الشمائلة، 2015: 73).

يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (العجمي، 2017: 187).

ويعرف الأداء على أنه "القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتيجة معينة، أي النظر إلى الأداء من جانب بعدي الكفاءة والفعالية؛ أما الفعالية فيقصد بها مدى تحقيق الأهداف، أي العلاقة بين النتائج المحققة وبين الأهداف المنتظرة، وأما الكفاءة فهي العلاقة بين النتائج المحققة وبين الوسائل المستعملة، كما يعبر مفهوم أداء الفرد على المستوى الذي يحققه العامل عند القيام بعمله من حيث كمية وجودة العمل الذي يقدمه (عبابسة، 2016: 418). كما يعرف على أنه وسيلة تحريك وتفعيل باقي أنواع الموارد التي تعتمد عليها المنظمات، وهو الآلية الأساسية في تحقيق أهدافها، أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل (الشمائلة، 2015: 417).

ومما سبق يتضح أن الأداء الوظيفي هو المجهود والمهام التي يقوم بها الموظف في وظيفته بناء على تكليفه بها للوصول إلى الأهداف المحددة.

#### عملية تقييم الأداء:

تؤثر عملية تقييم الأداء المتبعة بالمنظمة ونوعيه الأسلوب المستخدم في تقييم الأداء في الأداء الوظيفي حيث أنه من شأن هذا الأسلوب أن يتيح بيئة إيجابية أو سلبية تنعكس على الأداء الوظيفي، ومن ثم يتأثر الأداء الوظيفي بمدى نجاح المنظمة في اختيار الأسلوب أو الطريقة التي يتم استخدامها في تقييم أداء العاملين وبالتالي التأثير على الأداء الوظيفي. أن هذه الأهداف التي تسعى إليها عملية تقييم الأداء تعمل على تحفيز الأداء الوظيفي للعاملين (الحري، 2012: 563).

ومعيار الأداء هو عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المنظمة، وتتعدد معايير تقييم الأداء بين المنظمات، فهناك معايير كمية ومعايير نوعية، ويختلف معيار التقييم وفقاً لمواصفات العمل وشروطه (الشعلان، 2015: 194).

والمعيار: هو مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، ويعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل (الشعلان، 2015: 194).

تنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي: (العجمي، 2017: 187).

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز.

- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسئولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

#### أثر الحوافز المادية على الأداء:

يعتقد معظم المديرين بأنه إذا كان العمال في مؤسسة معينة لديهم من الحماس لإنجاز المهمة التي أسندت إليهم فإن المؤسسة سوف تستفيد من ذلك، لكن في مقابل هناك عددا من الأسباب التي تجعل العمال المحفزين يزيدون من فعالية منظماتهم بالآتي: (براح، 2014: 582)

- إن العمال المحفزين يبحثون باستمرار عن الطرق المثلى لأداء العمل، فعندما يبحث العمال والموظفون بحماس عن الطرق المثلى لأداء شيء معين فغتهم عادة يفلحون في ذلك.
- إن العامل المحفز هو في العادة يركز على اهتماماته على النوعية والجودة فمثلا المدير العام الذي يقضي وقتا إضافيا في جمع المعلومات والبيانات ويحاول تحليلها بغرض تحضير التقرير الدوري عن المنظمة وشؤونها فهنا تستفيد المنظمة من ذلك لأن الأفراد عامة ينظرون للمنظمة على أنها واعية بأهمية جودة منتجاتها.
- إن العمال المحفزين دائما ما ينتجون أكثر من زملائهم غير المحفزين ودليل ذلك يكمن في المنظمات اليابانية، فإنتاجية عمال المنظمات اليابانية تعود إلى العديد من الأمور، لكن مستويات الدوافع لديهم عالية لا جدال في ذلك، ومادامت الإنتاجية العالية تعد من الاهتمامات الرئيسية لجميع المنظمات دون استثناء، ومادامت الدوافع تعد هي الأخرى عنصرا مهما في الإنتاجية العالية فإنه من الضروري جدا على المديرين أن يركزوا على اهتماماتهم على المستويات المختلفة لدوافع عمالهم.

تؤدي الحوافز المادية والمعنوية دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية، والإداري الناجح هو الذي يوظف هذه الحوافز توظيفاً جيداً في رفع الروح المعنوية للعاملين معه، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الأولية أو الثانوية مستغلا الإمكانيات المتوفرة، وترتبط الحوافز ارتباطاً كبيراً ومباشراً بالحاجات النفسية والمعنوية للإنسان، والحوافز لها أثر كبير في توجيه سلوك الأفراد، بل والتحكم فيها على اعتبار أن إشباع الحاجات عملية ضرورية للإنسان وتترتب على عدم إشباعها توتر نفسي وقلق وعدم اتزان بين شخصية الفرد وبيئته (دويش، 2015: 1004)

للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتفاع أدائه، خاصة إذا ما كانت الحوافز متفقه مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، ولعملية تحفيز العاملين أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المنشأة وهي: تشجيع المنافسة بين الأفراد، تحسين الإنتاجية، إبراز أنشطة المنظمة، رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الإبداع والابتكار وحفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء (النويقه، 2011: 321).

أن الحوافز توظف الحماس والدافع والرغبة في العمل لدى الموظف، مهما كانت طبيعة عمله، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع الموظفين إلى العمل بكامل قدرتهم ومهاراتهم، لتحقيق أهداف المنظمة، وتؤدي إلى منع شعور الموظف بعدم الرضا والإحباط، وتدفع الموظف للمثابرة في عمله وتزيد من كفاءته وتساهم في إشباع حاجة الموظفين ورفع روحهم المعنوية وتنسيق أولوياتها، وتساعد الحوافز في التحكم في سلوك واتجاهات الموظفين حسب المصلحة المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها، وللحوافز دور كبير في تنمية عادات وقيم جديدة ترغب المنظمة في وجودها بين الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيزهم لأهداف المنظمة أو سياستها وتحسين قدراتهم وميولهم، وعملية التحفيز تنهي الطاقات الإبداعية للموظفين والذي بدوره يساهم في تفوق المنظمة (الشعلان، 2015: 194).

## ثانياً- الدراسات السابقة

دراسة القضاة(2017) هدفت إلى التعرف على الحوافر المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين، في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، تمثلت عينة الدراسة الملائمة لإجراء التحليل الإحصائي (120) استبانة، كما وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وأغراضها، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن. دراسة الزهراني (2017) هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة التعليمية من حيث درجة استخدامها، ووضوح نظام الحوافز، ومعوقات تقديم الحوافز، وتكونت عينة الدراسة من (40) معلمة لغة إنجليزية من معلمات محافظة المخواة التعليمية، كما أن أداة الدراسة كانت عبارة عن استبانة تم التحقق من صدقه وثباته، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة أن للحوافز المادية والمعنوية أثر كبير وفعال في أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة التعليمية.

دراسة العجبي (2017) هدفت إلى العمل على تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء وما مدى مساهمة التحفيز في تحسين الأداء، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفقاً لاختلافهم في المستوى الوظيفي، تكونت من (12) موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة (17%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (70)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:1- كانت كل من الحوافز المادية والمعنوية منخفضة.2- كانت الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.3- هناك علاقة ارتباطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء تتصف بالقوة لدى موظفي مدارس منطقة الأحمدية التعليمية.4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية وفقاً للجنس وكانت تعزى لصالح الذكور أما بالنسبة للمسمى الوظيفي كان يعزى لصالح رئيس القسم أما سنوات الخبرة كانت لصالح ذوو الخبرة القليلة أما بالنسبة للمؤهل العلمي وجد عدم وجود فروق دالة إحصائية.

دراسة الحباشة(2017) هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز، حسب المجالات الثلاثة، وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية والحوافز المتعلقة بالتطوير المهني من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، تكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للعام الدراسي 2016/2015، التي بلغ عددها (100) مدرسة ثانوية. استجاب منهم (97) مديراً ومديرة، (44) مديراً، (53) مديرة). وتم تصميم أداة البحث من استبانة لتقدير درجة الرضا عن الحوافز، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج البحث أن درجة الرضا عن الحوافز لإدارية لمديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة للمجال الأول والثاني على التوالي، وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية، ومتوسطة للمجال الثالث وهي الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمنطقة التعليمية.

دراسة درادكة (2014) هدفت إلى التعرف على الحوافز ودورها في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (40) فقرة، تغطي ثلاثة مجالات هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية ودور الحوافز في تفعيل الأداء، تكونت عينة الدراسة من (180) مدي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: بلغ المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق الحوافز لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات ككل (1.77)، وهو يقابل درجة تطبيق منخفضة جداً. جاء مجال الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.84). ثم مجال الحوافز المادية بمتوسط حسابي (1.70). بلغ المتوسط

الحسابي لدور الحوافز في تفعيل الأداء (3.98)، وانحراف معياري (1.03)، وهو يقابل درجة كبيرة. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند جميع مجالات درجة دور الحوافز في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال الحوافز المعنوية، حيث كانت الفروق لصالح تقديرات ماجستير فأعلى. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند جميع مجالات درجة دور الحوافز في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، باستثناء مجال الحوافز المعنوية. وذلك لصالح تقديرات ذوي المرحلة التعليمية (ابتدائي، ومتوسط)\*. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند جميع مجالات دور الحوافز في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، تعزى لمتغير الخبرة، باستثناء مجال الحوافز المعنوية، حيث كانت الفروق لصالح تقديرات (من سنة إلى أقل من 10 سنوات).

دراسة الشعلان (2015) هدفت إلى على الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى موظفات الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة البحث فيها من (73) موظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أداة البحث استمارة استبيان وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ونتج عن البحث أن من أهم الحوافز المادية، الراتب، وتحسين ظروف العمل المادية بتوفير أجهزة تسهل أداء العمل، والترقية التي تزيد من الراتب. أما أهم الحوافز المعنوية فلقد كانت، كلمات الشكر والمدح الشفوي، ومن نتائج البحث ارتفاع الثقة الذاتية للموظفات وتأكيدهن على قدراتهن وعلى ارتفاع مستوى الأداء، كما نتج عن البحث أن معامل الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء بلغ (0.266) وهو معامل ارتباط إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يدل على أنه كلما تم زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما تحسن مستوى الأداء الوظيفي للموظفات. وتغلب محور الحوافز المادية في أهميته كمحفز لرفع مستوى الأداء للهيئة الإدارية بكلية الآداب جامعة الأميرة نوره على محور الحوافز المعنوية.

دراسة الدويش (2015) هدفت إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بإدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1435هـ، وعددهم (600) إدارياً، ولكبر حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيارها عن طريق القرعة في اختيار الإداريين بإدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتكون عينة الدراسة المقترحة (150) إدارياً استجاب منهم (130) إدارياً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن معظم أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يوافقون على المحور الأول وهو محور الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة (موافق). أن معظم أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يوافقون بدرجة (متوسطة) على المحور الثاني وهو: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد الدراسة حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف متغير الوظيفة الحالية.

دراسة موسى (2013) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (511) موظفاً وموظفةً في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة طورت استبانة مكونة من (26) فقرة، منها (13) فقرة تقيس الحوافز المادية، و(13) فقرة تقيس الرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجور في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية مرتفع، في حين كان متوسطاً فيما يتعلق بمنح المكافآت، وأن مستوى

الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسط. كما بينت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الأجور ولمنح المكافآت في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

دراسة المرخي (2012) هدفت إلى التعرف على اثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة الزاوية لتكرير النفط، لدى عينة مكونه من (192) موظف وموظفه من شركة الزاوية لتكرير النفط، وقد اشتملت أدوات البحث على مقياس الحوافز المادية، ومقياس الأداء الوظيفي، وقد كشف البحث عن وجود فروق معنوية بين مجموعتي الموظفين (الأكثر تأثراً بالحوافز المادية - والأقل تأثراً بها) من وجهة نظر أفراد العينة، ولصالح الموظفين الأكثر تأثراً بها في جميع المحاور، ماعدا محور الرضا عن العمل والالتزام بالعمل بمقياس الأداء الوظيفي ودلت على عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في مقياس الحوافز المادية ومحور الالتزام بالعمل، والمجموع الكلي لمحاور مقياس الأداء الوظيفي، بينما توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث في محور الرضا عن العمل لصالح الإناث، ومحور المبادأة في العمل ومحور العلاقات الإنسانية لصالح الذكور.

دراسة الدوسري (2012) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وإنتاجية العاملين ومعرفة كيفية تأثير نظام الحوافز في مستوى وإنتاجية العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية، واقتراح الحلول المناسبة التي قد تسهم في تفعيل نظام الحوافز المستخدم وتساعد الإدارة في تطوير وتحديث برامج التحفيز في هذه الإمارة، أما أسلوب جمع البيانات فقد تم عن طريق الاستبانة، استخدم في الدراسة الإحصاء الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إمارة الباحة، جرى اختيار العينة بالطريقة العشوائية، حيث بلغ حجم العينة (386) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تمثل الحوافز المادية عاملاً مؤثراً على تحسين الإنتاجية، وتسهم في تحسين نوعية الأداء، تمثل الترقية ونظام الرواتب والأجور والمكافآت أدوات فعالة في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم. ومن أهم التوصيات المقترحة: التركيز على الحوافز المادية بكافة أنواعها، ضرورة إشراك العاملين في وضع خطط واستراتيجيات التحفيز، ربط الحوافز بالأداء والإنتاجية.

دراسة النويقة (2011) هدفت إلى تقييم مستوى الأداء الوظيفي في جامعة الطائف، والتعرف على العوامل المؤثرة فيه، من وجهة نظر العاملين، ولأغراض هذه الدراسة تم أعداد استبانة لقياس المتغيرات المستقلة (الحوافز) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت (220) استبانة على العاملين في الجامعة وتم استرجاع (210) استبانة أي بنسبة 95% وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وأداء الموظفين. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات وأداء الموظفين. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام حوافز فعال وأداء الموظفين. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي وأثرها على جودة الأداء الوظيفي.

دراسة الشوابكة (2011) هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام هذه الحوافز تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري، وقد جرى توزيع ٣١٨ استبانة على جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية العشر، غير أن مجموع الاستبانات التي أعيدت وكانت صالحة لأغراض الدراسة بلغت (٢٥٥) استبانة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام كانت قليلة، وأن استخدام الحوافز المادية أعلى بقليل من استخدام الحوافز



المعنوية. كما بينت النتائج أن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، في حين تبين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والخبرة، والراتب الشهري.

دراسة عباس وسليمان (2009) هدفت إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية والجدوى منها، وأثرها في تحسين الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٦٣٠) موظفاً وبلغت عينته (٣٢٠) فرداً اختيروا بطريقة عشوائية. وتم استخدام الاستبانة أداة لهذا البحث، وقد أظهرت نتائج البحث ضعفاً في مشاركة العاملين باتخاذ القرار، كما أن رؤساءهم لا يعيرون مقترحاتهم اهتماماً يذكر، مما انعكس على معنوياتهم. وفرص الترقية فيها لا ترتبط بتقارير تقييم الأداء، ومن ثم لا تعتمد على الكفاءة في العمل. كما أن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت. وأوصى البحث بالعمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية مع ضرورة ربطها بالأداء، والعمل على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل أنسب، وضرورة ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء، وضرورة العمل على غرس الولاء التنظيمي، وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

دراسة الحياصات (2008) هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية وهي دراسة حالة لمدارس رياض نجد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين في مدارس رياض نجد لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من (109) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى أن متغير الحوافز المادية يلقى اهتماماً متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبأهمية نسبية بلغت (63.4%)، أما متغير الحوافز المعنوية يلقى اهتماماً مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبأهمية نسبية بلغت (75.2%)، وأن للحوافز المادية والمعنوية أثراً هاماً في تحسين أداء العاملين، وأيضاً تبين بأنه يوجد فروق للمتغيرات الديمغرافية تعود إلى (العمر، مدة الخدمة) على الرضا الوظيفي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أهمية التحفيز بأنواعه المختلفة في رفع كفاءة العمل وزيادة مستوى الأداء ومستوى الإنتاجية، وهذا ما تتفق معه الدراسة الحالية. ويلاحظ كذلك أن أغلب الدراسات التي تم استعراضها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة بشكل رئيسي لجمع البيانات، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية، والتعرف على المنهج المناسب للدراسة الحالية، وكذلك جانب هام من خلفية الدراسة النظرية وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تسلط الضوء على قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم والحريق بشكل أساسي، وتحاول تحديد أهم الحوافز المادية في هذه المدارس، وكذلك التعرف على أثر الحوافز المادية على أداء قائدات المدارس من وجهة نظرهم، سعياً للوقوف على واقع الحوافز المقدمة في المدارس الحكومية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق، وسعياً لتطوير نظام الحوافز في هذه المدارس وتعميم ذلك على كافة مؤسسات التعليم العام بمدارس المملكة العربية السعودية.

### 3- الإجراءات المنهجية للدراسة

#### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا

الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدراس محافظة حوطة بني تميم والحريق بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (30) قائدة.

#### عينة الدراسة

نظراً لصغر عينة الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل وتم توزيع الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة وتكونت عينة الدراسة النهائية من (26) قائدة من قائدات مدراس محافظة حوطة بني تميم والحريق بالمملكة العربية السعودية وجاءت وفق الخصائص التالية:

جدول (1) خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المرحلة التعليمية	ابتدائي	14	53.8%
	متوسط	6	23.1%
	ثانوي	6	23.1%
	المجموع	26	100.0%
سنوات الخبرة في القيادة المدرسية	أقل من عشر سنوات	12	46.2%
	عشر سنوات فأكثر	14	53.8%
	المجموع	26	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	26	100.0%
	أعلى من البكالوريوس	0	0.0%
	المجموع	26	100.0%

من بيانات الجدول السابق يتضح أن أكثر من نصف افراد عينة البحث من قائدات المرحلة الابتدائية بنسبة 53%، بينما مثلت قائدات المرحلة المتوسطة 23%، وقائدات المرحلة الثانية 23%، وقد تبين أن القائدات ممن لديهم خبرة عشر سنوات فأكثر بلغت نسبتهم 53%، بينما أقل من عشر سنوات فمثلت نسبتهم 46%، واتضح أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل علي بكالوريوس فأقل.

#### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قامت الباحثة بإعداد استبانة اشتمل على (40) فقرة موزعة على محورين رئيسيين، المحور الأول: أهم الحوافز المادية المقدمة لقادة المدارس ويحتوي على (20) فقرة، والمحور الثاني: دور الحوافز المادية في رفع مستوى الأداء يحتوي على (20) فقرة. والمقياس المستخدم في البحث هو مقياس ليكرت الخماسي وهي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، تأخذ الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، ويتم حساب درجة الممارسة بحساب المتوسط الحسابي المرجح كما يلي

إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (1) - أقل من (1.80) تكون الاستجابة بدرجة منخفضة جداً.

إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (1.80) - أقل من (2.60) تكون الاستجابة بدرجة منخفضة.

إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (2.60) - أقل من (3.40) تكون الاستجابة بدرجة متوسطة.  
 إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (3.40) - أقل من (4.20) تكون الاستجابة بدرجة عالية.  
 إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (4.20) - (5.00) تكون الاستجابة بدرجة عالية جداً.

#### صدق وثبات أداة الدراسة

##### أولاً: الصدق

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما:

##### أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وذلك للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارات، وإبداء رأيهم في أدوات الدراسة من حيث ملاءمة الفقرات، وانتمائها للمجالات التي وضعت فيها، وكذلك اقتراح ما يروونه مناسباً، وتم تحليل نتائج التحكيم، وإجراء التعديل لبعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وإعادة ترتيب بعضها، وتم حذف بعض العبارات، وتم الاتفاق على الشكل النهائي للاستبانة.

##### ثانياً: صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة

ونظراً لصغر حجم العينة ولعدم وجود استبيان يقيس نفس الغرض قامت الباحثة بحساب صدق الأداة الداخلي، وذلك باستخدام طريقة الصدق البنائي، والتي تعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، تبعاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية من خارج مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

##### أ- صدق البناء الداخلي لفقرات مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل مجال.

تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة كما في الجدول التالي:

##### جدول (2) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرة والمحور التي تنتمي إليه

المحور الثاني: أثر الحوافز المادية على الأداء				المحور الأول: اهم الحوافز المادية			
م	ر	م	ر	م	ر	م	ر
1	.768**	11	.691**	1	.691**	11	.893**
2	.533**	12	.763**	2	.763**	12	.886**
3	.856**	13	.791**	3	.791**	13	.839**
4	.866**	14	.693**	4	.693**	14	.884**
5	.767**	15	.755**	5	.842**	15	.652**
6	.815**	16	.591**	6	.800**	16	.855**
7	.775**	17	.725**	7	.796**	17	.658**
8	.895**	18	.891**	8	.550**	18	.830**
9	.646**	19	.812**	9	.651**	19	.817**
10	.688**	20	.691**	10	.865**		

\*\* دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من بيانات الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط للمحور الأول والمتعلق بأهم الحوافز المادية موجبة وتراوح ما بين (0.533 - 0.895) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، أما فيما يتعلق بالمحور الثاني: أثر الحوافز المادية على الأداء قد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور ما بين (0.591 - 0.891)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتهي إليه.

#### ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي كما في الجدول التالي:

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الأداة

م	المجال	عدد الفقرات	رقم الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
	المحور الأول: أهم الحوافز المادية	20	1-20	0.944
	المحور الثاني: أثر الحوافز المادية على الأداء	20	1-20	0.940

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، فقد بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ (Cronbach's alpha) للمحور الأول: المحور الأول أهم الحوافز المادية (0.944)، وقد بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ (Cronbach's alpha) للمحور الثاني: أثر الحوافز المادية على الأداء (0.940) وجميعها قيم مرتفعة للثبات، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الثبات ويمكن الوثوق في نتائجها.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة.
- معامل بيرسون للتعرف على صدق الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
- اختبار "ت" Independent Sample T-Test، واختبار "ف" تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للإجابة على السؤال الثالث.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

##### إجابة التساؤل الأول:

والذي ينص علي: "ما هي أهم الحوافز المادية المقدمة لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق؟" للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال وعلى المجال ككل، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور اهم الحوافز المادية المقدمة لقائدات المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	اهم الحوافز المادية المقدمة لقائدات المدارس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
20	لا بد من زيادة الحوافز المادية المقدمة للقادة.	4.46	1.104	1	عالية جداً
5	تحرص وزارة التعليم على أن تكون الحوافز لمن يستحقها.	2.50	1.208	2	ضعيفة
2	تعمل الحوافز المادية التي تحصل عليها على إشباع حاجياتك ورغباتك.	2.46	1.503	3	ضعيفة
7	الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة	2.27	1.218	4	ضعيفة
11	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال المؤكدة.	2.08	1.093	5	ضعيفة
1	الحوافز المادية التي تحصل عليها تتسم بالشمولية والوضوح.	2.04	1.428	6	ضعيفة
6	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول.	2.00	1.020	7	ضعيفة
8	الحوافز التي تقدم تتصف بالمرونة.	2.00	1.058	8	ضعيفة
14	توفر وزارة التعليم نظاماً للعلاوات الدورية لكي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد.	1.96	0.999	9	ضعيفة
9	تقدم وزارة التعليم ترفقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة.	1.92	1.055	10	ضعيفة
10	تعمل وزارة التعليم على تقديم مكافآت مرتبطة بالأداء المتميز.	1.92	1.055	11	ضعيفة
16	تحسن وزارة التعليم ظروف العمل المادية باستمرار.	1.88	1.107	12	ضعيفة
3	تتلقى حوافز مادية كافية في المدرسة التي تعمل فيها.	1.77	1.032	13	ضعيفة جداً
4	نظام الحوافز المادية في وزارة التعليم نظام فعال ومناسب.	1.73	0.778	14	ضعيفة جداً
12	تقدم وزارة التعليم مكافآت تحفز العاملين على إنجاز العمل بكفاءة.	1.73	0.962	15	ضعيفة جداً
15	توفر وزارة التعليم نظاماً للعلاوات الاستثنائية لتشجيع العاملين على حسن الإنجاز.	1.73	1.002	16	ضعيفة جداً
18	تقدم وزارة التعليم بدل تذاكر سفر لتشجيع العاملين للتطور.	1.73	1.218	17	ضعيفة جداً
19	تقدم وزارة التعليم مكافآت على العمل الإضافي.	1.73	1.079	18	ضعيفة جداً
17	توفر وزارة التعليم نظاماً للهدايا العينية لتشجيع العاملين.	1.58	0.987	19	ضعيفة جداً
13	تقدم الحوافز المادية للقادة باستمرار.	1.46	0.761	20	ضعيفة جداً
	المجموع الكلي	2.05	0.763	1	ضعيفة

يتبين من الجدول السابق أن هناك فقرة واحدة جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية جداً)، و(11) فقرة جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (ضعيفة)، بينما جاءت (8) فقرات بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (ضعيفة جداً)، حيث جاء النتائج على النحو التالي:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "لا بد من زيادة الحوافز المادية المقدمة للقادة." بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (1.104) ودرجة توافر عالية جداً، وفي المرتبة الثانية الفقرة "تحرص وزارة التعليم على أن تكون الحوافز لمن يستحقها." بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.208) ودرجة توافر ضعيفة، وفي المرتبة الثالثة الفقرة "تعمل الحوافز المادية التي تحصل عليها على إشباع حاجياتك ورغباتك." بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (1.503) ودرجة توافر ضعيفة، وفي المرتبة الثامنة عشر الفقرة "تقدم وزارة التعليم مكافآت على العمل الإضافي." بمتوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (1.079) ودرجة توافر ضعيفة جداً، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة "توفر وزارة التعليم نظاماً للهدايا العينية لتشجيع العاملين." بمتوسط حسابي (1.58) وانحراف معياري

(0.987) ودرجة توافر ضعيفة جداً، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "تقدم الحوافز المادية للقادة باستمرار." بمتوسط حسابي (1.46) وانحراف معياري (0.761) ودرجة توافر ضعيفة جداً.

كما بلغ المتوسط الكلي ما قيمته (2.05) بانحراف معياري (0.763) وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن الحوافز المادية التي تقدم إلى قائدات المدارس بدرجة ضعيفة، وذلك من وجهة نظر قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم والحريق.

ويتضح من المتوسطات الحسابية أن هناك قصور كبير جدا في تقديم الحوافز المادية لقائدات مدارس حوطة بني تميم والحريق، اتضح جليا من خلال حرص القائدات وتأكيدهم على ضرورة من زيادة الحوافز المادية المقدمة للقادة، وكذلك فإن القائدات يتطلعون لأن تكون الحوافز لمن يستحقها بناء على الأداء والمجهودات ولا تقدم بطريقة لا تتسم مع معايير الأداء، حيث تؤكد القائدات على أن نظام الحوافز المادية في وزارة التعليم نظام غير فعال وغير مناسب فوزارة التعليم لا تقدم مكافآت مرتبطة بالأداء المتميز، ولعل ذلك يظهر في المتطلبات المتزايدة والمتسارعة، فوتيرة الأسعار وتكاليف المعيشة تزداد دوما بطريقة متسارعة لا يقابلها زيادة في الراتب والحوافز التي تقدمها جهات العمل.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة العجمي (2017) التي توصلت إلى كانت كل من الحوافز المادية منخفضة، كما تتفق مع دراسة درادكة (2014) التي توصلت إلى أنه يتم تقديم الحوافز المادية بدرجة تطبيق منخفضة، كما تتفق مع دراسة الشوابكة (2011) التي توصلت إلى أن درجة استخدام الحوافز المادية بشكل عام كانت ضعيفة، وتختلف مع دراسة الحباشنة (2017) التي توصلت إلى أن درجة الرضا عن الحوافز المادية المقدمة لمديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، وتختلف مع دراسة موسى (2013) التي توصلت إلى أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجور في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية مرتفع

#### • إجابة التساؤل الثاني:

والذي ينص علي: ما أثر الحوافز المادية على رفع مستوى الأداء واستمراره لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المحور وعلى المحور ككل، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازليا كما هو مبين في الجدول:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور أثر

#### الحوافز المادية في الأداء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	أثر الحوافز المادية في الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
10	ان الحوافز المادية تعمل على زيادة الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة انجاز بعض الأعمال المطلوبة.	4.50	0.990	1	عالية جداً
16	توفر الحوافز المادية تشجع العاملين على الاستمرار بالعمل.	4.46	0.989	2	عالية جداً
7	تعمل الحوافز المادية على أن تحفيز القادة وجاهزتهم واستعداداتهم للعمل.	4.42	0.902	3	عالية جداً
11	الزيادة في الحوافز المادية ينتج عنها زيادة في الجهد الذي تقدمه.	4.42	1.137	4	عالية جداً
12	الحوافز المادية تزيد من الرضا الوظيفي في المؤسسة.	4.42	1.137	5	عالية جداً
13	أقدم أفكارا جديدة لعملي عندما تشجعي الإدارة	4.42	1.027	6	عالية جداً
14	وجود الحوافز المادية تعمل على استمرار في عملي رغم	4.42	1.027	7	عالية جداً

رقم الفقرة	أثر الحوافز المادية في الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
	الصعوبات التي أواجهها.				
19	وجود الحوافز المادية يعمل على امتلاك الابتكار والابداع في مجال العمل.	4.35	0.936	8	عالية جداً
9	وجود الحوافز المادية يعمل على انجاز مهام القادة بفاعلية ولا سيما في ظل الأعباء الملقاة على عاتقهم.	4.27	1.282	9	عالية جداً
18	وجود الحوافز المادية يعمل على تطوير أساليب العمل	4.23	1.070	10	عالية جداً
8	الحوافز المادية تعمل على انجاز المهام الكثيرة التي نص عليها الدليل التنظيمي والاجرائي.	4.08	1.324	11	عالية
4	تزيد المكافأة المادية من نشاطك في العمل.	4.04	1.248	12	عالية
15	تتولد الرغبة في تغيير العمل لقللة الحوافز	4.00	1.200	13	عالية
6	تسهم الزيادة التشجيعية للقائدات المتميزين في المنافسة على تطوير العمل.	3.92	1.440	14	عالية
17	غياب الحوافز المادية ينقص من فكرة استمراري في العمل	3.92	1.093	15	عالية
5	وضع نظام عادل للحوافز المادية يجشع على أداء الاعمال.	3.65	1.522	16	عالية
1	الحوافز التي تحصل عليها بصفة عامة تساعد على أداء العمل بصورة أفضل.	3.12	1.423	17	متوسطة
2	يوجد ارتباط واضح بين الحوافز المادية والأداء.	3.04	1.536	18	متوسطة
3	راتبك يتساوى مع الجهد الذي تقدميه.	2.62	1.388	19	متوسطة
	المجموع الكلي	4.02	0.836		عالية

يتبين من الجدول السابق أن هناك (10) فقرات جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية جداً)، و(6) فقرات جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية)، بينما جاءت (3) فقرات بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (متوسطة)، حيث جاء النتائج على النحو التالي:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "ان الحوافز المادية تعمل على زيادة الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة انجاز بعض الأعمال المطلوبة." بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.990) ودرجة توافر عالية جداً، وفي المرتبة الثانية الفقرة "توفر الحوافز المادية تشجع العاملين على الاستمرار بالعمل." بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.989) ودرجة توافر عالية جداً، وفي المرتبة الثالثة الفقرة "تعمل الحوافز المادية على أن تحفيز القادة وجاهزيتهم واستعداداتهم للعمل." بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.902) ودرجة توافر عالية جداً، وفي المرتبة السابعة عشر الفقرة "الحوافز التي تحصل عليها بصفة عامة تساعد على أداء العمل بصورة أفضل." بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.423) ودرجة توافر متوسطة، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة "يوجد ارتباط واضح بين الحوافز المادية والأداء." بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.536) ودرجة توافر متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "راتبك يتساوى مع الجهد الذي تقدميه." بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.388) ودرجة توافر متوسطة.

كما بلغ المتوسط الكلي ما قيمته (4.02) بانحراف معياري (0.836) وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن الحوافز المادية تؤثر على الأداء بدرجة عالية وذلك من وجهة نظر قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم والحريق. أن الأعباء التي تقع على عاتق قائدات المدارس تزداد يوماً بعد يوماً نتيجة للتطورات التي تحدث في العقل التعليمي وكنتيجة لتحقيق التطلعات المستقبلية ولا سيما في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي تتطلع

لأن تحدث ثورة في النظام التعليمي لمواكبة التغيرات العالمية، ولذا على وزارة التعليم وهي تضع هذه الخطط المستقبلية أن تراعي زيادة الحوافز المقدمة لقائدات المدارس، فالمطلع على الدليل الاجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام يجد أن لقائدات المدارس نصيب كبير جدا من المهام الموكلة لهم والتي يغلب عليها الطابع الكتابي مما يحد من قدراتهم الإبداعية ومتابعتهم لسير العملية التعليمية، وهذه الأعباء لا بد وأن يقابلها التشجيع من وزارة التعليم حتى يتولد الحافز القوي لدى القائدات بتحمل هذه الأعباء المتزايدة، ولا شك أن الحوافز المادية ولا سيما في الوقت الحاضر لها أكبر تأثير على تحفيزهم.

فالحوافز المادية وبحسب آراء افراد عينة الدراسة تعمل على تحفيز القادة وجاهزيتهم واستعداداتهم للعمل، وزيادة في الجهد الذي تقدمه، كما انها تزيد من الرضا الوظيفي، وتساعد على توليد أفكارا جديدة لعملي، كما تسهم في استمرار القائدات في عملهم، وتساعد على امتلاك الابتكار والابداع في مجال العمل، وتعمل على انجاز مهام القادة بفاعلية، وتساعد في تطوير أساليب العمل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة القضاة(2017) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، ودراسة الزهراني (2017) التي توصلت إلى أن للحوافز المادية والمعنوية أثر كبير وفعال في أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة التعليمية، ودراسة العجمي (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ترابطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء تتصف بالقوة لدى موظفي مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، كما تتفق مع دراسة درادكة (2014) التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين الحوافز والأداء، كما تتفق مع دراسة الشعلان(2015) التي توصلت إلى أن محور الحوافز المادية تغلب في أهميته كمحفز لرفع مستوى الأداء للهيئة الإدارية بكلية الآداب جامعة الأميرة نوره على محور الحوافز المعنوية، وتتفق مع دراسة الدوسري(2012) التي توصلت إلى أن الحوافز المادية تمثل عاملا مؤثرا على تحسين الإنتاجية، وتسهم في تحسين نوعية الأداء، ودراسة النويقة (2011) التي توصلت إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين

#### إجابة التساؤل الثالث:

والذي ينص علي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المادية المقدمة وأثرها على أداء قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق تعزى لاختلاف (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار- ت (T-Test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة)، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) بالنسبة لمتغير (المرحلة التعليمية).

#### أولاً: بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية

جدول (6) نتائج اختبار (ف) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على دلالة الفروق

#### لمحاور الاستبانة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	بين المجموعات	0.317	2	0.158	0.256	0.776
	داخل المجموعات	14.220	23	0.618		



المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
أثر الحوافز على الأداء	الإجمالي	14.537	25		
	بين المجموعات	0.816	2	0.408	0.577
	داخل المجموعات	16.672	23	0.725	
	الإجمالي	17.488	25		

تشير النتائج في الجدول السابقة إلى أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المادية المقدمة وأثرها على أداء قائدات التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية.

مما يعني أن هناك اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة حول الحوافز المادية الحوافز المادية المقدمة لقائدات التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق وأثرها على الأداء على اختلاف المرحلة التعليمية. تتفق هذه النتائج مع دراسة الجباشنة (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المقدمة تعزلاً لاختلاف المرحلة التعليمية. كما تتفق مع دراسة درادكة (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند جميع مجالات درجة دور الحوافز في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

ثانياً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

جدول (7) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على دلالة الفروق

لمحاور الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	أقل من 10 سنوات	12	2.22	0.770	24	0.294
	10 سنوات فأكثر	14	1.90	0.752		
أثر الحوافز على الأداء	أقل من 10 سنوات	12	4.25	0.504	24	0.202
	10 سنوات فأكثر	14	3.82	1.020		

تشير النتائج في الجدول السابقة إلى أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المادية المقدمة وأثرها على أداء قائدات التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

مما يعني أن هناك اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة حول الحوافز المادية الحوافز المادية المقدمة لقائدات التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق وأثرها على الأداء على اختلاف سنوات الخبرة. تتفق هذه النتائج مع دراسة الجباشنة (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المقدمة تعزلاً لاختلاف سنوات الخبرة. كما تتفق مع دراسة درادكة (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند جميع مجالات دور الحوافز في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، تعزى لمتغير الخبرة، كما تتفق مع دراسة النويقة (2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

وتختلف هذه النتائج مع دراسة العجمي (2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المقدمة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ودراسة الشوابكة (2011) التي توصلت إلى أن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغير سنوات الخبرة.

## النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة

تبين أن الحوافز المادية التي تقدم إلى قائدات المدارس بدرجة ضعيفة، وذلك من وجهة نظر قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم والحريق، حيث جاء في المقدمة "لابد من زيادة الحوافز المادية بدرجة توافر عالية جداً، وفي المرتبة الثانية الفقرة "تحرص وزارة التعليم على أن تكون الحوافز لمن بدرجة توافر ضعيفة، وفي المرتبة الثالثة الفقرة "تعمل الحوافز المادية التي تحصل عليها على إشباع حاجياتك ورغباتك." بدرجة توافر ضعيفة، وفي المرتبة الثامنة عشر الفقرة "تقدم وزارة التعليم مكافآت على العمل الإضافي." بدرجة توافر ضعيفة جداً، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة "توفر وزارة التعليم نظاماً للهدايا العينية لتشجيع العاملين." بدرجة توافر ضعيفة جداً، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "تقدم الحوافز المادية للقادة باستمرار." بدرجة توافر ضعيفة جداً.

أضح أن الحوافز المادية تؤثر على الأداء بدرجة عالية وذلك من وجهة نظر قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم والحريق. جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "ان الحوافز المادية تعمل على زيادة الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة انجاز بعض الأعمال المطلوبة." بدرجة توافر عالية جداً، وفي المرتبة الثانية الفقرة "توفر الحوافز المادية تشجع العاملين على الاستمرار بالعمل" بدرجة توافر عالية جداً، وفي المرتبة الثالثة الفقرة "تعمل الحوافز المادية على أن تحفيز القادة وجاهزيتهم واستعداداتهم للعمل." بدرجة توافر عالية جداً، وفي المرتبة السابعة عشر الفقرة "الحوافز التي تحصل عليها بصفة عامة تساعد على أداء العمل بصورة أفضل." بدرجة توافر متوسطة، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة "يوجد ارتباط واضح بين الحوافز المادية والأداء." بدرجة توافر متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "راتبك يتساوى مع الجهد الذي تقدميه." بدرجة توافر متوسطة.

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المادية المقدمة وأثرها على أداء قائدات مدارس المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة).

### التوصيات

- تحسين وتطوير نظام الحوافز والترقيات من الناحية المادية والمعنوية، وأن يراعي كفايات وقدرات العاملين المهنية والتطويرية والابتكارية، وتشجيع المبدعين منهم على الاستمرار في العمل المبدع الذي سيساعد على تطوير أدائهم.
- العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية كذلك، كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد، مع ضرورة ربطها بالأداء، فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد، وتناسب تطلعات العاملين.
- ان الادارة الناجحة هي القادرة على تحديد قيمة واهمية راس المال الفكري ومكانته الاجتماعية، لذا نوصي بان يرتبط الأداء الريادي المتميز بنظام تكريم لغرض تحفيز الكوادر العلمية بشكل متميز، وذلك من خلال عمل احتفالية نصف سنوية او سنوية وتكريمهم امام الجميع، كما انها تعتبر فرصة لتحفيز الباقين.
- ضرورة اهتمام وزارة التعليم بعملية تقويم أداء العاملين وربط ذلك بنظام مميز للحوافز.

- ضرورة الاهتمام برفع مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية العلمية من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية، ونظام الحوافز، والترقية، والعلاوات.
- تسهيل الإجراءات الإدارية لحصول العاملين على المستحقات والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية، وتذليل الإجراءات الإدارية.

#### المقترحات:

- ضرورة إنشاء مركز وحدة لدعم العاملين يكون من بين مسئوليتها القياس المستمر للرضا الوظيفي ولا سيما فيما يتعلق بنظام الحوافز المقدمة.
- تعميم الدراسة على باقي مناطق المملكة العربية السعودية.
- اجراء دراسة للتعرف على أسباب تدني الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية.
- اجراء دراسة للتعرف على اهم المعوقات التي تواجه القائدات في تطبيق الدليل الاجرائي والتنظيمي في المملكة العربية السعودية.

#### قائمة المراجع

- الأثري، أحمد (2014). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بقطاعات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت: دراسة تطبيقية. الثقافة والتنمية - مصر ع15، ع87: 47 - 114
- أحمد، منار (2016). قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف: دراسة ميدانية. التربية (جامعة الأزهر) - مصر ع167، ج1: 315 - 372.
- براج، فوزية (2014). التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع ليفيكتور فروم مجلة العلوم الانسانية - الجزائر ع41: 579 - 611.
- بوخمخم، عبدالفتاح (2008). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري. مجلة الاقتصاد والمجتمع ع5: 89 - 111.
- الحباشنة، إسماعيل (2017). درجة الرضا عن الحوافز المقدمة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم في محافظة الكرك - الأردن. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مج3، ع1: 171 - 197.
- الحربي، طلال (2012). أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر ع4: 533 - 590 .
- الحياصات، اياد (2008). أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة مدارس رياض نجد. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين مج 47، ع 71: 227 - 260.
- درادكة، أمجد (2014). الحوافز ودورها في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. مجلة البحث العلمي في التربية ع15، ج4: 469 - 497.
- الدوسري، محمد (2012). اثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الانتاجية لدى العاملين في امارة الباحة في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية مج 34، ع 2: 199 - 235.
- الدويش، عبدالعزيز رازق (2015). التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية والنفسية مج8، ع4: 1003 - 1047.

- الزهراني، حليلة (2017). أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية مج 1، ع2: 167 - 181.
- السرحاني، حسين (2011). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدافعتهم للعمل رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك، إرب.
- السعودي، موسى (2013). اثر تمكين فرق العمل في تعزيز ادائها بالمستشفيات الأردنية: دراسة حاله مستشفى الاسراء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مج 9، ع 1: 60 - 79.
- الشعلان، مضاوي (2015). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب: جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن. المجلة التربوية ج40: 189 - 221.
- الشمايلة، أحمد (2015). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في وزارة المالية الأردنية. مجلة جامعة البحر الأحمر-السودان ع8: 63 - 78.
- الشوايكة، يونس (2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الانسانية مج 25، ع 10: 2609 - 2646.
- الشواورة، طه (2016). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية -شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين مج24، ع1: 120 - 141.
- صقر، عاشور (2005). السلوك التنظيمي الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدارالمعرفية الجامعية.
- عباس، أنس، و سليمان عبدالله (2009). الحوافز و أثرها على الأداء: دراسة ميدانية. تنمية الرافدين مج 31، ع 93: 105 - 123.
- عبدالواحد، إبراهيم (2014). الرضا الوظيفي و أثره على العاملين بشركات البترول. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - مصر مج28، ع1: 405 - 420.
- العجمي، فهد (2017). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية: دراسة ميدانية على مدارس منطقة الأحمدية التعليمية. مجلة القراءة والمعرفة ع183: 177 - 206.
- القضاة، حسن (2017). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. مجلة الباحث ع17: 417 - 431.
- اللوزي، موسى (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية). دراسات - العلوم الإدارية (الأردن) مج 39، ع 1: 1 - 28.
- المرخي، فاطمة (2012). أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة تكرير النفط. مجلة البحث العلمي في التربية ع 13، ج 1: 25 - 38.
- مفتاح، علي (2015).: أثر التدريب على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية. مجلة جامعة سرت العلمية - العلوم الانسانية -جامعة سرت - ليبيا مج5، ع173 - 196.
- النويقة، عطالله (2011). أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة مج 25، ع 1: 310 - 356.