الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم

إعداد

الدكتور / وحيد عبدالله علي القطان

الكويت – مدينة الكويت

e.mail: al-qattan20@hotmail.com

الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم

الملخص

هدفت الدِّراسة إلى معرفة مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) معلماً. أعدت الدراسة استبانة مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي: محور الحوافز المادية وتكون من (١٧) فقرة. والمحور الثاني ويتعلق بالحوافز المعنوية وتكون من (١٦) فقرة. أما المحور الثالث فيتناول الرضا الوظيفي للمعلمين وبلغ عدد فقراته (١٧) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي: كانت تقديرات المعلمين لدرجة تفعيل الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي مرتفعة من وجهة نظرهم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين تفعيل الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدِّراسة من نتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية والمعنوية، المعلمين، مدارس حكومية، دولة الكويت، الرضا الوظيفي.

material and moral incentives for teachers in public schools in the State of Kuwait and their relationship to job satisfaction from their point of view

ABSTRACT

The study aimed to find out the degree of material and moral incentives for teachers in public schools in the State of Kuwait and their relationship to job satisfaction with them. The study followed the descriptive approach, and the study sample consisted of (220) teachers. The study prepared a questionnaire consisting of (50) items distributed on three axes: The material incentives axis and it consisted of (17) items. The second axis is related to moral incentives and consists of (16) paragraphs. As for the third axis, it deals with job satisfaction for teachers, and the number of its paragraphs is (17). The results of the study showed the following: Teachers 'ratings of the degree of activation of material and moral incentives and job satisfaction were high from their viewpoint. The results also showed the existence of a positive correlation between the activation of material and moral incentives and job satisfaction among teachers. In light of the results of the study, the researcher presented a set of recommendations.

Key words: material and moral incentives, teachers, government schools, .Kuwait, job satisfaction

المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ، ولأهمية دورة في نجاح أي منظمة (اقتصادية، صحية، أمنية، تربوية، ....إلخ) ، وتولي القيادات فيها عادة اهتماماً رئيسياً به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلبا أو إيجاباً.

تعد التربية في عالمنا المعاصر عملية تغيير وتطوير لها آثارها الإيجابية في دفع حركة المجتمع وبنائه والارتقاء به. ولذلك فهي تتبوأ المقام الأول من بين الوسائل والإجراءات العديدة التي يستخدمها المجتمع في عملية التقدم والبناء، حيث أصبحت التربية إستراتيجية قومية كبرى لكل شعوب العالم، وهي ضرورية لإرساء قيم التماسك الاجتماعي والوحدة القومية، وعامل هام في إحداث الحراك الاجتماعي وضرورة لبناء الدولة العصرية التي تعيش عصرها على أساس التقدم العلمي (حريم، ٢٠١١).

وتعد التربية أداة التغيير الشامل والتطوير في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، وتهدف التربية أيضا إلى إعداد الكائن الإنساني وبنائه لأنه غايتها الأولى والأخيرة، إذ تعمل التربية على تفتيح قواه المختلفة ومساعدته، ليصبح قادرا على التغيير والتجديد والإبداع، من خلال نظام الحوافز (أبو علان، ٢٠١٦).

ولقد حظيت الحوافز وما زالت باهتمام علماء السلوك الإنساني والإداري باعتبارها متغيرات مستقلة للدافعية والإبداع، وهي تركز على إطلاق وتحرير طاقات الموظفين ليكونوا أكثر إنتاجية وأعلى أداء. ولقد زاد الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام علماء النفس بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن انه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هنالك حافز على ذلك (خروب، ٢٠١٦).

ولقد أشير إلى أن اساليب التحفيز بأنها متعددة فيمكن ان تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل مادي أو معنوي إذا مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة تبلورت بالصورة التي

هي عليه الآن. فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادت بها العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً (السرحاني، ٢٠١٩).

ونتيجة للعديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والتقنية فقد تعددت أدوار المعلم الوظيفية لذا استوجب التأكيد على أهمية إعداده وتأهيله لمهنته، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها تنمية إحساسه المهني وانتمائه لعمليه، بهدف رفع مستوى إنتاجيته وقيامه بواجباته المهنية نحو طلابه وزملائه ومجتمعه.

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي في المؤسسات جاء من الاعتقاد بأن العاملين الراضين أكثر إنتاجاً من غير الراضين، وتوصل البندري والعتوم (٢٠١٨) إلى أن الشعور بالرضا لدى الفرد يزيد الإنتاج، فالرضا عن العمل من الأمور الأساسية بالنسبة للفرد والمجتمع، فإذا وجد شعور بالرضا لدى الفرد عن العمل وعن مرؤوسيه ينتج بينه وبين من يعمل معه توافق نفسي واجتماعي، وهذا بدوره ينعكس أثره إيجابياً على أداء الفرد وعلى ولائه التنظيمي. وينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه من أكثر الموضوعات أهمية بالنسبة لمعلمي المدارس، فالمعلمون الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يؤدون عملهم بشكل أفضل، ذلك أن رضا المعلم عن مهنته ضروري لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الذي يقوم على أساسه تقييم المعلم وأداؤه. ونظراً لأن رضا المعلم عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاء وحماساً في مهنته، فإن المدرسة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان المعلمون راضين عن عملهم ومقتنعين به

(حريم،٢٠١١). ولقد أثبتت البحوث التأثير الكبير للحوافز على عدد من المتغيرات ومنها الرضا الوظيفي، وبناء على العلاقة الوطيدة الظاهرة بين درجة الحوافز لدى المعلمين والرضا الوظيفي، ونظراً لأن العاملين في المدارس الحكومية بدولة الكويت يتعاملون مع أكبر

شريحة في المجتمع تختلف عن أي مؤسسة أخرى وجد الباحث أهمية دراسة الحوافز المادية والمعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم.

مشكلة الدراسة:

للحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف ودافعيته سواء بشكل سلبي ام إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي ونظراً لأهمية الكادر التعليمي الذي يسعى جاهداً لتطوير المجتمع، وهنا وجدت الحاجة الماسة للدراسة والتحليل لرفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء حتى يصل لمستوى المسؤولية وتحقيق الأهداف التربوية. وأكدت نتائج العديد من الدراسات أن عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية للمعلم المتميز وغيره من العاملين يؤثر سلباً على أدائه ورضاه الوظيفي وتسهم في ضعف انتاجيته، وتقليص تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة. ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي بدولة الكويت فقد لاحظ وجود مؤشرات تدل على قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين مما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت، كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي لأن الفرد بحاجة للاعتراف بجهوده من خلال رؤسائه وزملائه. وتتمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم .

أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١- ما مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ؟

٢- ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟

٣- هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت ؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظرهم. كما هدفت إلى معرفة إن كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة تفعيل الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين هما:

الأهمية النظرية: وتتمثل في الآتي:

- تزود الباحثين والتربويين بالخلفية النظرية حول الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، إذ يفتقر الأدب التربوي في حدود علم الباحث واطلاعه إلى الدراسات التي تتعلق بهذين المتغيرين.
- توجيه اهتمام المعلمين والمهتمين إلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

الأهمية العملية: وتتمثل في الآتي:

١. من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة القائمين في وزارة التربية بدولة الكويت من القادة والإداريين ومديري المدارس في التعرف على مستوى الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

٢. فتح الباب أمام الباحثين لإجراء دراسات تتناول مقارنات بين الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات التعليمية كافة.

٣. قد تعد نتائج هذه الدراسة تغذية راجعة للمسؤولين عن إعداد البرامج التدريبية من ناحية الجانب التفكيري.

٤. ويؤمل أن يفاد من نتائج هذه الدراسة مؤسسات القطاع العام والخاص لتحفيز موظفيها للابداع والرضا الوظيفي لما له من أثر على الناتج العام.

حدود الدراسة ومحدداتها:

أجرى الباحث هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية :

- **الحدود المكانية** : تم تطبيق الدراسة في دولة الكويت.
- **الحدود الزمانية** : تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩.
- **الحدود البشرية** : اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت، مما يجعل التعميم مقتصراً على مجتمع الدراسة أو مما يماثله.
- **الحدود الموضوعية** : اقتصر تطبيق الدراسة على الاستبانة بمحاورها. كما تتحدد نتائج هذه الدراسة بطبيعة إجراءات الدراسة من حيث تصميم الأدوات ومدى صدقها وثباتها والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية

يمكن تعريف مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

- الحوافز: تعرف بأنها مجموعة الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الموظف بعمله وأدائه كماً وكيفاً (أبو علان، ٢٠١٦). ويعرفها الباحث إجرائياً بالدرجة

الكلية لاستجابات معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت على فقرات أداة الدراسة التي استخدمت لقياس درجة تفعيل الخوافز لدى المعلمين.

- الحوافز المادية: عرفها خروب (٢٠١٦): بأنه الأجر والعلاوات السنوية والزيادة في الأجر والمكافآت والمشاركة في الأرباح. ويعرف الباحث الحوافز المادية إجرائياً: تلك الحوافز الملموسة التي تقدم لمعلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت لتشبع حاجتهم مقابل جهد معين ما تكون أموال نقدية مثل المكافآت والعلاوات والدرجات المالية المحفزة للنتاج والتطوير، وتم قياسها من خلال استجابة المعلمين لبنود وفقرات محور الحوافز المادية المتضمنة في الاستبانة المعدة لأغراض هذه الدراسة.
- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثارة العاملين على العمل بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (الدويش، ٢٠١٥). ويعرف الباحث الحوافز المعنوية إجرائياً: تلك الحوافز التي تقدم لمعلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت وتحقق لديهم الاشباع النفسي والاجتماعي كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات والاحترام والقبول الاجتماعي والشكر والثناء. وتم قياسها من خلال استجابة المعلمين لبنود وفقرات محور الحوافز المعنوية المتضمنة في الاستبانة المعدة لأغراض هذه الدراسة.
- الرضا الوظيفي: مشاعر الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحوها (ناصيف، ٢٠١٦). ويعرفه الفار (٢٠١٦) على أنه مجموعة المشاعر الايجابية التي تدفع الموظف لأداء عمله بأكمل وجه وإعطاء أفضل النتائج إن كانت إيجابية ويؤدي إلى التقاعس عن العمل إن كانت سلبية. ويقصد به إجرائياً لأغراض هذه الدراسة الشعور الذي يبديه معلم المدرسة الحكومية بدولة الكويت نحو عمله، كما عكسته إجابات المعلمين على كل فقرة من فقرات محور الرضا الوظيفي المتضمنة في هذه الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

تناول هذا الجزء خلفية الدراسة النظرية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولاً: الإطار النظري:

تعرّف الحوافز بأنّها مجموعة من العوامل الّتي تعمل على إثارة القوى الحركيّة في الإنسان، وتؤثّر على سلوكه وتصرّفاته. ينظر إلى الحوافز على أنّها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحثّ العاملين على العمل المثمر. وتعرّف الحوافز بأنّها: كلّ الوسائل والعوامل الّتي يكون من شأنها حثّ الموظّفين والعمّال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج.

والحوافز من حيث هدفها تقسم الحوافز من حيث هدفها إلى قسمين: الأداء الجيّد؛ حيث تُعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيّد، وهو ما كانت تشترطه النظريّات الكلاسيكيّة في الإدارة؛ حيث كان المتوقع من الفرد أن يزيد من الأداء العادي أو الجيّد، وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة. أي أنّ العامل قد يستمر في وظيفته نتيجة أدائه الحدّ الأدنى الّذي يضمن عدم طرده من عمله، وكذلك الحال في المنظّمات البيروقراطية فإنّ حوافز الأداء الجيّد مثل التّرقية، والتّقدير والعلاوات. وغيرها تقرّر في الغالب بناءً على مدى التزام الفرد بالأداء المقرّر، ولا يتوقّع منه أن يزيد عليه أو يطوّره أو يجدّد فيه. الأداء الممتاز؛ حيث تقدّم الحوافز هنا للشّخص صاحب الأداء الممتاز، والّذي يتضمّن قدراً من الابتكار والتّجديد، وهذا ما تسعى إليه الاتّجاهات الحديثة بالإدارة مثل: منهج الإدارة بالأهداف مثلاً، فإنّها تتضمّن حوافز تقدّمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الّذي يضيف العامل من خلاله للعمل شيئاً جديداً، كأن يتوصّل إلى طريقة جديدة للأداء توفّر بعض الوقت أو الجهد، أو تبسّط الإجراءات، وتختصر خطوات العمل، أو تتمكّن من تحقيق اقتصاد في التّكاليف، أو تقدّم للإدارة اقتراحاتٍ نافعة، وتختلف نواحي

الإبداع بالطّبع من منظّمة لأخرى، ومن وظيفة لأخرى، ومن مهنة لأخرى، وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميّز والتّجديد في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي تقدّم عنها حوافز خاصة (أبو علان، ٢٠١٦).

والحوافز من حيث طبيعتها أو (قيمتها) وفيما يلي يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز: الحوافز الماديّة: تتعدّد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثّل هذه الحوافز في المكافآت الماديّة، ويعتبر الحافز النّقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت؛ وذلك لأنّ النقود تشبع كلّ حاجات الإنسان تقريباً، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى (الحليبة، ٢٠١٧).

بالإضافة لذلك فإنّ الحوافز الماديّة تتناسب مع مفهوم النّاس في الظّروف الرّاهنة عن العمل؛ حيث إنّه عن طريق المال تستطيع إشباع ضروريّات الحياة من مأكل ومسكن، كما أنّ المال يعتبر ضروريّاً للصحّة والتّعليم، بالإضافة إلى قدرته على توفير كماليّات الحياة والمركز الاجتماعي. كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير. ويتمثّل المال في الأجر الّذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزّع هذا الأجر على العامل أو الموظّف بطرق شتّى، وهي تختلف من منظّمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتّبع داخل كل منظّمة، ونجد أنّ كلّ طريقةٍ من هذه الطّرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل (خروب، ٢٠١٦) .

وهناك أنواعاً أخرى للحوافز والمكافآت والّتي تمثّل في صور مختلفة وعلى سبيل المثال كما أوردها كل من نسمة (٢٠١٧) ، وابوعلان (٢٠١٦) : العلاوات المستحقّة بداية كلّ عام: تتمثّل في الزّيادة السنويّة للعمّال أو الموظّفين، وتحدّد من خلال قانون العمل والذي يطبّق عادةً على جميع العاملين بالدّولة أو القطاع الخاص، ويكون لها حد أقصى وحد أدنى. ومكافأة نوعيّة العمل: وهي رتبة في الدّرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النّوعية العالية، وهو يجاوز الأداء المقرّر

للوظيفة من حيث نوعيّة وكميّة العمل والمعرفة الفنيّة. وتمنح هذه المكافأة بالإضافة إلى الزّيادة السنويّة، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة (١٢) شهراً منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميّز في العمل. ومكافأة الموظّف: وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينيّة، أو كلاهما تمنح لموظّف واحد من الموظّفين في المنشأة في كلّ عام لتميّزه وإبداعه في العمل، ولإسهاماته البارزة، على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي. ٤. مكافأة الانضباط في العمل: وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظّفين في السّنة بمعدّل حصّة واحدة لكلّ قطاع، ومن شروطها الحضور المبكّر إلى العمل وعدم التّأخير، والتّواجد في مكان العمل، وعدم الانصراف خلال الدّوام، وعدم التغيّب عن العمل إلّا في الإجازات السنويّة. ومكافأة نهاية الخدمة: وهي مكافأة تقديريّة، أو عينيّة تمنح للموظّف الخاضع لقانون سنّ التّقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سنّ التقاعد، أو لأسبابٍ صحيّةٍ، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة إلى أخرى.

أما الحوافز المعنويّة فتعتبر الحوافز المعنويّة أحد الرّكائز ذات الأهميّة القصوى في منظومة الحوافز الّتي تضعها المؤسّسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل، وتزيد من الأداء داخل المؤسّسة؛ وذلك لأنّ الإنسان اجتماعيٌّ بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له. كما أنّ للموظّف العديد من المطالب غير الماديّة، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء، والمكانة الاجتماعيّة، والعلاقات الطيّبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له؛ وذلك حتّى يتكوّن لديه الإحساس بالثّقة والمقدرة والكفاءة (Al-Jishi, 2009).

وعلى النّقيض فإنّ نقص هذه الحاجات قد يولّد فيه الإحساس بالضّعف والعجز والإحباط. وتعتبر الحوافز المعنويّة والّتي تتجاوز النّواحي الماديّة مهمّة أيضاً في تحفيز العاملين،

ومن الأمثلة على الحوافز المعنويّة: إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظّمات الّتي يعملون فيها، فيجب على المسؤولين إدراك أهميّة شعور العاملين والنّظر إلى الطرق الّتي تمكّنهم من إشباع رغبات العاملين الّتي تساهم إذا تحقّقت في زيادة الدافعيّة لدى العاملين، وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكّل حافزاً أساسيّاً في هذا الاتجاه (Al-Omar, 2016).

ويحتوي هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي: تحديد الأهداف على كافّة المستويات وبمشاركة العاملين وعلى المستوى الإداري الّذين يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف. تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحدّدة، بحيث يتمّ احترام هذه المواعيد الّتي اتّفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة. المتابعة والتّغذية الرّاجعة لمستوى الأداء المتحقّق والتصرّف على ذلك الأساس. الاعتراف بجهد العاملين: حيث يعطي كثير من العاملين أهميّة للاعتراف بجهودهم، ويعتبر ذلك حافزاً مهمّاً لبذل جهود إضافيّة في العمل (Carmeil, Metar, & Elizur, 2017).

ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنويّة مختلفة للعاملين مثل: تسميّة الموظّف المثالي أو تقديم رموز معنويّة أخرى، كعمل احتفالات، أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظّمة إلى منظّمة أخرى، ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أنّ أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل، ومكافأة أصحاب الاقتراحات الّتي يتم تطبيقها، وإشراك ممثّلين عن العمّال مع الإدارة في اتّخاذ القرارات، وكافة هذه الأساليب تصبّ في اتّجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطفاً على كون مشاركتهم حافزاً معنويّاً دون أدنى جهد من الإدارة العليا. وقد برهنت كثير من الدّراسات والتّجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أنّ هناك حوافز غير الحوافز المادية، والّتي لها تأثير كبير

على تحفيز الموظّف أو تزيد من ارتباطه بالعمل، تتمثّل في الحوافز المعنويّة؛ كالمدح، والتشجيع، ووضع أسماء المجدّين في لوحات الشّرف، والشهادات التقديريّة (Takahashi, 2016).

وتعتبر الحوافز المعنويّة والّتي تتجاوز النّواحي الماديّة مهمّة أيضاً في تحفيز العاملين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنويّة: إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظّمات الّتي يعملون فيها، فيجب على المسؤولين إدراك أهميّة شعور العاملين والنّظر إلى الطرق الّتي تمكّنهم من إشباع رغبات العاملين الّتي تساهم إذا تحقّقت في زيادة الدافعيّة لدى العاملين، وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكّل حافزاً أساسيّاً في هذا الاتجاه، ويحتوي هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي: تحديد الأهداف على كافّة المستويات وبمشاركة العاملين وعلى المستوى الإداري الّذين يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف. تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحدّدة، بحيث يتمّ احترام هذه المواعيد الّتي اتّفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة. المتابعة والتّغذية الرّاجعة لمستوى الأداء المتحقّق والتصرّف على ذلك الأساس. الاعتراف بجهد العاملين: حيث يعطي كثير من العاملين أهميّة للاعتراف بجهودهم، ويعتبر ذلك حافزاً مهمّاً لبذل جهود إضافيّة في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنويّة مختلفة للعاملين مثل: تسميّة الموظّف المثالي أو تقديم رموز معنويّة أخرى، كعمل احتفالات، أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظّمة إلى منظّمة أخرى، ومن دولة إلى دولة أخرى (Al-Omar, 2016).

ويعد الرضا الوظيفي موضوعاً على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للميدان التربوي وبالذات للمعلمين لارتباطه بممارساتهم لمختلف متطلبات دورهم داخل المدرسة وخارجها، لذا، فإن لشعورهم بالرضا الوظيفي أثره الكبير على مدى فاعليتهم في القيام بعملهم ومدى ارتباطهم به وانتمائهم له.

ولتحديد مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) لا بد من استعراض بعض ما كتب حول الرضا الوظيفي بصورة عامة، ولعل من التحديدات المبكرة لهذا المفهوم ما ذكره سوبر (Super, 1953) حيث رأى أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضاً على موقفه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته. وقام جنزبيرغ (Ginzberg) وزملاؤه بتحديد ثلاثة أنواع مختلفة للرضا الوظيفي كما أوردها الفار (٢٠١٦) وهي: عوامل الرضا الداخلية وتأتي من مصدرين هما: السعادة التي تستمد من نشاط العمل. والإحساس بالإنجاز، وعوامل الرضا المصاحبة التي ترتبط بالظروف النفسية لعمل الفرد، مثل: نظافة المكان، والتهوية، وعوامل الرضا الخارجية وهي: المكافآت، والأجور، والعلاقات.

ويؤكد ناصيف (٢٠١٦) أن الرضا الوظيفي عبارة عن مفهوم مركب وله أوجه مختلفة، حيث يرى بعض الكتاب أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بهذا الرضا، ويعطي آخرون الأهمية في ذلك لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين مع بعضهم البعض، بينما يرجع آخرون مستوى هذا الرضا إلى موقف المرؤوسين مع رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له. كما أورد كامل والبكري (٢٠١٥) مجموعة من التعريفات لهذا المصطلح، من أهمها الآتي: الرضا عن العمل عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد، وتحمله على القول بصدق " إنني راض عن وظيفتي ".

والرضا عن العمل عبارة عن اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه، ورغم أن هذا التعريف قد كثر استخدامه وقبوله من قبل العديد من الباحثين إلا أنه لم يذكر شيئاً عن مكونات الرضا. والرضا عن العمل يعني أن الفرد يحب عدة مظاهرة أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها، ورغم أن هذا التعريف قد ربط بين الرضا وبين العمل الذي يمارسه الفرد، إلا أنه

أهمل دور العوامل الشخصية في حدوث هذا الرضا، كما أنه لم يشر أيضاً إلى مكونات الرضا عن العمل.

والرضا عن العمل هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها. وقد أهمل هذا التعريف الإشارة إلى العوامل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على تحقيق هذا الرضا عن العمل. والرضا عن العمل له علاقة بشعور الفرد بأن ما يحصل عليه من عائد يكافئ ما يبذله من جهد، وما يعتقد أنه يستحقه. وطبقاً لهذا المفهوم فإن حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الفرد أن ما يتقاضاه من عوائد تتناسب مع ما يتوقعه ومقدار الجهد المبذول في الحقيقة، وهذا أيضاً يتطلب أن يكون العائد مساوياً لما يتحصل عليه الآخرون في نوع العمل نفسه (المطيري، ٢٠١٥).

وتشير هذه التعريفات إلى أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل أو بعد واحد، بل تشارك وتفاعل عوامل كثيرة، يمكن ملاحظتها من خلال سلوك الفرد تجاه عمله، سواء كانت تلك العوامل متعلقة بالتركيب الفسيولوجي للفرد، أما فيما يتعلق ببيئة العمل، أو الإدارة، أو الإشراف، أو الراتب، أو العلاقة مع الزملاء، أو السياسة العامة التي تحكم سلوك الأفراد. ويمكن القول إنه كلما أشبعت حاجات الأفراد كلما كانت مشاعرهم نحو العمل إيجابية وتفاؤلية، العكس صحيح.

وأشار العريمي (٢٠١٨) إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في الرضا عن العمل، وتتمثل في الآتي: العمل نفسه وظروفه، والإحساس بالأمن والاستقرار، وتوافر المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، ووضوح أهداف العمل، والعلاقات مع الزملاء، وديمقراطية العمل، ونمط الإشراف، وتكافؤ الفرص بين الأفراد، وفرص النمو والترقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمكانة الاجتماعية للوظيفة التي يشغلها الفرد، بالإضافة إلى العوامل النفسية التي من أهمها اقتناع الشخص بعمله.

أ ن الرضا االوظيفي عبارة عن نظرة شخصية للوظيفة التي يشغلها الشخص، كما أوضحت الدراسات بأنه عبارة عن حالة عاطفية مؤثرة وليس سلوكاً أو نشاطاً، أما العوامل التي تجعل شخصاً ما يقرر رضاه عن الوظيفة أو عدمه فهي خليط من العوامل النفسية، والفيزيولوجية، والبيئية، والمفتاح الرئيسي لأن يصبح العامل منتجاً ويتقدم وينمو، وبالتالي يشعر بالرضا الوظيفي في بيئة العمل. وقد أتضح من خلال دراسة الرضا الوظيفي أن وجود مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية يمكن أن تحقق الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي بالدرجة نفسها، حيث أن وجود هذه العوامل يحقق الرضا الوظيفي بينما غيابها يحقق عدمه.

ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية وتم عرضها وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث فالأقدم، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أجرت **السرحاني** (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى معرفة الحوافز المادية والمعنوية لدى معلمات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولغايات تحقيق اهداف الدراسة تم إعداد استبانتين الاولى لقياس مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمات، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي لديهن. وتم توزيع الاداة على عينة من معلمات المدارس الثانوية بلغت (٣٢٠) معلمة. وأظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية متوسطة من وجهة نظر المعلمات. وأن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمات.

أجرى **الشريم** (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم بالمملكة العربية السعودية، وكذلك إلى تقييم مدى تأثير الحوافز التي تقدمها الكلية على تحسين مستوى

الأداء واستمراره. وتكون مجتمع وعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكلية وبلغ عدده (٢٥٨) فرداً. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة الحالية. وقد أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الحوافز المادية والمعنوية كان عالياً، كما كانت تقديراتهم لمستوى الأداء عالياً. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي أو متغير عدد سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة **السعودي** (٢٠١٨) معرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من (١٣٨) موظفاً إدارياً. وجرى إعداد استبانة مكونة من (٤١) فقرة جرى توزيعها عليهم. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الحوافز المادية كان متوسطاً، في حين جاءت تقديراتهن للرضا الوظيفي مرتفعة. كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية واثر للحوافز المادية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم.

أجرت **محمود وعبد** (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على الإنهاك النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والحوافز لدى معلمات رياض الأطفال التابع لمديريات التربية الست في مدينة بغداد بالعراق، اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية من (١٧١) روضة من رياض الأطفال، واستخدمت الباحثتان الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والحوافز، وعدم وجود علاقة بين الحوافز والإنهاك النفسي.

أجرت **عطوف** (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على الإدارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الإشراف التربوي في محافظة البصرة بالعراق. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من مشرفين التربويين والاختصاص في محافظة البصرة

والبالغ عددهم (٢٠٩) مشرف ومشرفة. أشارت نتائج الدراسة إلى رفع مستوى أداء المشرفين التربويين والاختصاص إلى أعلى درجة من خلال تشجيعهم وتحفيز دافعيتهم.

أجرى **تاكاهاشي** (Takahashi ,2016) دراسة هدفت إلى معرفة أثر حوافز الأجور والترقية على رضا العاملين في اليابان ولأي مدى تحثهم على العمل والإنتاج. وقد تم إجراء الدراسة على (١٨٨) فنياً و(٢٠١) إدارياً يعملون في المؤسسات اليابانية. وأظهرت النتائج أن الترقية والأجور تؤثر في دافعية الموظفين للعمل، وان الترقيات السليمة تؤثر أكثر من الزيادة في الأجور؛ وفي حث الموظفين على القيام بأعمالهم.

أجرى **كامبل** (Campbel, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الحوافز السلبية والإيجابية في التأثير على مستوى الإنتاجية والأداء لدى مجموعة من المدراء في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث الحوافز الايجابية كالمكافآت بأنواعها المختلفة، والحوافز السلبية في حالات التقصير كالعقوبات بأنواعها المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية كقرارات الترقية أهم من الحوافز المادية بالنسبة لفئة المدراء، كذلك الحال بالنسبة للحوافز السلبية؛ أثبتت نتائج الدراسة أن الحوافز السلبية المعنوية مثل احتمالية إنهاء الخدمة أو الانتقال لوظيفة اقل مستوى أهم وأكثر فاعلية من الحوافز المادية

أجرى **الدويش** (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن اثر التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين في جامعة محمد بن سعود الإسلامية بالسعودية، بناء على بيئة العمل الحالية، مستخدما المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) إدارياً استجابوا لاستبانة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الحوافز المادية والمعنوية كانت عالية. كما جاءت تقديراتهم لمستوى الانتماء الوظيفي عالية كذلك. كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية واثر للتحفيز في تحقيق الانتماء الوظيفي.

أجرى **الشوابكة** (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، والى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام هذه الحوافز تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع (٢١٨) استبانة على جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية العشر، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام الحوافز المادية اعلي بقليل من استخدام الحوافز المعنوية. وبينت النتائج أن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

فيما يلي تسليط الضوء على جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية ومدى الاستفادة منها:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي كما في دراسة الشوابكة (٢٠١٥)، ودراسة الدويش (٢٠١٥)، ودراسة عطوف (٢٠١٦) وغيرها من الدراسات. في حين جمعت بعض الدراسات بين المنهج الوصفي والارتباطي كما في دراسة كل من السرحاني (٢٠١٩)، ودراسة شريم (٢٠١٨)، ودراسة السعودي (٢٠١٨). أما من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات. أما من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اختيار المؤسسات التعليمية لتطبيق دراستها عليها كما في دراسة السرحاني (٢٠١٩)، والشريم (٢٠١٨). والسعودي (٢٠١٨) ودراسة محمود وعبد (٢٠١٦). في حين تناولت دراسة كل من تاكاهاشي (Takahashi ,2016)، ودراسة كامبل

(Campbel, 2016) مؤسسات غير تعليمية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة فيما يلي: بناء وتدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية مع الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة. وفي تحديد الأهداف وبناء الأسئلة. وفي بناء أداة الدراسة. وتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة. وتميزت هذه الدراسة بتناولها درجة تفعيل الحوافز المادية والمعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي وهذا لم تتناوله أية دراسة سابقة حسب علم الباحث– وهو الأمر الذي شجع الباحث للقيام بهذه الدراسة.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بخطواته العلمية لتماشيه وتناسبه مع طبيعة هذا البحث وملاءمته لأهدافه حيث أنه الأسلوب المناسب لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت (العاصمة) والبالغ عددهم (١٨١١) معلماً موزعين على كافة المدارس والمراحل التعليمية. وفقاً للإحصائيات الواردة من وزارة التربية بدولة الكويت خلال الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٩/٢٠٢٠.

عينة الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار عينة مكونة من (٢٢٠) معلماً بنسبة مئوية بلغت (٢٣%) تقريباً من المجموع الكلي وهذا يتفق مع النسب المعتمدة للعينة العشوائية الطبقية.

أداة الدراسة :

نظرا لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، تم استخدام أداة وهي الإستبانه والتي تقيس مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين ودرجة الرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مجال العلوم الإنسانية، واستندت الدراسة في إعدادها إلى المراجع العلمية والأبحاث والرسائل العلمية والدراسات السابقة التي تتناول متغيرات الدراسة. وفيما وصف لبناء الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها .

بناء الاستبانة :

أعدت الاستبانة وقد تكونت من (٦٠) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور وجاءت على النحو التالي: المحور الأول وتناول: مستوى الحوافز المادية لدى المعلمين وتكون من (٢٠) فقرة، أما المحور الثاني مستوى الحوافز المعنوية لدى المعلمين وتكون من (٢٠) فقرات. أما المحور الثالث فتناول الرضا الوظيفي لدى المعلمين وتكون من (٢٠) فقرات. ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (موافق بشدة =٥، موافق =٤، محايد =٣، غير موافق =٢، غير موافق بشدة =١)، وجرى تقسيم استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، منخفض؛ وذلك بتقسيم مدى الأعداد من ١-٥ في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى أي ١.٣٣ = ١-٥ وعليه تكون المستويات كالآتي: درجة منخفضة من الاستجابة من (١-٢.٣٣)، ودرجة متوسطة من الاستجابة من (٢.٣٤-٣.٦٧)، ودرجة مرتفعة من الاستجابة من (٣.٦٨-٥) .

صدق أداة الدراسة :

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة قام الباحث بعرضها بصورتها الأولية على (١١) محكماً من ذوي الاختصاص والخبراء في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وذلك للحكم

على درجة ملاءمة الفقرات من حيث صلاحية الفقرات وانتماؤها للمجال المراد قياسه، واقتراح أي تعديلات يرونها، وقد أجريت التعديلات بناءً على آراء المحكمين. وبعد استرجاع الاستبانات ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها، وتم تعديل صياغة بعض الفقرات التي أجمع المحكمون على إجراء تعديلات عليها وبنسبة ٨٠%. وخلصت هذه المرحلة إلى تعديل ما يلي: تم تعديل مجموعة من الفقرات من حيث الإضافة والحذف شملت جميع محوري الاستبانة، بعد أن أشار المحكمين إلى ضرورة إضافتها أو حذف بعضها أوتعديل في صياغتها. تم التصويب اللغوي لبعض الفقرات. وتكررت عملية التعديل أكثر من مرة حتى تكونت الاستبانة من (٥٠) فقرة موزعة كالتالي: المحور الأول وبلغ عدد فقراته (١٧) فقرة، والمحور الثاني وبلغ عدد فقراته (١٦) فقرة، أما المحور الثالث فبلغ عدد فقراته (١٧) فقرة .

ثبات أداة الدراسة :

قام الباحث باستخدام طريقة الاتساق الداخلي والتي تصنف أحياناً ضمن الطرائق المتبعة في دراسة الصدق، حيث طبقت الاستبانة على عينة مؤلفة من (٢٠) معلماً من خارج عينة الدراسة ومن ثم تم إعادة تطبيق الاستبانة على ذات العينة بعد مرور أسبوعين واستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون في حساب معامل الثبات لكل مجال من مجالاتها حيث بلغت (٠.٨٨).

إجراءات تطبيق الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باتباع الخطوات الآتية:

– الاطلاع على الأدبيات السابقة في موضوع مشكلة الدراسة.

– إعداد استبانة الدراسة بمحوريها من خلال الاطلاع على الأدب السابق والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

– قام الباحث معظم الوقت بتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة من معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت من خلال توزيع الأداوات على الإدارات المدرسية واستلامها من الإدارات المدرسية

بعد ذلك، وتفريغ البيانات بعد جمعها وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. ومناقشة النتائج والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون .

عرض ومناقشة النتائج

في هذا الجزء، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي، تمت الإجابة على أسئلة الدراسة، وعرض ومناقشة النتائج ومحاولة تفسيرها من خلال أدبيات الإطار النظري والدراسات السابقة على النحو التالي:

نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وتم الحصول على النتائج التالية.

أ. درجة تفعيل الحوافز المادية:

جدول رقم (١) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مستوى الحوافز المادية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٨	توفر المدرسة المستلزمات المكتبية المناسبة للمعلمين	٤.٦٤	٠.٥٥	١	مرتفع
٩	توفر المدرسة مواقف لسيارات المعلمين العاملين فيها	٤.٤٨	٠.٥٢	٢	مرتفع
١٠	توفر المدرسة المستلزمات المادية المناسبة للمعلمين	٤.٣٧	٠.٧٥	٣	مرتفع
١٣	تقدم المدرسة فرص الترقية المناسبة للمعلم المتميز	٤.٣٦	٠.٦٩	٤	مرتفع
3	توفر المدرسة التقنيات الرقمية المستحدثة المناسبة لعمل المعلمين	٤.٣٥	٠.٧٣	٥	مرتفع
4	تسهل إدارة المدرسة منح الإجازة العرضية للمعلم	٤.٢٨	٠.٧٧	٦	مرتفع
5	تقدم المدرسة مكافأت مالية للمعلمين خارج الدوام	٤.٢٨	٠.٦٣	٧	مرتفع
١	تقدم المدرسة مكافآت مالية (انتداب، جلسات)	٤.٢٦	٠.٦١	8	مرتفع
٢	توصي الإدارة المدرسية بصرف المكافآت للمعلمين المشتركين في الدورات التدريبية	٤.٢٥	٠.٨٧	9	مرتفع
١١	تقدم المدرسة الجوائز التقديرية للمعلمين	٤.١٠	٠.٨٨	١٠	مرتفع
١٢	توفر المدرسة استراحة خاصة للمعلمين مجهزة بالمستلزمات المناسبة	٤.٠٨	٠.٨٩	١١	مرتفع
١٤	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة عمل المعلم	٤.٠٥	٠.٩١	١٢	مرتفع
٦	توصي المدرسة بتقديم ترقيات عادلة وفق اسس علمية مدروسة	٤.٠١	٠.٧٢	١٣	مرتفع
٧	تعمل الإدارة المدرسية على تحسين ظروف العمل المادية	٤.٠٠	٠.٧٦	١٤	مرتفع

	باستمرار				
١٧	توصي المدرسة بتوفير علاوات استثنائية لتحسين الانجاز	٣.٩١	١.٠٠	١٥	مرتفع
١٥	توفر المدرسة نظام هدايا عينية للتشجيع	٣.٨٨	١.٠٥	١٦	مرتفع
١٦	توصي المدرسة بتوفير تذاكر سفر لتشجيع المعلمين على التطوير	٣.٨٥	٠.٨٩	١٧	مرتفع
المتوسط الكلي		**٤.١٢**	**٠.٦٦**	**مرتفع**	

يتضح من جدول رقم (١) ما يلي: أن معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت يرون أن مستوى الحوافز المادية لديهم كان مرتفعاً حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة. ويتضح أيضاً أن التقديرات لفقرات الاستبانة جاءت جميعها مرتفعة في جميع الفقرات. حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم حول الفقرات ما بين (٣.٨٥-٤.٦٤). وجاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على " توفر المدرسة المستلزمات المكتبية المناسبة للمعلمين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٤) وانحراف معياري (٠.٥٠)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٩) والتي تنص على " توفر المدرسة مواقف لسيارات المعلمين العاملين فيها " بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٨) وانحراف معياري (٠.٥٢). في حين جاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على" توصي المدرسة بتوفير تذاكر سفر لتشجيع المعلمين على التطوير " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥).

وقد يعزى السبب في ذلك إلى مجموعة من العوامل منها: وجود صلاحيات واسعة لدى مديري المدارس الحكومية لممارسة عملية صرف المكافآت المادية لتحفيز المعلمين، وكذلك وجود رغبة كبيرة لدى الإدارات المدرسية لتوفير كافة المستلزمات للمعلمين ليتمكنوا من إنجاز أعمالهم التعليمية والإدارية على أكمل وجه، والانتقال بهم لمواقع متقدمة في مجالات المعلوماتية والاتصال التي قد تساعد المعلمين على الإنجاز وتحقيق الأهداف المخطط لها. واتفقت نتائج هذه

الدراسة مع نتائج الشريم (٢٠١٨) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الحوافز المادية كان عالياً. كما اتفقت مع نتائج الدويش (٢٠١٥) التي أكدت ان تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الحوافز المادية كانت عالية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج السرحاني (٢٠١٩) التي أظهرت أن مستوى الحوافز المادية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمات. كما اختلفت مع نتائج دراسة السعودي (٢٠١٨) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الحوافز المادية كان متوسطاً.

ب- درجة تفعيل الحوافز المعنوية :

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مستوى الحوافز المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	تشجع المدرسة المعلمين على الاشتراك في الندوات والمؤتمرات	٤.١٠	١.٠١	١	مرتفعة
٢	تقدم المدرسة الشهادات التقديرية للمعلمين المتميزين	٤.٠٥	١.٠٨	٢	مرتفعة
١١	تشجع الإدارة المدرسية على المبادرة الفردية	٤.٠٠	١.٠٢	٣	مرتفعة
١٢	يتم اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	٣.٩٨	١.١٠	٤	مرتفعة
٣	تراعي المدرسة قدرات المعلمين	٣.٩٠	٠.٨٧	٥	مرتفعة
٥	يتعامل معي مسؤولي المباشر بصورة لائقة	٣.٨٩	١.٠٥	٦	مرتفعة
٤	تربطني بمسؤولي المباشر علاقة صداقة	٣.٨٨	٠.٨٩	٧	مرتفعة
٦	تتفهم إدارة المدرسة مسؤولياتي الوظيفية	٣.٨٢	٠.٩٩	٨	مرتفعة
٧	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على إبداء الرأي	٣.٨١	٠.٧٦	٩	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١٣	تتيح المدرسة للمعلمين المشاركة في الأنشطة الترفيهية خارج أوقات الدوام الرسمي	٣.٨٠	١.٠٤	١٠	مرتفعة
١٤	تكرم المدرسة المعلمين المتميزين	٣.٧٩	١.١٢	١١	مرتفعة
٨	تشجع المدرسة المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا في الجامعات	٣.٧٨	٠.٥٥	١٢	مرتفعة
٩	تشجع المدرسة توطيد العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والآخرين	٣.٧٥	٠.٩١	١٣	مرتفعة
١٦	توصي المدرسة بتوفير فرص النقل لوظيفة أنسب حسب كفاءة المعلم	٣.٧٤	١.٠٢	١٤	مرتفعة
١٥	تهتم المدرسة بتقديم الأوسمة لتحسين الأداء	٣.٧٣	٠.٧٨	١٥	مرتفعة
١٠	تكلف المدرسة المعلمين المتميزين بعمل قيادي لكي يسهم في تطوير الأداء	٣.٧١	٠.٨٦	١٦	مرتفعة
الدرجة الكلية		**٣.٧٦**	**٠.٨٨**	**متوسطة**	

يتضح من جدول رقم (٢) ما يلي: أن معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت يرون أن مستوى الحوافز المعنوية لديهم كان مرتفعاً حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة. ويتضح أيضاً أن التقديرات لفقرات الاستبانة جاءت جميعها مرتفعة في جميع الفقرات. حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم حول الفقرات ما بين (٣.٧١-٤.١٠). وجاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تشجع المدرسة المعلمين على الاشتراك في الندوات والمؤتمرات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) وانحراف معياري (١.٠١)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " تقدم المدرسة الشهادات التقديرية للمعلمين المتميزين " بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥) وانحراف معياري (١.٠٨). في حين جاءت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على" تكلف المدرسة المعلمين المتميزين

بعمل قيادي لكي يسهم في تطوير الأداء " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١). وقد يعزى السبب في ذلك إلى قناعة معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت بأنه كلما كان هناك تحفيز معنوي لديهم من قبل المدرسة، وكلما كان هناك مشاركات للمعلمين في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية كلما ساهم ذلك في العلاوات والحوافز من خلال التحرك في السلم الوظيفي ويدل ذلك على وجود قيادات تربوية مدرسية جيدة، ويمكن تحسين نظام الحوافز للمعلمين من خلال اهتمام القائد التربوي في المدرسة بالعمل بصفة مستمرة لتحسين مستوى المعلمين مما ينعكس على درجة الرضا الوظيفي لدي المعلم في النهاية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الشريم (٢٠١٨) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الحوافز المعنوية كان عالياً. كما اتفقت مع نتائج الدويش (٢٠١٥) التي أكدت ان تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الحوافز المعنوية كانت عالية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج السرحاني (٢٠١٩) التي أظهرت أن مستوى الحوافز المعنوية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمات. كما اختلفت مع نتائج دراسة السعودي (٢٠١٨) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الحوافز المعنوية كان متوسطاً.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وتم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الرضا
٣	يتم إنجاز الأعمال المدرسية حسب التعليمات المطلوبة منهم	٤.٢٥	٠.٨٧	١	مرتفعة
١٢	يتم تنفيذ المهام طبقاً لمعايير الجودة	٤.٢١	٠.٨٨	٢	مرتفعة
١٣	يتم بذل الجهد الكافي لإنجاز المهام	٤.١٥	٠.٦٩	٣	مرتفعة
١	يتميز المعلمون بتحمل المسؤولية.	٤.١٤	٠.٨٨	٤	مرتفعة
٢	يتمتع المعلمون بالقدرة على العمل.	٤.٠٦	٠.٧٥	٥	مرتفعة
١١	يتمتع المعلمون بالدافعية والرغبة في العمل.	٤.٠١	٠.٧٣	٦	مرتفعة
٦	يتمتع المعلمون بمهارات الاتصال مع الآخرين	٤.٠٠	٠.٦٧	٧	مرتفعة
٧	يلتزم المعلمون بأوقات الدوام	٣.٩٢	١.٠٢	8	مرتفعة
٨	يقوم المعلمون بأعمالهم وفقاً لسياسات محددة.	٣.٩٠	١.٠٠	9	مرتفعة
٩	يتمتع المعلمون بالمقدرة على حل المشكلات	٣.٨٨	٠.٨٨	١٠	مرتفعة
١٠	يتمتع المعلمون بالمهارة المهنية و الفنية.	٣.٨٤	٠.٨٩	١١	مرتفعة
٤	تتفق حجم الاعمال المنجزة مع توقعات الإدارة للمعلمين	٣.٨١	٠.٩٣	١٢	مرتفعة
٥	يلتزم المعلمون بالانظمة والقوانين	٣.٧٩	٠.٧٢	١٣	مرتفعة
١٤	يمارس المعلمون أدوارهم بدقة.	٣.٧٧	٠.٩١	١٤	مرتفعة

١٥	يحرص المعلمون في المدرسة على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة	٣.٧٤	١.٠٠	١٥	مرتفعة
١٧	يتم تقويم الأداء وفقاً لمعايير موضوعية.	٣.٧١	١.٠٥	١٦	مرتفعة
١٢	يحرص المعلمون على حضور الدورات والندوات	٣.٦٩	٠.٧٩	١٧	مرتفعة
	المتوسط الكلي	**٤.٠٨**	**٠.٧٨**	**مرتفع**	

يتضح من جدول رقم (٣) ما يلي: أن معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت يرون أن درجة الرضا الوظيفي لديهم كانت مرتفعة. ويتضح أيضاً أن التقديرات لفقرات هذا المحور من الاستبانة جاءت جميعها مرتفعة في جميع الفقرات حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة. حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم حول الفقرات ما بين (٣.٦٩–٤.٢٥). وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " يتم إنجاز الأعمال المدرسية حسب التعليمات المطلوبة منهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٨٧)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على " يتم تنفيذ المهام طبقاً لمعايير الجودة " بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١) وانحراف معياري (٠.٨٨). في حين جاءت الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على " يحرص المعلمون على حضور الدورات والندوات " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩). وهذا مؤشر جيد على توفر المناخ المدرسي السليم لمعلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت؛ مما مكنهم من القيام بالدور المطلوب منهم على الوجه الأكمل والمنشود، وهو دالٌّ أيضاً على حسن اختيار المعلمين، وعلى التشجيع والدعم من الإدارات المدرسية. ويستدلّ من هذه النتيجة أن معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت يقومون بأداء عملهم الوظيفي بكفاءة عالية؛ لأن هذا العمل يشكلِ لهم مصدر رضا، وربما كان الجانب الاقتصادي قد لعب دوراً بذلك، فالدخل الذي يتقاضاه مقارنة مع غيره يعد مرتفعاً. وهي نتيجة دالة على رضاه عن علاقاته بزملائه في العمل، وعلى أن علاقاته برؤسائه حسنة بسبب أسس الصحة المنظمية الملائمة مع المدرسة، ولهذا فالمعلم يقبل على أداء مهامه بحماس، ويسخر كامل إمكانياته وطاقاته، ويتحمل المسؤوليات المنوطة به، وبالتالي يزيد مستوى رضاه الوظيفي.

ويمكن أن يعزى السبب في ذلك أيضاً إلى أن عدد كبير من معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت يحملون مؤهلات علمية عليا، وبالتالي لديهم المقدرة على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. واتفقت مع نتائج الشريم (٢٠١٨) التي أكدت أنتقديرات افراد الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي كان عالياً. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة السعودي (٢٠١٨) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة للرضا الوظيفي كانت مرتفعة. كما اتفقت مع نتائج دراسة عطوف (٢٠١٦) التي أشارت إلى رفع مستوى أداء المشرفين التربويين والاختصاص إلى أعلى درجة من خلال تشجيعهم وتحفيز دافعيتهم. كما تتفق مع نتائج دراسة الدويش (٢٠١٥) التي أكدت أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الانتماء الوظيفي عالية كذلك. واختلفت مع نتائج السرحاني (٢٠١٩) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته : هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي

المتغير	الرضا الوظيفي	
تفعيل الحوافز المادية والمعنوية	معامل ارتباط بيرسون	٠.٠٦٩
	مستوى الدلالة	٠.٣٧٨
	عدد الاستجابات	١٦٠

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٠٦٩) وبلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (٠.٣٧٨) وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً، بحيث إن ارتفاع مستوى الحوافز المادية والمعنوية يؤدي لرفع درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت.

ويستدل من هذه النتيجة أن تفعيل الحوافز المادية والمعنوية عامل مهم في إضفاء جو من الود والطمأنينة في العمل المدرسي، كما تعكس حالة المدرسة التي تتوافر فيها بيئة عمل تمكن المعلمين من النجاح للوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، حيث ظهر ذلك في تدني معدل الغياب وانخفاض دوران العمل، إضافة إلى اكتساب المعلمين راحة نفسية وفسيولوجية. وقد يعود السبب في ذلك لاتباع وزارة التربية بدولة الكويت لاستراتيجيات تجديدية لآليات نظام الحوافز المادية والمعنوية لتتماشى والمستجدات الحياتية المعاصرة.

وتتفق مع نتائج دراسة السرحاني (٢٠١٩) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمات. كما تتفق مع نتائج دراسة السعودي (٢٠١٨) التي دلت على وجود علاقة ارتباطية واثر للحوافز المادية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم. كما تتفق مع نتائج دراسة محمود وعبد (٢٠١٦) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والحوافز، وعدم وجود علاقة بين الحوافز والإنهاك النفسي. كما وتتفق مع نتائج دراسة الدويش (٢٠١٥) التي دلت على وجود علاقة ارتباطية واثر للتحفيز في تحقيق الانتماء الوظيفي.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- استمرار تفعيل الحوافز المادية والمعنوية في المدارس الحكومية بدولة الكويت لما لها من دور في تحقيق الأهداف التعليمية لدى المعلمين.
- تطوير آليات الحوافز المادية والمعنوية باستمرار لتتلاءم والتطورات الحياتية .
- العمل باستمرار على تحقيق درجات مرتفعة من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- إجراء دراسات تتناول الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بمتغيرات أخرى تطبق في مؤسسات تعليمية أخرى.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

العريمي، حليس (٢٠١٨). **الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الفار، عبير (٢٠١٦). **العلاقة بين الرضا الوظيفي وسمات الشخصية عند المرشدين التربويين في محافظة عمّان.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

كامل، مصطفى والبكري، سونيا. (٢٠١٥). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، **مجلة الإدارة**، ١(٢٣)، ٨٥-١٠٥.

ناصيف، عبد الخالق (٢٠١٦). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. **مجلة العلوم الاجتماعية**، الكويت، ١٠(٣)، ٢٩-٥٥.

المطيري، عبد الرحمن (٢٠١٥). الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. **المجلة التربوية**، ١٥(٣)، ٦٥-٩٦.

أبو علان، خالد (٢٠١٦).**أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المؤسسات التربوية الفلسطينية.** رسالة ماجستير غير منشوروة، جامعة الخليل، فلسطين.

الحلايبة، غازي (٢٠١٧). **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

خروب خديجة (٢٠١٦). **الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي.** طرابلس: مكتبة السالم للنشر.

نسيمة، قلال (٢٠١٧). أثر التحفيز في تحسين أداء المعلمين داخل المؤسسة التعليمية: **مجلة التربية**، ٢(١)، ٣٦-٦١.

السرحاني، ليلى (٢٠١٩). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بالسعودية. **مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية.** ٤(١)، ٢٥٥-٢٧٩.

السعودي، موسى (٢٠١٨). أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية. **مجلة العلوم التربوية**، ٦(١)، ٢٣-٤٤.

الدويش، علي (٢٠١٥). **اثر التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين في جامعة محمد بن سعود الإسلامية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الشريم، أحمد (٢٠١٨). اثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، ٦(٦)، ١٢٤-١٣٨.

الشوابكة، يونس (٢٠١٥). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، **مجلة دراسات**، ٢(٤)، ٢١٤-٢٤٦.

عطوف، محسن (٢٠١٦). الإدارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الإشراف التربوي في محافظة البصرة، **مجلة الدراسات والبحوث التربية الرياضية**، ٧(٤)، ٤-٢٩.

محمود، أحمد. وعبد، سلطان (٢٠١٦). الإنهاك النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والحوافز لدى معلمات رياض الأطفال، **مجلة الفتح**،١(٢)، ١١٩-١٤٥.

البندري، محمد العتوم، عدنان (٢٠١٨). طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان والأردن. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، ٣(٣)، ١١٦-١٢٥.

حريم، حسين، (٢٠١١). **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

ثانيا : المراجع الأجنبية

Abu Allan, K. (2016). **The effect of material and moral incentives on the performance of workers in Palestinian educational institutions**. Unpublished MA Thesis, Hebron University, Palestine.

Ad-Dawish, A. (2015). **The Impact of Motivation and Its Role in Achieving Affiliation from the Point of View of Administrators at Muhammad bin Saud Islamic University**, Unpublished Master Thesis, Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.

Al Shuraim, A. (2018). The effect of moral and material incentives in raising the level of performance and its continuation in the College of Sharia and Islamic Studies at Qassim University, **The International Journal of Specialized Education**, 6 (6), 124-138.

Al-Arimi, H. (2018). **Job satisfaction among the principals of public education schools in the Sultanate of Oman and the factors affecting it**. Unpublished MA thesis, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.

Al-Bandari, M,. & Al-Atoum, A, (2018). The nature of personal relationships between principals and teachers and its relationship with job satisfaction for secondary school teachers in the Sultanate of Oman and Jordan. **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 3 (3), 116-125.

Al-Halaybah, G. (2017). **The effect of incentives on improving the performance of workers in public sector institutions in Jordan**. An

applied study on the Greater Amman Municipality. Unpublished MA thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

Al-Jishi, H. (2009). **Motivation and its Effect on Performance on Nurses in** On Line, Available at **Aramco Health Center**, Open University Malaysia, http://www.masterstudies.net/media/pdf/.

Al-Mutairi, A. (2015). Job satisfaction for high school principals and principals in the Kingdom of Saudi Arabia from the teachers 'and female teachers' point of view. **The Educational Journal**, 15 (3), 65-96.

Al-Omar, B.(2016). Sources of Work-stress among Hospital-staff at Saudi Economics and MOH, Journal of King Abdul-Aziz University, Administration, Jeddah, King Abdul-aziz University, **Scientific Publishing Center**, 17(1), 3-16.

Al-Sirhani, L. (2019). Material and moral incentives and their relationship to job performance among secondary school teachers in Saudi Arabia. The Whole **Journal of Psychological Studies and Educational Sciences**. 4 (1), 255-279.

Atouf, M. (2016). Modern management with a shared vision and its reflection on job satisfaction and motivation for educational supervisors and specialization in the Directorate of Educational Supervision in Basra Governorate, **Journal of Studies and Research, Physical Education**, 7 (4), 4-29.

. **An Empirical Investigation of Implicit Incentives for** ٢٠١٦ Campbell, D. 2007 Management **Nonfinancial Performance Improvement**. AAA

Section (MAS) Meeting. Available at SSRN: Accounting https://ssrn.com/abstract=921514.

. Stimulating the Ptential; Creative ٢٠١٧ Carmeil, A., Metar, R. & Elizur, D. Innovation teams, **Creativity and** Performance and Communication in **Innovation Management Quarterly**, 13(1), 3-23.

Far, A. (2016). **The relationship between job satisfaction and personality traits for educational counselors in Amman Governorate**. Unpublished MA Thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.

Harem, H. (2011). **Organizational behavior, behavior of individuals in organizations**, Amman: Zahran House for Publishing and Distribution.

Kamel, M,. & Al-Bakri, S. (2015). An Analytical Study of the Job Satisfaction of Faculty Members at Cairo University, **Journal of Management**, 1 (23), 85-105.

Kharoub, K. (2016). **Incentives and their relationship to job satisfaction**. Tripoli: Al-Salem Publishing Library.

Mahmoud, A,. & Abdul, S. (2016). Psychological burnout and its relationship to organizational commitment and incentives among kindergarten teachers, **Al-Fath Journal**, 1 (2), 119-145.

Nassif, A. (2016). Job satisfaction and its impact on work productivity. **Journal of Social Sciences**, Kuwait, 10 (3), 29-55.

Nassima, Q. (2017). The effect of motivation on improving the performance of teachers within the educational institution: **Journal of Education**, 2 (1), 36-61.

Saudi, M. (2018). The effect of material incentives on job satisfaction among workers in the Jordanian Ministry of Education. **Journal of Educational Sciences**, 6 (1), 23-44.

Shawabkeh, Y. (2015). The degree of use of material and moral incentives in government libraries in Jordan from the point of view of their employees, **Dirasat Journal**, 2 (4), 214-246.

Super, D. (1953). A Theory of Vocational Development. **The American Psychologist**. 3(7). 185-190.

. Effects of wage and promotion incentives on the ٢٠١٦ Takahashi, D. **Career Development** motivation levels of Japanese employees, **Journal International**, 11(3), 23-55.