الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج

أ. ليلى سرحاني - جامعة سطام بن عبد العزيز

- الملخص:

بحثت هذه الدراسة الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وطبق على مجتمع الدراسة حوالي (850) معلمة في مدارس الثانوية. ووزع استبيان كأن مبني على ثلاث محاور رئيسية: أنواع الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، وعلاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة الى أن العلاقة بين بعدي المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية) والاداء الوظيفي كأنت ضعيفة في مجملها. كما أوصت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها ضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز ويعزى ذلك لأثرها الكبير على تحسن الأداء الوظيفي.

Abstract

This study examined the material and moral incentives and their relationship to job performance at the public high school teachers, Al-Kharj. The researcher used a descriptive method and applied to the study population of about 850 teacher in secondary schools. And the questionnaire was based on three main themes: the types of material incentives and moral incentives, and the relationship between job performance incentives.

The study concluded that the relationship between the dimensions of the independent variable (material and moral incentives) and job performance has been weak in its entirety. The study also recommended some recommendations like the need to adhere to a scientific and objective system in the process of using the stimulus due to the large impact on job performance improvement..

- مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال, متغيرات أساسية عديدة طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومسّت كافة المؤسسات التربوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فأثّرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي برر القول، بأنه نعيش الآن "عالما جديدا" مختلفا كل الاختلاف عن سابقه وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية بتزايد في المنظمات المعاصرة، حيث بينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات.

ويعتبر المورد البشري هو المحرك الأساسي والعنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج، فلديه الطاقات اللامحدودة وعليه يعتمد الاستمرارية وتطوير المؤسسات سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، تعليمية، وغيرها للوصول الى أقصى كفاءة ممكنة (الكعبي، السامري،1990).

ولكي تصل هذه المؤسسة الى الهدف المراد الوصول اليه كأن لابد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة الى هذا الهدف، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولا بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال (الجساسي،2011،ص17).

ولتحسين ورفع الأداء الوظيفي والعمل بفعالية وكفاءة، وجعل المرؤوسين يتبعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر يجب تطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لتحقيق هذا الهدف (الحلابية،2013،ص17).

حيث أشير إلى أساليب التحفيز بأنها متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إجابيه أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل مادي او معنوي إذا مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة تبلورت بالصورة التي هي عليه الأن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادت بها العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً (الدروبي، 2006).

ونظراً لأن العاملين بوزارة التعليم يتعاملون مع اكبر شريحة من المجتمع تختلف عن أي مؤسسة اخرى من هنا تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحثة التي جاءت بعنوان الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الحكومية في الخرج.

- مشكلة الدراسة:

للحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف ودافعيته سواء بشكل سلبي أو ايجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي ونظرا لأهمية الكادر التعليمي الذي يسعى جاهداً بتطوير المجتمع. هنا وجدت الحاجة الماسة للدراسة والتحليل لرفع مستوى هؤلاء حتى يصبح هذا الأداء على مستوى المسؤولية للوصول الى اهداف الوزارة.

وأن عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمجتهد تؤثر سلبا على أدائه وتسهم في ضعف الإنتاجية وتقليص تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة التعليمية (المدرسة) وكذلك تتمثل مشكلة الدراسة فيما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة من خلال توصياتها كدراسة أبو شيخة (2000)، ودراسة الشمخي، ومحمود (1980)، ودراسة ياغي(1986) حيث أكدت الدراسات السابقة للوصول الى نظام سليم للحوافز المادية في المنشآت الاقتصادية وقد أوصت الدراسة بتصحيح جدول الأجور وذلك بالربط الدقيق بين الإنتاجية والحوافز، أن الحوافز التي تعطى لهم لا تساعد أغلبيتهم على أداء أفضل، وكذلك بأن هناك مؤشرات تدل على قصورٍ في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على الموظفين، مما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت. كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

- أسئلة الدراسة:

س1/ ماهي أهم الحوافز المادية التي تقدم لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج؟

س2/ ماهي أهم الحوافز المعنوية التي تقدم لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج؟

س3/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي عند معلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج؟

س4/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي عند معلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج؟

- أهداف الدراسة:

- التعرف على اهم الحوافز المادية التي تقدم لمعلمات المداس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج.
- التعرف على اهم الحوافز المعنوية التي تقدم لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج.
- توضيح علاقة الحوافز المادية، والمعنوية بالأداء الوظيفي عند معلمات المدارس الحكومية في محافظة الخرج.

- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما:

أ- الأهمية النظرية:

تعود أهمية الدراسة الى اهمية المتغيرات التي تتناولها بالدراسة وسوف تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات لتفعيل نظام الحوافز ومن ثم رفع مستوى الاداء الوظيفي لدى المعلمات بهذه المؤسسات مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية، وأن وللحوافز أهمية كبيرة في التأثر على الاداء الوظيفي لدى المعلمات، كذلك هناك ندرة في دراسة العلاقة بين الحوافز في المؤسسات التعليمية والاداء الوظيفي لذا فأن هذه الدراسة قد تثري المكتبة بما ستتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث أنواعها، اساليبها، فوائدها, أهدافها.

ب- الأهمية الميدانية:

تنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز كالأجور مثلا، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادرا على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

- مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف بالمصطلحات التي احتوتها الدراسة:

- الحوافز المادية:

عرفها (زويلف،1994،ص276) بأنه الأجر والعلاوات السنوية، والزياد في الأجر، والمكافآت والمشاركة في الأرباح.

وعرفها (المطيري،2005،ص51) حافز ذو طابع مالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة بالأرباح.

وتعرف الباحثة الحوافز إجرائياً بأنه: هي تلك الحوافز الملموسة التي تقدم للمعلمات لتشبع حاجاتهم مقابل جهد معين وعادة ما تكون اموال نقدية مثل المكافآت والعلاوات والدرجات المالية المحفزة للإنتاج وتطوير أدائهم. ويتم قياسها من خلال بنود بعد الحوافز المادية في الاستمارة المستعملة في الدراسة.

- الحوافز المعنوية:

هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها اختراع العنصر البشري الذي هو كائن حي له احاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (شاويش،2005،ص210).

تعرف الباحثة الحافز المعنوي إجرائياً بأنه: هي تلك الحوافز التي تحقق للمعلمات إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، كالحاجة التقدير من حيث تحقيق الذات والاحترام والقبول الاجتماعي، مثل شكر والثناء. ويتم قياسها من خلال بنود بعد الحوافز المعنوية في الاستمارة المستعملة في الدراسة.

- الأداء الوظيفي:

تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته (هلال 2009،ص48).

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: الجهد الذي تقوم به المعلمات في المدرسة بالواجبات الموكلة إليهم بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المدرسة التي يعمل فيها بكفاءة وفاعلية ويقاس من خلال الاستمارة التي تصممها الباحثة. يم قياسها من خلال بنود بعد الاداء الوظيفي في الاستمارة المستعملة في الدراسة

- الإطار النظري:

اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة؛ فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الأثر، وتشعره بأنه أنسأن له مكانته وأنه مقدر في عمله، فنجد أن الإسلام اهتم بالعمل وأوضح أهميته بالنسبة للإنسان وقدر العمل كالعبادة فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحث على العمل وأهميته وكذلك التحفيز على العمل وجزائه عند الله سبحانه وتعالى يقول سبحانه وتعالى في سورة الزمر الآية (8): {قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون أنما إذا يتذكر أولوا الألباب}. نجد أن الآيات تحث على أهمية العمل والأجر والثواب، أو الجزاء المنتظر من هذا العمل، ويعتبر هذا تشجيعاً للقيام بالعمل ولكن بأداء متميز وكلاً حسب أدائه وتميزه في عمله.

حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية لعوامل الإنتاج. وقد أثبتت الدراسات أن العامل البشري هو أكثر العوامل الإنتاجية تغيرا فمردوده يزيد وينقص بقدر ما يتحقق له من ظروف مادية ومعنوية في العمل، لذا فأن الكفاءة الإنتاجية تتوقف على عنصر اليد العاملة، ولتحقيق هذا الهدف لابد من إيجاد محرك لطاقات الإنسان، وباعث موجه لسلوكه، ومما لاشك فيه أن الحوافز هي أكبر محرك لهذه الطاقات.

- مفهوم الحوافز:

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى (حفّزه، دفعه الى الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفزا أي مستفزا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الأرض) (رضا 1958،ص122).

هي "عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة" (الموسوي، 2004،ص23).

وعرفها الصيرفي (2007،ص235) "هي تلك المجهدات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية".

- أهمية الحوافز وأهدافها:

يرى علي حسن أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي:

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها , ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.

- للعمل بالمنظمة جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة.

- حاجاتهم زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع.

- للمنظمة زيادة ولاء وانتماء العاملين.

- زيادة أنتاج العاملين كما وكيفا.

- تخفيض معدلات الفاقد في العمل , مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.

- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.

- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع (حسين،2008،ص 280).

- التطور التاريخي للتحفيز:

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي (الفارس،2011):

أ- المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية, أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدرك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان ذي المشاعر والأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات. وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

جـ- المرحلة الحديثة: تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

- أنواع الحوافز:

تم تصنيف الحوافز عند حسونه (2008،ص85) إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

أ- الحوافز المادية: من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الاولية او الدوافع الأساسية لدى الفرد، وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر المال من الحوافز الرئيسة بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير.

وذكر بشار (2008) الحوافز المادية هي كل ما تمنحه المؤسسة للعاملين من أجر أساسي أو رواتب، أو مكافآت تشجيعية، أو علاوات دورية، أو استثنائية، أو عمولات، أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى من العيش ومقابلة الأعباء المادية للحياة.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة الفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده (عقيلي 1996،ص309).

والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات او إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت او العلاوات او تخفيض الراتب (ياغي 1986م،ص29).

ب- الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تمد على المال في إثارة العاملين على العمل ,بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (شاويش،2005،ص210).

وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الدائرة (العقيلي، 1996،ص309).

وقسم البعض الحوافز المعنويـة إلى الأقسام التالية (أبو الكشك،2006،ص137-140):

تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية- رسائل الشكر المكتوبة- منح شهادات التقدير- منح الدروع والميداليات- إقامة حفلات التكريمية- المشاركة في اتخاذ القرارات- المشاركة في اللجان- المشاركة في الاجتماعات الدور- الترشيح للدورات التدريبية - حضور المؤتمرات- حضور الندوات المتخصصة- منح الإجازات الاستثنائية- تولي رئاسة اللجان.

- الأداء الوظيفي:

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

- مفهوم الأداء الوظيفي: يعني الأداء في اللغة القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى تأدية، بمعنى أوصله وقضاه، وهو أدى الأمانة من غيره، وتأدية له حقه: أيقضيته (الفيروزآبادي،1987،ص1625).

وعرف عبد المحسن (1996) الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محدودة.

وعرفه شديفات (1999) بأنه: نشاط يمكن الفرد من أنجاز مهماته أو الأهداف المحددة له بنجاح.

- أهمية الاداء الوظيفي: للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويساعدنا للوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (الدحلة،2001،ص30).

- لا تتوقف اهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (البراهيم،2008،ص40).
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كأن الناتج مرتفعا فأن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها(شامي،2010،ص71).
- **عناصر الاداء الوظيفي:** هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي (البراهيم،2008،ص40):

أ- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والقدرة على التنظيم دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
ب- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل أنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.
جـ- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية، والتفاني في العمل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

- العوامل المؤثرة في الأداء:

يجب الأخذ بالحسبان أن هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء منها ما يأتي (عبد المحسن،2002):

- مدى تأخر الأعمال الذي يؤثر في معدل الإنتاجية.

- التطورات التنظيمية والإجرائية، فتعد ذات أثر مباشر في الأداء ، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فتبسط إجراءات العمل واختصار الخطوات والمراحل المطلوبة للعمل يقلل من الموارد المستخدمة والوقت المطلوب للإنجاز.

- العوامل التقنية والتكنلوجية، وتتمثل بما يمكن إدخاله من تكنلوجيا متطورة وأجهزة ومعدات حديثة وبرمجيات، إذا أن الأداء يتحدد بمستوى التقنيات والتكنلوجيا المستخدمة.

- الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

أ- الدراسات المحلية:

هدفت دراسة القحطاني (2009) فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية لتعرف على مدى فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، وكأن مجتمع الدراسة جميع العاملين في فروع سجون المنطقة الشرقية من الضباط والأفراد البالغ عددهم (1152)، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (209) من الضباط والأفراد العاملين في فروع سجون المنطقة الشرقية. أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت دراسته الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسن أداء العاملين في لسجون) باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والرتبة العسكرية. وقد أوصت هذه الدراسة بأن يتم صرف الحوافز وفقا لمستوى الأداء، لحث العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.

وقام العنقري (1990) بدراسة حول نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض. وشملت العينة على (90) موظف في إمارة منطقة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها عدم الرضا عن الحوافز المادية، و أن أهم المشكلات في الحوافز هي عدم وجود نظام واضح للحوافز وكذلك عدم وجود نظام مستقل للحوافز بالإضافة إلى مشكلات نظام الترقيات في الخدمة المدنية.

ب- الدراسات العربية:

هدفت السعودي (2013) إلى معرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. تكونت عينة الدارسة من (511) موظفاً وموظفةً في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ولتحقيق الغرض من هذه الدارسة طورت استبانة مكونة من (26) فقرة، منها (13) فقرة تقيس الحوافز المادية، و(13) فقرة تقيس الرضا الوظيفي، وتم التحقق من دلالات صدق الاستبانة وثباتها، وأظهرت نتائج الدارسة أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجور في مؤسسة الضامن الاجتماعي الأردنية مرتفع، في حين

كأن 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، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدارسة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بمنح المكافآت للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية محفزاً لهم.

هدفت دراسة الجساسي (2011) اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. شملت عينة عشوائية طبقية (290) من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المذكورة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، واستهدفت الى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد توصلت هذه الدراسة أن التحفيز المادي يشعر الفرد بالرضا عن بيئة العمل وعن وضعهم الوظيفي ويعزز من دافعية العاملين في العمل مما يرفع مستوى أدائهم.

ودراسة الجابري (2007) حول دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين وقد طبقت على معلمي ومعلمات التعليم الاساسي بمنطقة الباطنة جنوب. وقد هدفت التعرف على أراءهم حول ترتيب أولويات الحوافز وفقاً لما يفضله أولئك المعلمين، والتعرف عن مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة، وقد توصلت الى أن أهم تلك الحوافز (المكافآت المالية- الترقيات- العلاوات الاستثنائية).

وهدفت دراسة ياغي (1986) تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية اردنية، دراسة ميدانية. والتي طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (203) موظف في ست وزارات ودوائر مختلفة استهدفت معرفة دور الحافز في المساعدة على الأداء الأفضل والحوافز التي ينشدونها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك عدم رضا عن الرواتب مقابل المجهود الذي يبذلونه في أعمالهم.

- التعقيب على الدراسات:

تبين لنا أن جميع الدراسات السابقة تناولت بشكل عام موضوع الحوافز من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة، وتحدثت عن أثر الحوافز في رفع الاداء الوظيفي لدى العاملين تختلف هذه

الدراسة عن الدراسات السابقة في البيئة والحدود المكانية والفيئة المطبق عليها والقطاع الوظيفي حيث ستتناول قطاع وزارة التعليم معلمات محافظة الخرج.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي كما تتفق معها في الأداة وهي الاستبانة لجمع المعلومات.

- منهج الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الحافز المادي والأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة الخرج، سوف نستخدم المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة ذلك لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويساعدنا للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه (العساف، 2000،ص186).

- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة على معلمات الثانوية بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج، حيث بلغ عدد المعلمات 800 معلمة تتراوح خبراتهم من 5 سنوات فأقل، ومن 5 سنوات فأعلى. وسوف نستخدم العينة العشوائية الطبقية. التي بلغ عددها 80 معلمة.

- أداة الدراسة:

استناداً إلى الدراسات السابقة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة أن الأداء الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة خاصة للتعرف على العلاقة بين الحافز المادي والأداء الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى معلمات الثانوية في محافظة الخرج، حيث تم الاستناد الى استبيان محكم من دراسة محكمة للعجمي (2017) من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالهيئة العامة، وتبين موافقة المحكمين على جميع عبارات الاستبيان ومحاوره بنسبة موافقة أعلى من 90%، وهو ما يشير الى توفر الصدق الظاهري. تناولت الاستبانة المتغير المستقل الأول الحافز المادي كلا من (قيمة الراتب مع طبيعة الاعمال الموكلة-

مكافآت تحفيز للعاملين على أنجاز العمل بكفاءة ترقيات عادلة وفق اسس علمية مدروسة- نظام العلاوات الدورية- نظام العلاوات الاستثنائية بتحسين ظروف العمل المادية باستمرار- الهدايا العينية -بدل تذاكر سفر- مكافآت على العمل الإضافي).

وتناولت الاستبانة في المتغير الأخر المستقل الحافز المعنوي (تهتم الوزارة بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين الأداء- شهادات التقدير للمتميزين- مزايا المشاركات في دورات تدريبية- تكلفة القادرين بعمل قيادي لكي يسهم في تطوير الأداء- امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء- الاشراك في عملية اتخاذ القرار- إعارة الموظف المتميز لجهة أفضل وتناولت الاستبانة في المتغير الاخر المستقل الحافز المعنوي (تفويض الصلاحيات- شهادات الشكر- الترقية) وتناولت الاستبانة في المتغير التابع كلاً من (تطوير الأداء، تقديم الأفكار والمقترحات، الالتزام بأوقات العمل، تطوير أساليب العمل، اتخاذ القرار المناسب، القدرة في التخطيط، المشاركة الفعالة في الاجتماعات، تحمل المسئوليات) وسنقوم بتأكد من صدق الاستبانة بقياس الخصائص السيكو مترية للأداة صدق (صدق الظاهري والصدق الداخلي) وثبات الأداة سوف نستخدم (الفاكرونباخ).

- عرض وتحليل النتائج:

لتطبيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات استخدمت الباحثة الحاسب الآلي لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج (Spss). وحددت مقياس ليكرت الثلاثي (موافق-محايد-غير موافق) للإجابة على عبارات الاستبيان. وأيضا حللتها عن طريق النسب المئوية والتكرارات للإجابة على السؤال الأول والثاني. كما استخدمت اختبار بيرسون للإجابة على السؤال الثالث والرابع. وقد أظهرت أداة ألفا كرونباخ أن هناك اتساق داخلي بين عبارات المحاور الثلاثة بدرجة جيدة حيث نالت عبارات المحور الأول درجة بمقدار (.941) وعبارات المحور الثاني (.938) أما عبارات المحور الثالث فقد حصلت على (.899).

- إجابة السؤال الأول: ما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج؟

م	العبارة	النسب المئوية	التكرارات	درجة موافقة	الترتيب
1	توفر الوزارة نظام علاوات دورية لكي تكفل أنجاز العمل بشكل جيد	39.9	25	متوسطة	4
2	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة العمل الموكلة	28.4	23	ضعيفة	1
3	تقدم الوزارة ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة	28.4	23	ضعيفة	3
4	تقدم الوزارة مكافئات تحفيز للعاملين على أنجاز العمل بكفاءة	27.2	22	ضعيفة	2
5	تقدم الوزارة المكافآت على العمل الإضافي	25.9	21	ضعيفة	9
6	توفر الوزارة بدل تذاكر سفر لتشجيع العاملين على التطوير	24.7	20	ضعيفة	8
7	تعمل الوزارة على تحسين ظروف العمل المادية باستمرار	23.4	19	ضعيفة	6
8	توفر الوزارة نظام علاوات استثنائية لتحسين الإنجاز	22.2	18	ضعيفة	5
9	توفر الوزارة نظام هدايا عينية للتشجيع	22.2	18	ضعيفة	7

يتضح من جدول (1) أن أعلى نسبة موافقة ذهبت لعبارة "توفر الوزارة نظام علاوات دورية لكي تكفل أنجاز العمل بشكل جيد" ولكنها متوسطة النسبة تميل للضعيف بمقدار (39.9%). فقد تكررت (25). أما باقي العبارات حصلن على نسبة موافقة ضعيفة اقلهن عبارتي "توفر الوزارة نظام علاوات استثنائية لتحسين الإنجاز" و"توفر الوزارة نظام هدايا عينية للتشجيع" بنسبة ضعيفة وصلت إلى (22.2%). وهذا يدل على أن الوزارة تتعمد الابتعاد عن الصرف المادي وقد يكون السبب اعتمادها على أرباح المقاصف المدرسية والتي تكون قليلة بالمجمل. وأيضا قد تكون بسبب المشاكل التمويلية التي تمر بها الوزارة في الوقت الراهن. فمازالت أساليب التحفيز المادية غير فعالة ولا ترتقي لطموح الموظف، تشابهت هذه

النتائج مع دراسة (الحلابية،2013) بشكل عام أن مستوى الحوافز المادية في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر عينة الدراسة كأن منخفضاً.

- **إجابة السؤال الثاني:** ما هي أهم الحوافز المعنوية التي تقدم لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج؟

م	عبارة	النسب المئوية	التكرارات	درجة موافقة	الترتيب
1	تقدم الوزارة شهادات تقدير للمتميزين	58	47	متوسطة	2
2	تقدم الوزارة مزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين الأداء	48.1	39	متوسطة	3
3	تهتم الوزارة بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين الأداء	37	30	ضعيفة	1
4	تكلف الوزارة القادرين بعمل قيادي لكي يسهم في تطوير الأداء	35.8	29	ضعيفة	4
5	تقدم الوزارة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء	33.3	27	ضعيفة	5
6	تشارك الوزارة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في الرضا وصولا لتحسين الأداء	30.9	25	ضعيفة	6
7	تعمل الوزارة على إعارة الموظف المتميز لجهة أفضل مما يشعره بأهمية العمل الذي يقوم به	28.4	23	ضعيفة	7

يتضح من جدول (2) أن أعلى نسبة موافقة ذهبت إلى عبارة "تقدم الوزارة شهادات تقدير للمتميزين" ولكنها كانت بدرجة متوسطة بنسبة (58%) ثم تلتها عبارة "تقدم الوزارة مزايا

المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين الأداء" ونالت نسبة موافقة متوسطة بمقدار (48.1%). ونالت عبارة "تعمل الوزارة على إعارة الموظف المتميز لجهة أفضل مما يشعره بأهمية العمل الذي يقوم به" اقل نسبة موافقة بمقدار (28.4%) وهي نسبة ضعيفة مما يدل على أن سياسة التدوير مازالت وليدة ولم يحصل عليها أي تغيير أو تجديد وما زالت الوزارة تتبع غالبا أنظمة تحفيز تقليدية، تشابهت هذه النتائج مع دراسة (الحلابية،2013) حيث توصلت أن الحوافز المعنوية في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر عينة الدراسة كأن منخفضاً.

- **إجابة السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي عند معلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج؟

معامل الارتباط بيرسون لمتغيري الحوافز المادية والأداء الوظيفي

		الأداء الوظيفي	الحوافز المادية
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	.352
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	81	81

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يظهر الجدول السابق أن هناك علاقة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اقل من (0.01%) بين متغير الحوافز المادية والأداء الوظيفي. وهي علاقة طردية بمقدار (.352)، مما يعني أن هناك أثر ايجابي على أداء المعلمات تبعا لمتغير الحوافز المادية, ولكنه بدرجة متوسطة ويرجع ذلك لعدم تجديد آليات نظام الحوافز المادية. وتشابهت نتيجة البحث مع دراسة ياغي (1986) أن من أسباب عدم الرضا والأداء المنخفض بسبب ضعف الحوافز المادية وأهمها الرواتب.

- **إجابة السؤال الرابع:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي عند معلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج؟

معامل الارتباط بيرسون لمتغيري الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي			
		الأداء الوظيفي	الحوافز المعنوية
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	.214
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	81	81
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يظهر الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تساوي (0.01%) بين متغيري الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي وهي علاقة طردية بمقدار (.214). وهذا يعني أن الحوافز المعنوية تؤثر إيجابا على أداء المعلمات, ولكن بشكل ضعيف وذلك لتقليديتها وعدم كفاءة نظامها من وجهة نظر المعلمات. وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة ومحمود (1980) حيث أكدت أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

- **النتائج:**

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

• كما تبين أن هناك حوافز مادية ضعيفة جداً تتمثل هذه الحوافز في : العلاوات الاستثنائية ونظام هدايا عينية والمكافآت على العمل الإضافي و تذاكر السفر.

• أظهرت نتائج الدراسة وفق أفراد عينة الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدراسة المتمثلة في علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالأداء الوظيفي لدى معلمات ثانوية الخرج بأنها

علاقة طردية، تمثلت بوجود علاقة دالة إحصائياً مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما أرتفع الأداء الوظيفي .

- التوصيات:

• توصي الدراسة بضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز ويعزى ذلك لمالها من علاقة كبيرة في الأداء الوظيفي.

• زيادة الاهتمام بالحوافز والعمل على إيجاد أنظمة جديدة تكفل أنجاز الأعمال بشكل.

• ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين وخاصة العناصر التعليمية لمالها من مكانة في عملية التنمية.

- قائمة المراجع:

1- أبو الكشك، محمد نايف، (2006): الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.

2- أبو شيخة، نادر أحمد، (2000): إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

3- البراهيم، فيصل بن محمد، (2008): العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بالمستوى أدائهم، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

4- الجساسي، عبدالله حمد، (2011): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

5- حسن، عبد العزيز علي، (2008): الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز حدود، مصر: مكتبة المنصورة.

6- حسونة، فيصل، (2008): إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر.

7- الحلابية، غازي حسن عودة، (2013): أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

8- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف، (2001): تكنلوجيا الأداء البشري، عمان: المكتبة الوطنية.

9- الدروبي، سليمان،(2006): إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر.

10- رضا، أحمد (1958): معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة المجلد الثاني، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت.

11- زويلف، مهدي، (1994): إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان: دار مجدلاوي.

12- السعودي، موسى، (2013): أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات الضمان الاجتماعي الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، 40 (1).

13- شامي، صليحة، (2010): المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة استكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.

14- شاويش، مصطفى نجيب، (2005): إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق.

15- شديفات، عواطف، (1999): ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

16- شمخي، محمود، وحمزة، محمود، (1980): الحوافز المادية من وجهة نظر السلوكية الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد الأول السنه الثامنة، العراق.

17- الصيرفي، محمد، (2007): السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية، ط1، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.

18- عبد المحسن، توفيق محمد، (2002): تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، الإسكندرية: دار الفكر العربي.

19- عبد المحسن، توفيق، (1997): تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، القاهرة: دار النهضة العربية.

20- العجمي، فهد محمد(2017): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الاداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية: دراسة ميدانية على مدارس منطقة الاحمدي التعليمية.

21- العساف، صالح بن أحمد، (2000): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: العبيكان للنشر.

22- عقيلي، عمرو صفي، (1996): إدارة القوي العاملة، عمان: دار زهران.

23- العنقري، عبدالله بن عبدالعزيز، (1999): نظم الحوافز، ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب. الرياض.

24- الفارس، سليمان، (2011): أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (1).

25- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، (1987): القاموس المحيط، ط2، بيروت: مؤسسة الرسالة.

26- القحطاني، عبدالعزيز، (2009): فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.

27- الكعبي، نعمة، والسامرائي، مؤيد، (1990): إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط1، بغداد: دار العمال المركزية.

28- المطيري، جبر، (2005): مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن: دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

29- الموسوي، سنان، (2004): إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، الأردن: دار مجدولاي للنشر.

30- هلال، محمد عبد الغني، (2009): التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار التنمية للنشر.

31- الوليد، بشار يزيد، (2008): الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، الأردن: دار الوليد للنشر.

32- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1986): تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية والأردنية، دراسة ميدانية. منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية. عمان الأردن.