



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر الحوافز على كفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في السعودية-الرياض

اسم الطالب :رباب نعمان الهجري

الرقم الجامعي:2021206029

مشروع التخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2024

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأسلم على خاتم
الرسل والأنبياء أجمعين سيدانا محمد صلى الله عليه وسلم ، عرفاناً بالجميل أتقدم
بالشكر الجزيل للدكتورة منى مصطفى عشري على ما بذلته لي من وقت وجهد
وتوجيه لإتمام هذه الدراسة, وأتقدم بالشكر والإمتنان لجميع أستاذتي الأفاضل في
جامعة ميدأوشن .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

إلى أبي الحاضر بقلبي دائماً إلى ملهمي الأول
إلى من تربيت على يده إلى من لا ينفصل اسمي عن
اسمه إلى الذي رحل قبل أن يقطف ثمار زرعه وجهده
ويعانق هذا النجاح إلى والدي الغالي رحمه الله
(نجاحي ينقصه فخرك بي)

إلى أمي التي لطالما غمرتني بدعواتها حفظها الله , إلى
زوجي الذي لطالما وقف بجانبني واهتم بي أثناء
مسيرتي التعليمية إلى كل من أحب وإلى كل من دعمني
وساعدني أهدي لكم هذا البحث.

الآية القرآنية :

(يرفع الله الذين آمنو منكم والذين أوتو العلم درجات والله بما تعملون خبير)

المجادلة: الآية 11

فهرس المحتويات :

1.....	شكر وتقدير
2.....	الإهداء
3.....	اية قرآنية
4.....	الفصل الأول (الإطار العام للبحث)
5.....	المبحث الأول (الإطار المنهجي للبحث)
6.....	المقدمة
7.....	متغيرات الدراسة
8.....	مشكلة الدراسة
9.....	أسئلة الدراسة
10.....	أهداف الدراسة
11.....	فرضيات الدراسة
12.....	أهمية الدراسة
13.....	حدود الدراسة
14.....	أدوات الدراسة
15.....	مصطلحات الدراسة
16.....	هيكل البحث
17.....	المبحث الثاني (الدراسات السابقة ومناقشتها)
18.....	الدراسات السابقة
19.....	مناقشة الدراسات السابقة
20.....	الفصل الثاني (الإطار النظري)
21.....	المبحث الأول (ماهية الحوافز وتطورها التاريخي وأهميتها وأنواعها)

22.....	المطلب الأول (مفهوم الحوافز)
23.....	الحوافز في الفكر الإسلامي
24.....	المطلب الثاني (التطور التاريخي للحوافز)
25.....	المطلب الثالث (أهمية الحوافز وطرق التحفيز وأنواع الحوافز
26.....	المبحث الثاني :خصائص وقواعد وأسس منح الحوافز
27.....	المطلب الأول :خصائص الحوافز
28.....	المطلب الثاني :القواعد والأسس الأساسية لنظام الحوافز
29.....	المبحث الثالث : أساسيات نظام الحوافز الفعال
30.....	المطلب الأول :العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
31.....	المطلب الثاني :مراحل تصميم نظام الحوافز
32.....	المطلب الثالث : شروط نجاح الحوافز وأسباب فشله
33.....	المبحث الرابع :ماهية الأداء والعوامل المؤثرة عليه وخطوات قياسه
34.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء وتطوره وعناصره ومحدداته
35.....	المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على الأداء
36.....	المطلب الثالث :ماهية تقييم الأداء وأهميته وأهدافه
37.....	المطلب الرابع :خطوات تقييم أداء المورد البشري وطرقه
38.....	المبحث الخامس : العلاقة بين الحوافز أداء العاملين
39.....	المبحث السادس : مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية
40..	المطلب الأول :نشأة وتطور مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية
41.....	المطلب الثاني :مدارس التحفيظ في المملكة العربية السعودية – الرياض
42.....	الفصل الثالث
43.....	المراجع

فهرس الأشكال :

- شكل 1 متغيرات الدراسة 7
- شكل هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية 21
- شكل 3 النظام المفتوح 25
- شكل 4 أنواع الحوافز 33
- شكل 5 مراحل تصميم نظام الحوافز 39

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المعنوية والمادية على كفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض ، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المعلمات حول أثر الحوافز المعنوية والمادية على أدائهن من حيث الاختلاف ، وتكونت عينة الدراسة من 90 معلمة، كما أن أداة الدراسة (في) المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المركز كانت عبارة عن استبيان تم التحقق من صدقه وثباته، وبعد الحصول على البيانات تمت معالجتها بالطرق فتم حساب التوزيعات التكرارية لتوضيح توزيع (SPSS) إحصائية المناسبة، باستخدام البرنامج الإحصائي أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن ثم حساب النحدر لقياس أثر النظام المطور على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس عالقة الارتباط بين الحوافز المعنوية والمادية و أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والمادية وأداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير قوي للحوافز المعنوية وتأثير متوسط للحوافز المادية على تحسين كفاءة أداء معلمات القرآن الكريم في السعودية الرياض، وأظهرت النتائج أن هناك اختلاف في آراء المعلمات حول الحوافز المعنوية حسب متغير - المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة وعالقتها بكفاءة الأداء، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات حول الحوافز المادية وكفاءة الأداء، وال توجد أي فروق جوهرية في آراء المعلمات حول وقد أوصت الدراسة بمجموعة .حسب المركز (متغيرات الدراسة) الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة الأداء من التوصيات من أهمها حث المعلمات على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير مهاراتهن والتعرف على أحدث الأساليب في تعليم القرآن الكريم، وأن تعمل الإدارات على تصميم نظام حوافز واضح ومنوع يشمل حوافز مادية (مثل الزيادات في الرواتب والمكافآت) والحوافز المعنوية (مثل شهادات التقدير و الدروع) والحوافز غير المادية (مثل فرص التدريب والتطوير) ، وأن يراعي النظام احتياجات المعلمات وظروفهن وربط هذه الحوافز بالأداء الفعلي للمعلمات لتحقيق أفضل النتائج .

المقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد والأصول التي تملكها المنظمات ومصدراً أساسياً من مصادر التنمية والتطور للمنظمة، ولضمان فعالية وكفاءة تلك المنظمة عليها أن توفر إدارتها برامج لتطويرهم الدائم وتدريبهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم سواء المادية أو النفسية أو الاجتماعية، وتحسين بيئة العمل وتوفير برامج الأمن والسلامة وكذلك الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وقد برز الإهتمام بالحوافز لدى العديد من علماء السلوك الإداري، وسبب ذلك لأن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية من أهم المتغيرات المستقلة التي تزيد من دافعية العمل، وقد برز الإهتمام لدى العديد من علماء السلوك الإداري، وسبب ذلك لأن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية من أهم المتغيرات المستقلة التي تزيد من دافعية العمل، ودراسة أثرها مهماً في تحسين أداء العاملين عامة . يمثل عاملاً

هذا الأمر برر اهتمام الباحثين في علم الإدارة للبحث عن وسائل وأدوات من شأنها تحسين إنتاجية العاملين، حيث أجريت العديد من الأبحاث والدراسات التي بحثت في كيفية تعزيز انتماء وولاء العاملين من أجل تطوير وتحسين أدائهم باعتباره أحد عناصر السلوك الإداري لما يمثله من أهمية في وصول المنظمات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (الزهراني 2021-)

ونخصص في دراستنا هذه أثر هذه الحوافز على كفاءة أداء معلمات مدارس تحفيظ القرآن الكريم حيث أن للمعلمات في هذه المدارس دور حاسم في تعليم وتحفيظ القرآن الكريم وتوجيه الطلاب في دروب الإيمان والتقوى، وبالتالي فإن تحقيق أعلى مستويات الأداء لديها يعود بالنفع على الطلاب والمجتمع بشكل عام.

للحوافز عدة أنواع سنناقشها في دراستنا هذه والتي من ضمنها الحوافز المادية حيث تشمل مكافآت مالية ومزايا أخرى . كاشتراك في دورات مجانية، أو قسائم شرائية، أو هدايا عينية، وغيرها التي قد تحفز المعلمات على تحقيق أداء أفضل، ومن أهم تأثيرات الحوافز المادية هي تعزيز الرغبة في تحسين الأداء وزيادة الإلتزام بالمهام الموكلة وتكثيف جهودهن لتحقيق أهداف مدارس التحفيظ، علاوةً على ذلك تساهم الحوافز المادية في تحفيز المعلمات على تطوير مهاراتهم والتعلم المستمر، فعندما تكون هناك فرصة لتحسين الأداء وزيادة الدخل المادي، فإن المعلمات يكن أكثر استعداداً للمشاركة في برامج التدريب وورش العمل، مما يعزز قدراتهن وينعكس إيجاباً على جودة التعليم التي يقدمنها.

كما تلعب الحوافز المعنوية دوراً مهماً في تعزيز كفاءة المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم، الحوافز المعنوية تشمل التقدير والإعتراف بالجهود المبذولة وتقديم الدعم والتشجيع اللفظي أو عن طريق شهادات الشكر والتقدير والدروع أو وضع أسمائهن في لوحة الشرف وإقامة حفلات التكريم سواء في الحفل الختامي للمدرسة أمام الطالبات أو في الاجتماعات الخاصة بالإدارة والمعلمات نهاية كل فصل دراسي والتي تسمى باللقاءات الودية، فعندما تشعر المعلمات بأن عملهن محل تقدير وأن أدائهن يلقي اهتماماً، فإنهن يصبحن أكثر رغبة في بذل المزيد من الجهد وتحقيق النتائج المرجوة بالإضافة إلى ذلك، تسهم الحوافز المعنوية في تعزيز الرضا الوظيفي والإنتماء للمعلمات و يصبحن أكثر استعداداً للتفاني في عملهن وتحقيق أهداف المدرسة وتطلعاتها.

ومن الجدير بالذكر أن الحوافز المادية والمعنوية لا تعتبر عوامل فردية فقط، بل يجب أن تكون جزءاً من بيئة مشجعة وداعمة لذلك يتعين على إدارة المدرسة أن تأخذها على محمل الجد وأن توفر فرص التطوير المهني والتدريب المستمر، وتعزيز التواصل الفعال والتعاون بين المعلمات وبينهن وبين الإدارة، هذه العوامل الإضافية قد تعزز تأثير الحوافز المادية والمعنوية وتعزز كفاءة أداء معلمات مدارس تحفيظ القرآن الكريم بشكل أكبر والذي يؤثر بشكل مباشر في تحسين جودة المخرجات لدى تلك المدارس، والحفاظ على الكادر التعليمي في المدرسة أطول وقت ممكن حيث تتنافس المدارس للحصول على الكفاءات وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المعلمات في مدارس تحفيظ . والخبرات منهن القرآن الكريم في السعودية الرياض.

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : الحوافز المادية والمعنوية .

المتغير التابع : أداء معلمات مدارس تحفيظ القرآن الكريم .

مشكلة البحث:

بسبب قلة الحوافز المادية والمعنوية أو عدمها لدى مدارس التحفيظ للمعلمات والذي قد يؤثر على أداء المعلمات وقد يسهم في ضعف أدائهن أو تقليص تحقيق أهداف المدرسة، فهناك حاجة إلى إجراء دراسة لتحديد تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء المعلمات في دور التحفيظ وبناء على ما سبق تبين لنا السؤال الرئيسي على النحو التالي:

ما أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية -الرياض ؟

أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1-ما أثر الحوافز المعنوية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم في السعودية- الرياض ؟

2-ما أثر الحوافز المادية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم في السعودية -الرياض ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية – الرياض، تعزى للاختلاف في (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة ،المركز).

أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية (النظرية) :

معرفتنا بأهمية الحوافز ومالها من تأثير على تحسين أداء المعلمات وتحسين إنتاجية المدارس ورفع كفاءتها.

بالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت أثر الحوافز على أداء العمل بأبعاده المختلفة إلا أن الباحثة لاحظت ندرة الدراسات التي تناولت أثر الحوافز على معلمات مدارس التحفيظ النسائية، لذا فإن الدراسة قد تثمر المكتبة العلمية الإدارية وتضيف مادة علمية حديثة ومحاولة سد هذه الفجوة.

الأهمية العملية (التطبيقية) :

1- أن ما ستتوصل له الدراسة من نتائج مهمة تظهر كتوجيهات لإمكانية الاستفادة من تعديل نظام الحوافز في المدارس التابعة لجمعية مكنون لتحفيظ القرآن الكريم في الرياض ومن ثم باقي مدن المملكة تباعاً.

2- الإسهام في نشر ثقافة الحوافز والتحفيز لإرتباطها بتحسين أداء المعلمات وبالتالي التحسين الكلي للمدرسة .

3-لفت نظر الإدارات لتبني نظاماً واضحاً للحوافز ومساعدة متخذي القرار لتطوير سياسة عادلة وموضوعية لتحفيز المعلمات.

مصطلحات الدراسة :

الحوافز :

هناك أكثر من تعريف للحوافز اختلف فيه العلماء نذكر بعضاً منها :

هو مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف)

نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة ، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب (الغزاوي ، جواد، 2013 ص 334.

الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والنوع الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه (عزيون (2007) ص 57

كما عرفت بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الافراد العاملين ، لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها ، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة على الاشباع (شاويش - 2011).

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن الحوافز هي مؤثرات خارجية تثير الدافع الداخلي لدى العاملين وتشجعهم لتحسين أدائهم في المنظمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم .

الأداء:

يعرف الأداء على أنه :قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (خالد - 2011).

وعرفها آخر هو :مدى مساهمة العاملين في اتخاذ الأعمال التي تنقل إليهم (شاويش - 2011)

وعرف أيضا بأنه:إلتزام الفرد بواجبات وظيفته ومهام عمله وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية وفق ما هو محدد له(الزهراني 1999)

وترى الباحثة بأنه يمكن تعريف الأداء على أنه قيام العامل بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه من قبل الإدارة على أكمل وجه وتسليمها في الوقت المحدد .

فرضيات البحث:الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم .

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية- الرياض تعزى للاختلاف في (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المركز).

نموذج البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الإطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

هيكل البحث : تم تقسيم البحث إلى فصول :

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

المبحث الأول :الإطار المنهجي للبحث .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة ومناقشتها.

الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث

المبحث الأول :ماهية الحوافز وتطورها التاريخي وأهميتها وأنواعها .

المبحث الثاني :خصائص وقواعد وأسس منح الحوافز .

المبحث الثالث : أساسيات نظام الحوافز الفعال .

المبحث الرابع : ماهية الأداء والعوامل المؤثرة عليه وخطوات قياسه

المبحث الخامس :العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين .

المبحث السادس :مدارس التحفيز في المملكة العربية السعودية .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المطلب الأول : مفهوم الحوافز

الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المنظمات المختلفة وتؤدي للوصول لأعلى مستوى أداء وظيفي وكسب ولاء وإنتماء العاملين في المنظمة، ويعد موضوع الحوافز أحد أهم المؤشرات الدالة على طبيعة عمل المنظمات الإدارية ، من حيث التقويم والفاعلية ، خاصة إذا ما ربطت هذه المؤشرات مع الأداء الوظيفي، وكيفية إدارتها ،ضمن بيئة منظمة ،ويرى الخراز أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء وبدونها يموت الطموح (الخراز -1987 ص 125)

وقد أورد الباحثون مجموعة من التعريفات للحوافز نذكر منها ما يلي :

الحوافز في اللغة :معنى حفز في معجم مختار الصحاح :حفزه أي دفعه من الخلف بالسوق أو غيره وقد جاء في المعجم الوسيط حفزه إلى الأمر حثه عليه وحركه ،حفزه النجاح على المواظبة .

واصطلاحا : تعرف الحوافز بأنها :مثير خارجي يعمل على خلق او تحريك الدافع – مثير داخلي ويوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (حسن -2002-ص161)

ويعرف ماهر 2009-ص248 الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز بينما شاوويش يرى الحوافز بأنه فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم ،وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بأنها بحاجة للإشباع (شاوويش -2011) ص 208 .

كما تعرف الحوافز من وجهة نظر ربيع بأنها عوامل او وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من اجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة (ربيع -2008،ص201)

وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمثيرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية .

ولذلك نرى أن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع وبوجه عام يمكن القول إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب بل في دافعتهم أو رغبتهم بالقيام بها وتحقيق إنجازات مرضية فالخوافز هي مثيرات خارجية تنشأ ظروف الأداء ،فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة فالأجر والمميزات والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، حيث تعد محددات ومحركات لسلوك الأداء .

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن الخوافز هي مؤثر خارجي تثير الدافع الداخلي لدى العاملين وتشجعهم لتحسين أدائهم في المنظمة وتوليد الرغبة للتحرك نحو سلوك أو تصرف معين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وكذلك تحقق الرضا الوظيفي والانتماء والولاء للمنظمة التي يعمل بها الفرد .

الخوافز في الفكر الإسلامي :

تتمثل الخوافز في الفكر الإسلامي ما يلي:

إن الرزق من عند الله ، تكفل الله سبحانه وتعالى بالرزق (وما من دابة في الأرض إلا على الله رزقها ويعلم مستقرها ومستودعها كل في كتاب مبين) سورة هود آية -6

وما على الإنسان إلا الأخذ بالأسباب والتحرك والتنقل والتفاعل مع أمور الحياة واستخدام الفكر لاختيار الطرق والبدائل الأفضل بالنسبة له .

إن الحافز الإلهي أساس لغرس القيم الفاضلة في النفوس : فالله يدعو إلى الخير (صبغة الله ومن أحسن من الله صبغة ونحن له عابدون)سورة البقرة آية 138

ومن ثم فهو يعد الذين يفعلون الخير ثوابا كبيرا والذين يفعلون الشر عذابا عظيما (فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره)

إن الثواب الذي يمن الله به على عباده وعقابه الذي يرصده للمخالف منهم يعطي للحياة معنى ويوفر لهم الانضباط والجدية (ومن احسن قولا ممن دعا إلى الله وعمل صالحا وقال إنني من المسلمين).سورة فصلت آية-33

يجمع الإسلام بين الجانبين المادي والروحي ويجري بينهم توازن محكما (وابتغ فيما أك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا واحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين)سورة القصص آية 77

إن الجزاء الذي يضعه الله جل شأنه يفرق بين من يعمل ومن لا يعمل وبين الذين يعملون الصالحات وبين الذين يقتربون السيئات (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إننا لا نجزي إلا مثلها ومن عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة يرزقون فيها بغير حساب) سورة غافر آيه-40

المطلب الثاني : التطور التاريخي للحوافز

المرحلة الأولى : مرحلة جذور وبدايات السلوك التنظيمي :

من خلال قراءتنا لتاريخ السلوك التنظيمي وما يندرج تحته من نظريات ومدارس لفهم سلوك الافراد والجماعات وكيفية التأثير عليهم وتحفيزهم لتحسين أدائهم بشكل فعال ، اتضح لنا أن له جذور تاريخية بعيدة لكن بسيطة جدا ولكن لا توضح مفهوم الحوافز الحالي ومثال ذلك ما كان يحصل في الحضارة الفرعونية حيث وجد انه كان هناك توافق فيما بينهم للاستماع لشكوى العاملين ، ولا شك أن الاستماع أحيانا يشكل حلا بسيطا أو مؤقتا كما ظهر في القرن السادس عشر نموذج ميكافيللي لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه وقد قام هذا المبدأ على أن السلوك محفوف بعد الثقة وأن الأسلوب الأمثل للتعامل مع العاملين هو القسوة والخداع واعتمد على نظرية الغاية تبرر الوسيلة سواء كانت هذه الوسيلة مشروعة ام لا ام كانت أسلوب مكر وقسوة وقد اودع ميكافيللي نظريته في كتابه الأمير والذي كتبه لإرضاء حاكم إحدى المدن الإيطالية ,ولو نلاحظ أن بعض الأساليب المذكورة لازالت مساهمتها في السلوك التنظيمي حيث ركزت على أهمية الشورى والمعاملة الحسنة وضرورة الاختيار الجيد والأصلح (عبدالله الطجم 2003)

وفي بداية القرن العشرين بدأ الاهتمام الفعلي لدراسة السلوك التنظيمي ومن ضمنها الحوافز وتنظيمها وتطويرها فقد ظهرت عدة مدارس ونظريات ونماذج لتوضيح مفاهيمه وتفسير سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن هذه المدارس :

المرحلة الثانية : المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

والتي افترضت أن الإنسان بطبعه كسول غير محب للعمل ، وغير قادر على التخطيط والتنظيم ،فحاولت أن تفرض نماذج للسيطرة على سلوك هؤلاء العاملين ومنها النموذج البيروقراطي ونظرية الإدارة العلمية ، ونظرية مبادئ الإدارة .

النموذج البيروقراطي :

رائد هذا النموذج ماكس ويبرو وافترض ان الناس غير عقلانيين وانفعاليين في أدائهم للعمل فيصبح السائد على سلوكهم الاعتبار الشخصية ،ولذلك من خلال هذه النظرية وجد ماكس طريقه للسيطرة على هذا السلوكوهي اتباع نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة

،واعتمد على فرضيات منها التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الرئاسي وإلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية وان التعيين يكون على أساس الجدارة والفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله،ومن المأخذ على هذا النموذج انه ركز على الانضباط والرسومية ومنع الابتكار والتجديد ومقاومة التغيير ،وجعل سلوك الفرد جامدا بسبب الإلتزام الحرفي بالقوانين ، والإكتفاء بالحد الأدنى للعامل نتيجة النظام الآلي المفروض وعدم وجود الدافعية لتحقيق أداء المنظمة لتجاهل احساس ورغبات الموظف فبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط .

نظرية الإدارة العلمية :

افتراضات هذه النظرية اعتمدت أيضا على أن الأفراد كسالى وأن ما يحركهم للعمل هو الأجر المادي فقط ،ورائد هذه النظرية هو فيدريك تيلور سنة 1991صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية ،وقد ركزت نظريته على المبادئ التالية : دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل والنظر للعامل كتابع للآلة ، وإغفالها للتنظيمات غير الرسمية بسبب تفاعل الفرد وتركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية ، وإغفالها للمدخلات التي يحصل عليها التنظيم من البيئة مثل القيم والعادات لكنها لم تقدم نظرة شاملة للموارد البشرية لأنها لم تهتم بالعامل كاهتمام سلوكي فهو آله ، وسيطرة النظرة المادية على روادها وأهملت الجانب الإنساني والنفسي للفرد ، مما كان لها تأثير سلبي على الفرد وبيئة العمل ككل .

نظرية مبادئ الإدارة :

من أهم رواد هذه النظرية هو هنري فايول، الذي قسم النظرية الإدارية إلى خمسة أنشطة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وبناء على هذه الأنشطة وضع 14 مبدأ للإدارة وهي تقسيم العمل والتخصص والسلطة والمسؤولية الضبط والربط وحدة الأمر والمركزية والنظام ، العدالة ، تنمية روح الجماعة ، استقرار العمالة ، المبادرة ، التسلسل الرئاسي ، عوائد العاملين، أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية وتبنت هذه النظرية نفس فرضيات نظرية الإدارة العلمية ، لكنها تختلف عنها في الأسلوب الذي تتبعه المنظمة المسيطرة في السلوك الإنساني ،بحيث يمكن السيطرة عليه من خلال التصميم المحكم للعمليات الإدارية ، ومن خلال هذه الفرضيات يمكننا تقييم النظرية على انها تعاملت بشكل نمطي مع الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل واعتبرتها عوامل ثانوية (محمد – 2015القاضي)

نلاحظ أن المدرسة التقليدية لم تهتم بالسلوك الإنساني بشكل عام ولا بالعوامل المؤثرة عليه، وكان جل اهتمامها الجانب المادي ،وكيفية تحسين الأداء ورفع الإنتاجية فقط ،فهي

تنظر للعامل وكأنه آله وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى ، وتجاهل انه كائن حي له أحاسيس ومشاعر ، وأن نجاح المنظمة يرتكز على التصميم الجيد للإنتاج والسيطرة الفعالة على العمليات الإدارية من خلال أنشطتها ، وركزت في سياستها التحفيزية على الأساس المادي .

المرحلة الثالثة : المدرسة السلوكية :

بسبب الانتقادات الكثيرة الموجهة للنظرية الكلاسيكية أدى غالى ظهور نظريات جديدة تهتم بالعلاقات الإنسانية ومن هذه النظريات نظرية العلاقة الإنسانية ، نظرية اكس واي ، نظرية سلم الحاجات وغيرها من النظريات المفسرة للحوافز .

مدرسة العلاقات الإنسانية :

راند هذه المدرسة إلتون مايو وسميت أيضا بالحركة النفسية لاهتمامها بالجانب النفسي للعامل ، وقام إلتون وزملائه بتجارب عدة في مصانع هوثورن لإيجاد العلاقة بين الظروف المادية (الإضاءة - التهوية - الرطوبة - فترات العمل - فترات الراحة - الأجور) والأداء وكانت نتيجتها ان الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي والعمل الجماعي والاتصال والحوافز تؤثر في رفع الأداء على العاملين ، وكانت المدرسة مبينة على أساس عدة مبادئ من أهمها أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لإنشاء علاقات أفضل مع الآخرين ، وأن أفضل صفة إنسانية هي التعاون بدل التنافس وهذه النظرية لها مساهمة كبيرة في السلوك الإنساني من خلال الإشارة إلى أهمية الحوافز المعنوية ، كما أشارت إلى أهمية التشكيلات الغير رسمية بين العاملين .

(x.y)نظرية

دوغلاس ماجريغور هو راند هذه النظرية وتعتبر بداية الإنطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث ، تفترض هذه النظرية أن النفس البشرية تنقسم إلى قسمين وسيعتمد سلوك المدير مع العاملين على هذا التقسيم ، فالافتراض الأول فهو نظرية أكس التي تفترض بطبيعته أن الانسان لا يحب العمل ويتهرب من المسؤولية ويتصف بالخمول والاتكالية ، لذا على المنظمة ان تلوح له بالعقاب ورفع نسبة الرقابة واتخاذ أسلوب الترهيب والعقاب ، والافتراض الثاني هو نظرية واي وهو ان الانسان بطبيعته يحب العمل والتفاعل مع الآخرين وتحمل المسؤولية لذا يجب إعطائه فرصة أكبر للمشاركة في مجريات العمل وإعطائهم المهام التي تحمل نوع من المخاطرة وترقيتهم وعدم الحاجة الى مراقبتهم لأن لديهم رقابة ذاتية ومسؤولية تجاه مهامه وتحسين أداء المنظمة واتخاذ المدير الأسلوب المناسب للتعامل مع كل سلوك ، ولكنه أهمل التنظيم الرسمي والتناقضات والصراعات بالرغم انها تؤدي لإبداع والابتكار ، وتركيزها على الحوافز المعنوية بالرغم من أهمية الحوافز المادية .

نظرية سلم الحاجات :

ابراهيم ماسلو هو رائد هذه النظرية التي تحد السلوك الإنساني بناء على حاجات الفرد ومدى إشباعها ، هذه النظرية التي طورها في الأربعينات من القرن الماضي من الإسهامات الجيدة والرائدة والمهمة في سلوك العاملين لأنها ركزت على احتياجات الفرد ورغباته وطريقة إشباعها لتحسين أداء المنظمة لأنه العنصر الأساسي لذلك ، هذه النظرية تعبر الفرد في كل سلوكه إنما يسعى لإشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات ، وتظل الحاجات الغير مشبعة هي المؤثرة على السلوك ، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة على السلوك ، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز ، كما ان حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا في شكل هرم او سلم ،وتبدأ في الحاجات الفسيولوجية وتقع في قاعدة الهرم وتليها حاجات الأمان في منتصف الهرم حاجات الانتماء وتليها حاجات الاحترام والتقدير وفي قمة الهرم حاجات اشباع الذات .

المبحث الثاني : خصائص وقواعد واسس منح الحوافز

المطلب الأول :خصائص الحوافز :

تعتمد المؤسسة في تحفيز موظفيها على مجموعة من الخصائص التي تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر، يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الحوافز نذكر منها :

القابلية للقياس :يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجازات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس ابعاده

إمكانية التطبيق :يشير إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات اوالأرقام .

الوضوح والبساطة :لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه وذلك من إجراءات تطبيقه وحسابه .

التحفيز :يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .

المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وزيادة اقناعهم به والدفاع عنه .

تحديد معدلات الأداء :يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة واضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد أن جهودهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .

القبول : يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .

الملائمة :تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة ، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .

المرونة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلى أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر .

التوقيت المناسب:تتعلق مدى فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعه افضل من تلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف

الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو أرباحها او نتائج أعمالها ، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .

تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها .

ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة و أهدافها .

حل المشاكل المتعلقة برضى العاملين .

المطلب الثاني : القواعد والأسس الأساسية لنظام الحوافز :

1-التأكد من وجود قدر صحيح وملائم من البيانات .

2-استخدام أسلوب المقارنة المستمرة .

3-الحصر الدقيق والرقابة على الوقت .

4-وضوح الهدف والغاية :يتم تحديد الهدف بوضوح من نظام الحوافز ، في حين تسعى كل الأطراف والمصالح لتحقيقه .

5-المساواة والعدالة :يجب ان يتميز نظام الحوافز بالعدالة ، ويصبح لكل فرد الحق في أخذ نصيب متساو من الحوافز وهذا يكون من خلال اتباع الأسس والمعايير المطبقة في المنظمة ، في حين يجب أيضا ان يحصل كل فرد على حصه متساوية من أرباح المنظمة .

6- تميز الأداء: يعد تميز الأداء وقياسه من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب ان تزيد كمية الأداء وجودته او تنخفض تكلفة الإنتاج او وقته ..حيث يتم حساب الحوافز .

7- القوة والمجهود :يتم توزيع الحوافز في المنظمة وفق قدرة كل فرد او جماعة ويكون من خلال انتزاع جزء من مجموع الحوافز.

8- الحاجة والرغبة :تزداد أهمية الحوافز المادية بكثرة بالنسبة للفرد الذي يكون في بداية مشواره الوظيفي لأنه يكون بحاجة لها ، عكس الفرد الذي يشغل مستويات إدارية عليا فقد نجده يطمح بكثرة إلى الحوافز المعنوية ، لذا يتم توزيع الحوافز حسب رغبة وحاجة كل فرد

9- المهارة والابتكار :تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات اعلى او قامو بدورات تدريبية أو قدمو حلول ابتكارية لمشاكل العمل في الإدارة فهذه الفئة تخصص لها المنظمة حوافز من أجل الإضافة التي تقدمها .

أسس منح الحوافز :

إن منح الحوافز لابد أن يكون مبنيا على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها ولا تكون سببا في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص ، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس كالآتي :

اعتماد الحافز على السلوك :ونعني بهذا انه يتم تقديم الحافز اثر سلوك محدد قام به الموظف، لذا يتوجب على المنظمات الاعتماد على سياسات وقواعد توضح فيها كيف ومتى يمكن الحصول على الحوافز ، وعلى الموظف أن يكون على دراية بهذه السياسات والقواعد .التوقيت :نعني بذلك ان يكون الحافز مباشرة بعد السلوك حتى لا يكون هناك تناقض أو غموض بينهما .

حجم الحافز :المقصود به أن يكون الجزاء من جنس العمل ،أي يكون لحافز على قدر العمل من طرف الموظف ، لذا وجب عليه أن يكون على علم بالسياسات والقواعد المطبقة في المنظمة من أجل إمكانية حصوله على حوافز من نوع معين .

الثبات : نقصد بها المساواة أي إذا قام موظف بعمل جيد وحصل على مكافأة ،تصبح هذه المكافأة معيار لكل موظف يقوم بنفس العمل أي يحصل على نفس مكافأة الموظف السابق.

المبحث الثالث :أساسيات نظام الحوافز الفعال :

لبناء نظام حوافز فعال وسليم يجب علينا مراعاة شروطه ، كما يجب علينا مراعاة أهداف المؤسسة التي سنجري عليها تطبيق نظام حوافز فعال ومعرفة طبيعة عملها ، كما يجب ان نكون على دراية بميزانية المؤسسة هل تسمح لنا ببناء نظام حوافز جيد ام لا وهذا من اجل

نجنب فشله، حيث أن نظام الحوافز يعمل على تحسين أداء المؤسسة من خلال جملة من المراحل، والتي سنوضحها في هذا المبحث :

المطلب الأول :العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

لنظام الحوافز جملة من العوامل التي تؤثر عليه ومن ضمنها :

أولا : على مستوى الدولة :

-سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية : وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق

-القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد : والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات .

ثانياً : على مستوى المنظمة : حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية :

-نوع الجهاز الإداري وامكانياته، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود واهداف المنظمة .

-اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة .

-نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والثقافي والاجتماعي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد ألا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، كذا يكون واعيا بالدور الموكل له .

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة او المنظمة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل

-المعايير المتبعة في نظام قرار الحوافز.

-الوضع العام للعامل .

-هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذلك الحاجات .

-الحالة الاجتماعية للعامل

-حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجيته .

-انسجام العامل وعمله ،وتأثير الظروف المحيطة به .

أما العريقي ذكر في كتابه ان نظام الحوافز يتأثر بالحوافز التالية :

-ظروف العمل :يهتم العاملون بظروف عمل توفر لهم الراحة الشخصية وتسهل لهم أداء

أعمالهم بطريقة فعالة ، وقد أثبتت الدراسات أن الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة والإضاءة والضوضاء وغيرها ينبغي أن تكون ملائمة ومناسبة حتى يشعر الموظف بالرضا الوظيفي .

-المناخ التنظيمي :يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها ،والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم ، وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب ،إذا يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل إيجابي مثل التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من الأداء للمنظمة كما يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل إيجابي إذا كان المناخ سليم وصحي .

الإتصال المباشر :لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون ان يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطتهم توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والاعمال المطلوبة منهم وتنفيذها كما ان نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن من خلالها ان يقيم جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فانه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت او الجزاءات التي يجب ان تمنح للمرؤوسين والاتصال الإداري هو احد اشكال الاتصال الإداري الذي يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوسين عن طريق المقابلة الشخصية

-يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز.

-سرعة توصيل المعلومة .

-تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص النقاش .

-زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل .

المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز :

لكل مؤسسة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها وكيفية تنظيمها ولكي يكون نظام الحوافز ناجحا وفعالا يجب ان يمر بعدة مراحل:

1-تحديد هدف النظام : تعمل المؤسسات على تحقيق أهداف عامة من خلال تطبيق إستراتيجيات محددة، لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الحوافز، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام وقد يكون هدف المنظمة تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات وغيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات المنظمة (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، الفروع والأقسام) حيث يمكن أن تكون أهدافا خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها وأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم، مثال إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز أن يكون نظام جزئي لرجال البيع وآخر للإدارة العليا، وآخر لمكافأة العمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل الوحدات وكل المستويات بقدر الإمكان، وبالنسبة لمدارس التحفيظ في المملكة العربية الرياض تتبع الإدارة نظام تحفيز خاص بالهيكل الإداري وآخر بالهيكل التعليمي وكذلك نظام -السعودية لتحفيز الطالبات.

2-دراسة الأداءوتسعي هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس وجود وظائف ذات تصميم سليم: فلا - :الأداء الفعلي، وتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما - .معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو تتابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي في الحوافز، مثال ذلك إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك بمقارنة الأعمال المتشابهة والمنفصلة (كإنتاج)، والتي قد تقترح نظاما فرديا وجود ظروف عمل ملائمة : ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث - .للحوافز وجود طرق عمل سليمة: - .التجهيزات، والأدوات، والإضاءة، والحرارة، والتهوية والموصلات وغيرها ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب الأداء والإتصال، وخطوات للحصول على تحديد هدف النظام دراسة الأداء .مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضا لنواتج العمل - 40تحديد ميزانية الحوافز وضع إجراءات النظام شكل مراحل تصميم نظام الحوافز، المصدر: الباحثة وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات انجاز، وهي قد تأخذ أحد الاشكال التالية :

-كمية العمل : مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات، وغيرها كثيرا، كلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة، وكمية العمل يقصد بها بمدارس التحفيظ في المملكة العربية السعودية عدد الأجزاء المحفوظة من كل طالبة وعدد الخاتمات لكتاب الله عزوجل .

جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة، عدد الوحدات السليمة، حجم المردودات، وحجم الديون ، وجودة عمل معلمة التحفيظ في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية هي إتقان حفظ الطالبات للنصاب المطلوب منهن وخلوه من اللحن الجلية وتطبيق أحكام التجويد اثناء التسميع .

التدريج والترتيب: يقصد بالتدريج ان يتسم القياس بنوع تقديري وكمي مثل (ممتاز – جيد – جيد جدا – مقبول – ضعيف) أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم .

تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك ذلك المبلغ ينفق على لمدير نظام الحوافز، ويجب ان يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

-قيمة الحوافز والجوائز: حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئية (المكافآت -العلاوات - الرحلات - الهدايا وغيرها.

التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله الاحتفاظ بسجلات الاجتماعات وتدريب المديرين على النظام .

-تكاليف الترويج وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية

كما يمكننا التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز :

ميزانية ثابتة: وفيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا ويمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.

ميزانية مرنة: يعني ان تكون متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب ارقام الأرباح والمبيعات او الإنتاج .

-وضع إجراءات النظام: هنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات إجراءات وهي تعني ،تسجيل الأداء حساباته ،نماذجه ،اجتماعات أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

-تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز او مدير الموارد البشرية)

-الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز او مدير الحوافز وغيره من المديرين .

-توقيت تقديم الحوافز: فقد تكون شهرية أو نصف سنوية او تقد في مناسبات معينة كالأعياد والدخول المدرسي .

-نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز .

المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله .

القيادة الفعالة واستخدام المدير للحوافز المتاحة ، يعد إحدى الركائز الهامة لنجاح نظام الحوافز ولكي تحقق الأهداف المتوقعة منها فيجب مراعاة الشروط التالية :

البساطة وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته مما يضمن تطبيقه وتحفيز العاملين للمزيد من الإنتاج

أن تربط بين أهداف العاملين والإدارة معا وكذلك خلق صلة وثيقة بين الحوافز وهذه ف معاً، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا لتحقيق رغباته.

تحديد الوقت الملائم الذي ستند فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.

استمرارية الحوافز وذلك بخلق الطمأنينة لدى العاملين بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك للإشباع مستقبلاً.

ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز وأن تنوع فيها بحيث تكون مرضية لكافة الاحتياجات

أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة، وبُعدها عن العلاقات الشخصية.

تكيفها مع توقعات العاملين وارتباطها بجهودهم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية .

يجب إتاحة الفرصة للعاملين للحوارات وأخذ آراءهم بعين الاعتبار والتشاور معهم.

لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها فلا بد أن تكون متفاوتة وأن يعتمد الحافز على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلاً وبالمحاكاة

وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست اتفاقاً استثمارياً (مانع وبوغبل -2011)

أسباب فشل نظام الحوافز :

تعد أسباب فشل نظام الحوافز غير فاعلة أو أنها لا تحقق العدالة في المنظمات ومن أسباب هذا الفشل مايلي :

- غموض التعليمات الوظيفية

- عدم وضوح الأهداف بدقة

- الاختيار غير الفعال للموارد البشرية .

- القصور في البرامج التدريبية .

- قصور البرامج الأخرى المدعمة للعاملين مثل التفويض

- اغفال استخدام الحوافز السلبية أو المكافآت العقابية، فلا يجب التركيز على الحوافز الإيجابية فقط

- اللجوء الى أساليب وطرق لا أخلاقية لتحقيق معدلات الإنتاج المرتبطة بالمكافآت مثل تعديل جدول العمل ، الصراع ، الضغوط .

نظام الحوافز الغير مدروس قد يؤدي إلى احباط العاملين لعدم قدرتهم واستجابتهم لتحقيق معدلات الحوافز .

عدم الموضوعية في توزيع الحوافز والمخصصات الإضافية ومنح العلاوة والمكافآت التشجيعية بين العاملين يؤدي إلى نتائج سلبية .

المبحث الرابع : ماهية الأداء والعوامل المؤثرة عليه وخطوات قياسه

المطلب الأول : مفهوم الأداء وتطوره وعناصره ومحدداته

مفهوم الاداء:

للأداء دور فعال وبارز داخل المنظمة فهو يشير الى مدى تحقق أهدافها ومهامها التي يقوم بها العنصر البشري، فالأداء هو عبارة عن كمية العمل المنتجة التي يقدمها الفرد داخل المؤسسة وكذلك نوعية العمل التي يقوم بها، لذا حاولنا في هذا المبحث التعرف أكثر على الأداء ومن بين المصطلحات التي اهتم بها العديد من المفكرين نجد أن كل مفكر عرفه حسب مفهومه الخاص به والتي سنورد بعضها منها :

الأداء هو سلوك يحدث نتيجة ، بما ان ما يفعله الفرد استجابة لمهمه معينة سواء فرضها عليه آخرون او قام به من ذاته (عبدالرحمن -2015-ص157

ويقصد بالأداء القيام بالشئ أو تادية عمل محدد او انجاز مهمه او نشاط معين-أبو النصر -2008ص 44

هو النشاط الذي يقوم به العامل والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات من خلاله يتم إنجاز الفرد اهداف المؤسسة واهداف الفرد.

وعرفه حمداوي انه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من خلال كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه .

وهناك من عرفه بأنه قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس خاصة ومحددة هي : كمية الجهد المبذول ونوعيته ونمط الأداء .

كما يمكن تعريف الأداء المتميز للمعلم على انه القدرة على تحقيق نتائج تعلم متفوقه للطالب وتحقيق أداء عالي الجودة في عملية التدريس والجودة ويشمل هذا الأداء المتميز قدرة المعلم على تصميم وتطبيق استراتيجيات تدريس فعالة وتوفير تجارب تعليمية تحفز الطالب وتساعدهم على تحقيق اقصى قدر من التقدم الاكاديمي .

الدراسات السابقة ومناقشتها

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : حليلة الزهراني -2017

أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة التعليمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الإنجليزية بمحافظة المخواة في المملكة العربية السعودية من حيث درجة استخدامها ووضوح نظام الحوافز ومعوقات تقديم الحوافز وتكونت عينة الدراسة من 40 معلمة لغة انجليزية بمحافظة المخواة كما ان الدراسة كانت عبارة عن استبيان تم التحقق من صدقه وثباته وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية : ان الحوافز المادية والمعنوية اثر كبير وفعال في أداء معلمات اللغة الإنجليزية بمحافظة المخواة ، وقد توصلت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها إيجاد سياسة واضحة وعلمية للحوافز وتكون قادرة على إشباع رغبات المعلمات .

الدراسة الثانية (عمر نصير مهران -2017) التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية :مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية .

تناول هذه الدراسة موضوع التحفيز الإداري للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي في مصر من خلال مؤشرات الكمية للأداء وتهدف الدراسة إلى تحديد واقع التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء المهني لمعلمي التعليم الأساسي في مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وطريقة النمذجة الرياضية وتوصل الباحث إلى أهمية استخدام مؤشرات قياسية لقياس أداء المعلمين بموضوعية وشفافية، ثم اقترح نموذجاً للتحفيز الإداري للمعلمين يستند إلى نتائج هذه المؤشرات بهدف تطوير أدائهم المهني.

الدراسة الثالثة: (وفاء البرقاوي وجهاد مصطفى، 2023) أثر تفويض الصلاحيات الإدارية على فعالية أداء المعلم في مدارس محافظة اربد في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ودرجة تفويض الصلاحيات الإدارية على فعالية أداء المعلم في مدارس في مدارس 2022 2023/محافظة اربد، وقد تكونت عينة الدراسة من 515 معلماً ومعلمة للعام الدراسي محافظة اربد، واعتمد الباحثان أسلوب التحليل الإحصائي السئلة وفرضيات الدراسة لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية ، ومستوى فاعلية أداء المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الجانبين 0.06 وهي قيمة منخفضة للغاية وغير دالة إحصائياً، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعمل دراسة ومسح بإشراف المعلمين والتنسيق معهم لمعرفة أهم المهام والأعمال والمسؤوليات التي يجب أن تكون من ضمن صلاحياتهم دون اللجوء إلى الإدارة لمعرفة الطريقة التي يجب أن يتخذها للقيام بالعمل، كما أوصت بعدم التدخل الدائم من قبل المدراء أو المشرفين في الأساليب أو الطرق التي يقوم بها المعلم لإنجاز بعض المهام أو الأعمال المختلفة بل تقييم النتائج فقط

الدراسة الرابعة: (محمد الدويش، 2007) تقويم أداء معلم القرآن الكريم في مدارس تحفيظ القرآن الكريم الابتدائية في منطقة الرياض في ضوء الكفايات التدريسية اللازمة هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تحقق الكفايات التدريسية في مدارس تحفيظ القرآن الكريم الابتدائية في منطقة الرياض ، ومعرفة مدى توفرها، والتعرف على نقاط القوة والضعف في تحققها لدى مجتمع الدراسة، والتعرف على أثر كل من الخبرة والمؤهل والدورات التدريبية والتخصص وحفظ القرآن الكريم على أداء مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث منهج البحث الوصفي في دراسته، كما أنه طبقها على جميع معلمي القرآن الكريم في مدارس تحفيظ القرآن معلمي الابتدائية مكتملة الصفوف بمنطقة الرياض وعددهم 88 في عشر مدارس، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة كان: التوصل إلى قائمة لكفايات معلم القرآن الكريم الابتدائية شملت 66 كفاية، وأن معظم كفايات التقويم تحققت بدرجة ضعيفة والكفايات المتقنة في مجال التقويم هي المتعلقة في المستويات الدنيا للتحصيل، وأوصى الباحث بالاعتناء باختيار المعلمين في مدارس تحفيظ القرآن الكريم والتركيز على إتقان الكفايات الدراسة الخامسة: (رغدة زكي، 2010) تصور مقترح لتطوير إدارة .والاعتناء بذلك في الدورات التدريبية مدارس تحفيظ القرآن الكريم للبنات بمكة المكرمة هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع مدارس تحفيظ القرآن الكريم للبنات بمكة المكرمة، ورصد التوجيهات التنظيمية والإدارية المعاصرة لتطوير إدارة تلك المدارس، ووضع تصور لكيفية تطويرها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأدواته المختلفة، وأعدت استبانة طبقت على عينة الدراسة المكونة من المديرات والمعلمات والمشرفات التربويات ذوات العلاقة بالمدارس، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية والمأمولة من مدارس التحفيظ ومنها: الحاجة إلى تطوير البنية الإدارية والتنظيمية والمادية، وتطوير نظم وأساليب التعليم في مجال العلوم القرآنية، والحاجة إلى استراتيجية واضحة ومحددة للتنمية المستدامة، والقصور الواضح في لوائحها، وفي دور الإدارة المدرسية وفي نظام منح الحوافز المادية، لذا الدراسة السادسة: (لينا حسن .أوصت الدراسة بضرورة التطوير الشامل لكل ما يخص هذه المدارس فياض، 2020) دور الحوافز في تحسين أداء العمل خلال مرحلة إعادة إعمار دراسة ميدانية على مصفاة بانياس هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوافز في تحسين أداء العمل في مصفاة بانياس، من خلال تحديد دور الحوافز متمثلة في (الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين، المكافآت) وذلك في تحسين أداء العمل في مصفاة بانياس، اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية كمنهج في التفكير، وعلى المنهج الوصفي كمنهج إجرائي للوقوف على مدى توافر أبعاد الحوافز في مصفاة بانياس، حيث قامت الباحثة بتوزيع استبانة على 350 عامل، وقد خلصت الدراسة إلى أن العاملين الـ مشاركون في مناقشة أي قرار تصدره الشركة وفق إجابات أفراد العينة ، وهذا يؤثر على أدائهم الذي ينعكس على أداء العمل، وبشكل عام توصلت الدراسة إلى أن الحوافز مثل استقرار الوظيفة والمكافآت تساهم في تحسين أداء العمل في مصفاة بانياس.

الدراسة السابعة: (فريال مانع، وشيماء بوبغل، 2022) دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة المركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية القرارم قوقة تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام الحوافز من حيث بعديه المادي والمعنوي في تحسين أداء المورد البشري القرارم قوقة ميلة- ولقد تم توزيع - بالمركب الصناعي التجاري بني هارون الوحدة الإنتاجية التجارية استبانة، ولمعالجة البيانات تم استخدام 60 استبانات على عينة الدراسة بشكل عشوائي، حيث بلغ عددها ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين نظام الحوافز وأداء المورد البشري، SPSS برنامج وأن أداء المورد البشري في المؤسسة المدروسة يتأثر بطبيعة الحوافز (مادية ومعنوية) التي تقدمها تعددت الدراسات التي تسعى لمعرفة أثر التحفيز المادي والمعنوي :مناقشة الدراسات السابقة .المؤسسة

على أداء في القطاعات المختلفة (التعليمية أو الصناعية أو التجارية.... وغيرها (أو دراسة تقويم الأداء لمعلمي تحفيظ القرآن الكريم والتي بدورها ستساهم في دعم دراستنا الحالية ، وقد كانت جميع الدراسات السابقة تعتمد على الإستقصاء عبر استبانة وزعت على العاملين للوصول إلى نتائج مفادها هل يوجد تحفيز معنوي ومادي وما أثره على الأداء ، لذا استخدمت دراستنا والدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لجمع النتائج للتوصل إلى حقائق تفيد هذه الدراسة ، فيما تنوعت بيئة الدراسات السابقة فكانت في كمال من (السعودية- مصر- فلسطين- الجزائر- سوريا - الأردن) بينما وجهت لفئة دراستنا في المملكة العربية السعودية منطقة الرياض ، وما يميز هذه الدراسة أنها معلمات مدارس تحفيظ القرآن الكريم حيث أن أغلب الدراسات السابقة كانت موجهة إما لفئة معلمين مدارس التعليم العام أو لفئة القطاعات الصناعية والتجارية، وهذا ما وقعت عليه دراستنا مما سيساهم ذلك في مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة ومعرفة أوجه التشابه و الإختلاف من ناحية النتائج.

استبيان أختي المعلمة /المحترمة السلام عليكم
ورحمة الله وبركاته تقوم الباحثة بدراسة (أثر الحوافز على كفاءة أداء المعلمات في
مدارس تحفيظ القرآن الكريم في السعودية)المشاريع كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس
في إدارة المشاريع الأعمال ونظرا لخبرتك وعلاقتكم بموضوع الدراسة تم اختياركم ضمن
عينة البحث وتأمل الباحثة منكم التكرم بدقائق من وقتكم الثمين لقراءة فقرات المقياس والإجابة
على كل فقرة بوضع علامة (✓) امام الإختيار المناسب من وجهة ان تعاونكم اساس نجاح
البحث واي معلومات يتم جمعها لن تستخدم إلا لتحقيق اهداف هذا البحث.
ولكم جزيل الشكر والتقدير..

القسم الأول خصائص أفراد الدراسة من حيث :

1-توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر:

-أقل من 20 سنة

-بين 20-30 سنة

-بين 31-40 سنة

-أكبر من 40 سنة

2- توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي :

-أقل من الثانوية العامة.

-الثانوية العامة وما يعادلها .

-دبلوم بعد الثانوية .

-البكالوريوس .

-دراسات عليا.

3- توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة العملية :

-أقل من 3 سنوات .

-من 3-5 سنوات .

-من 5-10 سنوات .

-أكثر من 10 سنوات .

4- توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة العملية .

-أقل من 10 دورات تدريبية .

-من 10-20 دورة تدريبية .

-من 21-30 دورة تدريبية .

- من 30-40 دورة تدريبية .

- أكثر من 40 دورة تدريبية .

5- توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المركز التابعة له المدرسة .

-مركز الشمال .

-مركز الجنوب.

-مركز الوسط .

-مركز الشرق.

مركز الغرب.

-مركز الروضة .

القسم الثاني : أسئلة تخص الدراسة .

المحور الأول :الحوافز المعنوية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق موافق	غير موافق بشدة
1-	تساهم الحوافز المعنوية في تعزيز روح الفريق الواحد بين المعلمات					
2-	تحظى المعلمات بالثناء والتقدير من مديرة المدرسة وأولياء الأمور.					

					3- تحرص الإدارة على تكريم المعلمة في المناسبات المختلفة .
					4- تساهم الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية للمعلمة.
					5- يتم منح المعلمة شهادات تقدير أو جوائز تشجيعية تقديرًا لجهودها.
					6- تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة رضا المعلمة عن عملها.
					7- إدراج أسماء المعلمات المتميزات في لوحة الشرف يزيد من مشاركتهن في الأنشطة والفعاليات المختلفة

المحور الثاني الحوافز المادية:

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يتم صرف الحوافز بشكل عادل بين المعلمات					
2-	تتلقى المعلمات مكافآت تناسب حجم الإنجاز والجهد المبذول					
3-	تساهم الحوافز المادية في تحسين بيئة العمل في المدرسة.					
4-	يتم منح المعلمات مكافآت مالية مقابل تحقيق إنجازات معينة .					
5-	تساهم الحوافز المادية في جذب المعلمات المتميزات للعمل في مدارس تحفيظ القرآن الكريم.					
6-	تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة دافعية المعلمة للعمل.					
7-	تساهم الحوافز المادية في تحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطالبات .					

المحور الثالث :أداء المعلمات.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	تقوم المعلمات بإنجاز المهام الموكلة اليها بشدة					
	تنجز المعلمات أعمالها بالوقت المناسب					
	تلتزم المعلمات بالحضور والإنصراف من وإلى المدرسة					

					يتم تقييم أداء المعلمات بشكل دوري من قبل الإدارة	
					تضع الإدارة مقاييس عادلة لقياس الأداء	
					تساهم الأنشطة في تفعيل الأنشطة اللاصفية للطالبات .	
					تبتكر المعلمات أنشطة جديدة لتحسين مخرجات التعليم	

..

جدول أدوات البحث :

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الحوافز المعنوية	الترقية - تقدير الجهود	7	نموشي وفارح، محمد ومنصف. (2022). "نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"

			للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: شركة سونلغار
الحوافز المادية	العلاوات – المكافآت – الزيادة في الاجر	7	حرز، صالح. (2016). "فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية". مجلة الاقتصاد الصناعي
اجمالي الحوافز	معنوية – مادية	21	نعيمة، سعادوي. "نظام التحفيز لراقي الفرد والمنظمة"
اجمالي الأداء	تنفيذي	21	الفقيهي والمطرفي، ساري ورياض. (2018). "فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مستوى التحصيل والاداء القرآني والتدريس بالمملكة العربية السعودية"

المبحث الأول :منهجية وإجراءات الدراسة

تمهيد:

يهدف هذا المبحث إلى عرض نبذة عن مجتمع الدراسة وخطوات تصميم الدراسة، وذلك من حيث طبيعة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة الميدانية، والمقاييس المستخدمة في الدراسة، وأساليب جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات لغرض تحقيق أهداف الدراسة .

أولاً : منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان أثر الحوافز على كفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في السعودية-الرياض ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهجية التالية :

- 1-تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث المكتبي ،ومراجعة الادبيات العلمية والأبحاث السابقة ذات الصلة بأثر الحوافز على كفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم لبناء الإطار النظري .
- 2- الإ اعتماد على استبيانات وتوزيعها على مدارس تحفيظ القرآن الكريم في السعودية – الرياض لجمع البيانات الميدانية.
- 3- جمع البيانات المجمعة بواسطة الإستبيان الإلكتروني وتفرغها وترميزها في ملف إكسل وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي لتحليلها واستخلاص النتائج.

ثانياً: مجتمع الدراسة :

قامت الباحثة باختيار مدارس تحفيظ القرآن في المملكة العربية السعودية- الرياض كمجتمع لتطبيق دراستها كونها بيئة جيدة لتطبيق الدراسة وكانت مجال عملها من قبل وتمثل مجتمع الدراسة بجميع المعلمات في تلك المدارس والبالغ عددهن 450 معلمة.

ثالثاً : عينة الدراسة :

قامت الباحثة بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية وتم اختيار 90 معلمة من مجتمع البحث كعينة لتطبيق البحث عليهم وقد وزعت الباحثة استبانة كرابط إلكتروني عبر جوجل فورم وتمكنت من جمع 90 استبانة بنسبة استجابة بلغت 100% وكانت جميعها صالحة للتحليل وهذه نسبة عالية ومقبولة في البحث العلمي.

رابعاً: أداة الدراسة الميدانية :

اعتمدت الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان بعد اطلاعها على الدراسات السابقة وتهدف إلى قياس رأي أفراد العينة حول اثر الحوافز على كفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في السعودية – الرياض حيث تم ذلك التصميم على النحو الآتي:

القسم الأول : البيانات الشخصية :

هذا القسم اشتمل على البيانات والمعلومات الخاصة بالعينة (التغيرات الديموغرافية والوظيفية) حيث تضمن خمس متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ،الدورات التدريبية ،المركز)

القسم الثاني :مجالات الدراسة :

تضمن هذا القسم الفقرات والمجالات لمتغيرات الدراسة وينقسم إلى مجالين :

المجال الأول :الحوافز : ويحتوي على محورين هما :

المحور الأول :الحوافز المعنوية مكون من 7 فقرات .

المحور الثاني :الحوافز المادية مكون من 7 فقرات .

المجال الثاني:أداء المعلمات مكون من 7 فقرات.

خامساً:صدق وثبات أداة الدراسة :

أ:صدق أداة الدراسة .

لغرض معرفة صدق الأداة التي استخدمت في جمع البيانات الأولية قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على المشرف وعلى بعض الخبراء والمختصين ممن المحكمين وذلك لتحقيق من مدى صدق محتوى الاستبانة وملائمتها، ومناسبة كل فقرة للمجال والمحور الذي تنتمي له، وأجريت التعديلات بالحذف لبعض الفقرات، وإعادة الصياغة لبعض من الفقرات، في ضوء آرائهم وملاحظاتهم القيمة .

ب- ثبات أداة الدراسة :

أجرت الباحثة اختبار الثبات بعد جمع البيانات باستخدام معامل للاتساق الداخلي ، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور وأبعاد وفقرات الاستبيان 76. وهو معامل مناسب يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي تم جمعها بواسطتها وكما هو موضح في الجدول 2.

جدول تحليل ثبات الأداة :

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا	التعليق
الحوافز المعنوية	7	0,755	موثوقية جيدة
الحوافز المادية	7	0,729	موثوقية جيدة
إجمالي الحوافز	21	0,857	موثوقية عالية
أداء المعلمات	7	0,723	موثوقية جيدة
إجمالي الأداة	21	0,857	موثوقية عالية

قيمة ألفا: هي مقياس لموثوقية مقياس ما وتتراوح قيمتها بين 0.1.

قيمة ألفا للحوافز بشكل عام تدل على موثوقية عالية 0,857

قيمة القا 0,755 للحوافز المعنوية و0,729 للحوافز المادية 0,723 لأداء المعلمات تدل على موثوقية جيدة للمقاييس .

موثوقية عالية للحوافز بشكل عام تعني ان المقياس يقيس بشكل دقيق ما هو مخصص لقياسه.

موثوقية جيدة للحوافز المعنوية والمادية وأداء المعلمات تعني ان المقاييس تقيس بشكل دقيق ماهي مخصصه لقياسه ،لكن بدرجة أقل من موثوقية مقياس الحوافز بشكل عام .

سادسا :مقاييس وأساليب التحليل الإحصائي:

1-مقياس الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبيان ،ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة ،فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة حيث خصص الوزن 5 للحالة موافق بشدة 4 للحالة موافق، 3 للحالة محايد، 2 للحالة غير موافق ، 1 للحالة غير موافق بشدة ومن خلال استخدام مجال الوسط المرجح حيث يتم من خلاله احتساب المدى لاحتساب طول الفئة المدى = عدد الفئات - 1

عدد الفئات = 5، المدى = 4

طول الفئة = عدد الفئات مقسوما على المدى وعليه فإن طول الفئة = 0,80

طول الفئة = المدى / عدد فئات المقياس 5/4 = 0,80.

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي واحد صحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى إلى هذه الفئة ،وبما أن الإجابات تعتمد على مقيا ليكرت الخماسي، فمن المتوسط تظهر الإجابات كالآتي

جدول مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة 1	1	2	3	4	5
مجال الوسط المرجح	1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
مستوى الموافقة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

ولغرض تحليل البيانات المجمعة ميدانياً، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي وتم ترميزها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ،واستخدم الرقم 3 كمتوسط فرضي للدراسة ويحتسب من الصيغة .

$$M=(1+2+3+4+5) /5=15/5=3$$

كما تم إيجاد المدى للمقياس وهو الفرق بين أكبر واصغر قيمة في المقياس $4=5-1$

ب- أساليب التحليل الإحصائي

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من خلال الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية أهمها:

- 1- التكرار والنسبة المئوية لتحليل خصائص العينة
 - 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحليل الوصفي لفقرات ومجاور الاستبيان .
 - 3- أسلوب الانحدار الخطي البسيط لإثبات العلاقة بين متغيرات البحث .
 - 4- اختبار تحليل التباين انوفا لاختبار الفروق حسب المؤهل الدراسي ،سنوات الخبرة ،المركز التابعة له
 - 5- اختبار معامل كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة .
- المبحث الثاني :تحليل خصائص العينة :

جدول 4 بيانات العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
اقل من 20 سنة	1	1.1%
بين 20-30 سنة	11	12.2%
بين 31-40 سنة	37	41.1%
اكبر من 40 سنة	41	45.6%
الإجمالي	90	100%

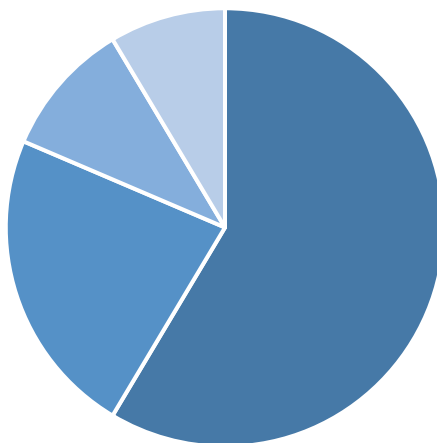
-الغالبية العظمى من المشاركين 45.6أكبر من 40 سنة .

-41.1 بين سن 31-40 سنة.

-من المشاركين 12.2

-1.1 من المشاركين دون سن 20 سنة .

شكل بيانات العينة حسب العمر



المؤهل العلمي	العدد	النسبة
أقل من الثانوية العامة	10	11.1%
دبلوم بعد الثانوية	31	34.4%
البكالوريوس	48	53.3%
دراسات عليا	1	1.1%
الإجمالي	90	100%

جدول يبين سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 3 سنوات	15	16.7%
من 3-5 سنوات	31	34.4%
من 5-10 سنوات	23	25.6%
أكثر من 10 سنوات	21	23.3%
الإجمالي	90	

الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 دورات تدريبية	33	36.7%
من 10-20 دورة تدريبية	27	30%
من 21-30 دورة تدريبية	13	14.4%
من 30-40 دورة تدريبية	17	18.9%
الإجمالي	90	100%

جدول 8 يبين المركز التابعة له المدرسة

المركز	5	5.6%
مركز الشمال	12	13.3%
مركز الجنوب	1	1.1%
مركز الوسط	8	8.9%
مركز الشرق	32	35.6%
مركز الغرب	32	35.6%
مركز الروضة	32	35.6%
الإجمالي	90	100%

المبحث الثالث :التحليل الوصفي .

جدول 9 التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول:الحوافز المعنوية .

1	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
2	تساهم الحوافز المعنوية في تعزيز روح الفريق الواحد بين المعلمات	4.69	.512	1
3	تحظى المعلمات بالثناء والتقدير من مديرة المدرسة واولياء الأمور	4.48	735.	3

4	تحرص الإدارة على تكريم المعلمة في المناسبات المختلفة	4.41	717.	5
5	تساهم الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية للمعلمة	4.68	557.	2
6	يتم منح المعلمه شهادات تقدير او جوائز تشجيعية تقديرا لجهودها	4.44	672.	4
7	تؤدي الحوافز المعنوية الى زيادة رضا المعلمة عن عملها	4.40	761.	6
8	ادارج أسماء المعلمات المتميزات في لوحة الشرف يزيد من مشاركتهن في الأنشطة والفعاليات المختلفة	4.24	9.87	7

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للمحور 0.706-4.477

تشير النتائج الى ان الحوافز المعنوية تحظى بأهمية كبيرة لدى المعلمات حيث احتلت الفقرة الأولى تساهم الحوافز في تعزيز روح الفريق الواحد بين المعلمات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.69 مما يدل على ادراك المعلمات لأهمية العمل الجماعي وتحفيزهن من خلال الحوافز المعنوية .

ارتفاع المتوسط الحسابي: تشير القيم المرتفعة للمتوسط الحسابي لمعظم الفقرات الى ان المعلمات يقدرن الحوافز المعنوية بشكل كبير ويعتبرنها عنصراً هاماً في تحسين بيئة العمل ورفع الروح المعنوية .

انخفاض الانحراف المعياري : يدل انخفاض الانحراف المعياري على وجود توافق كبير بين المعلمات في تقييم أهمية الحوافز المعنوية ،مما يؤكد على تأثيرها الإيجابي على أدائهن ورضاهن عن العمل .

المرتبة الأولى :تساهم الحوافز المعنوية في تعزيز روح الفريق الواحد بين المعلمات .

المرتبة الثانية :تحظى المعلمات بالثناء والتقدير من مديرة المدرسة وأولياء الأمور.

المرتبة الثالثة:تحرص الإدارة على تكريم المعلمة في المناسبات المختلفة .

أهمية العمل الجماعي: تبرز أهمية تعزيز روح الفريق الواحد بين المعلمات من خلال تقييمها كأعلى بند في الجدول .

التقدير والدعم :يظهر تقييم البنود 2و3 أهمية التقدير والدعم من الإدارة وأولياء الأمور في تحفيز المعلمات ورفع معنوياتهن .

التكريم والتحفيز :يعد تقييم البند الرابع مؤشرا على أهمية تكريم المعلمات في المناسبات المختلفة كوسيلة لتحفيزهن وزيادة شعورهن بالتقدير .

الرضا عن العمل :تشير القيم المرتفعة للبنود 5-6الى تأثير الحوافز المعنوية على شعور المعلمات بالرضا عن عملهن مما يعزز ادائهن ونتاجيتهن .

المشاركة في الأنشطة : تظهر القيمة المنخفضة للبند 7ان ادراج أسماء المعلمات المتميزات في لوحة الشرف قد لا يكون كافيا لتحفيزهن على المشاركة في الأنشطة والفعاليات المختلفة .

جدول 10 التحليل الوصفي لفقرات المحور التالي :الحوافز المادية

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم صرف الحوافز بشكل عادل بين المعلمات	4.14	0.966	4
2	تتلقى المعلمات مكافآت تناسب حجم الإنجاز والجهد المبذول	3.54	1.219	7
3	تساهم الحوافز المادية في تحسين بيئة العمل في المدرسة	4.34	0.810	2
4	يتم منح المعلمات مكافآت مالية مقابل تحقيق إنجازات معينة	3.60	1.120	6
5	تساهم الحوافز المادية في جذب المعلمات المتميزات للعمل في مدارس تحفيظ القرآن الكريم	4.06	1.248	5
6	تؤدي الحوافز المادية الى زيادة دافعية المعلمة للعمل	4.29	0.951	3

7	تساهم الحوافز المادية في تحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلّابات	4.41	
---	--	------	--

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للمحور 1.01-4.05

تحليل جدول الفقرات:

يشير المتوسط الحسابي المرتفع 4.14 الى وجود اتفاق كبير بين المعلمات على عدالة صرف الحوافز بينما يدل الانحراف المعياري المنخفض 966 على وجود تباين ضئيل في الآراء حول هذا الموضوع

دلالة : تدل هذه النتيجة على ان المعلمات راضيات بشكل عام عن نظام صرف الحوافز .

يشير المتوسط الحسابي 3.54 الى وجود اتفاق متوسط على ربط المكافآت بحجم الإنجاز والجهد المبذول بينما يدل الانحراف المعياري المرتفع 1.219 على وجود تباين كبير في الآراء حول هذا الموضوع .

دلالة : تدل هذه النتيجة على ان المعلمات راضيات بشكل عام عن نظام صرف الحوافز .

يشير المتوسط الحسابي المرتفع 4.34 الى وجود اتفاق كبير بين المعلمات على ان الحوافز المادية تساهم في تحسين بيئة العمل .

دلالة : تدل هذه النتيجة على ان المعلمات يعتقدن ان الحوافز المادية تلعب دورا إيجابيا في تحسين بيئة العمل .

يشير المتوسط الحسابي 3.60 الى وجود اتفاق متوسط على ربط الكافآت المالية بتحقيق إنجازات معينة .

يشير المتوسط الحسابي 4.06 الى وجود اتفاق متوسط على ان الحوافز المادية تساهم في جذب المعلمات المتميزات بينما يدل الانحراف المعياري المرتفع 1.248 على وجود تباين كبير في الآراء حول هذا الموضوع

دلالة تدل هذه النتيجة على ان المعلمات يعتقدن ان الحوافز ليست عاملا رئيسيا في جذب المعلمات المتميزات .

يشير المتوسط الحسابي 4.29 الى وجود اتفاق كبير بين المعلمات على ان الحوافز المادية تساهم في تحسين مستوى الخدمات التعليمية بينما يدل الانحراف المعياري المنخفض 792 على وجود تباين ضئيل في الآراء حول هذا الموضوع .

جدول 11 يبين نتائج التحليل الوصفي لفقرات المجال الثاني: أداء المعلمات .

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقوم المعلمات بإنجاز المهام الموكلة اليها بدقة	4.43	0.704	4
2	تنجز المعلمات أعمالها بالوقت المطلوب	4.36	724.	5
3	تلتزم المعلمات بالحضور والانصراف من وإلى المدرسة	4.52	622.	2
4	يتم تقييم أداء المعلمات بشكل دوري من قبل الإدارة	4.53	622.	1
5	تضع الإدارة معايير عادلة لقياس الأداء	4.49	674.	3
6	تساهم المعلمة في تفعيل الأنشطة اللاصفية للطالبات	4.06	916.	7
7	تبتكر المعلمات أنشطة جديدة لتحسين محتويات التعليم	4.30	800.	6

الفقرة الأولى: تقوم المعلمات بإنجاز المهام الموكلة اليها بدقة .
يشير هذا التحليل الى ان المعلمات ينجزن المهام الموكلة اليها بدقة عالية، حيث بلغ متوسط التقييم 4.43 من 5 يظهر الانحراف المعياري المنخفض 704. وجود توافق كبير بين المعلمات في مستوى دقة انجاز المهام

الفقرة الثانية: تنجز المعلمات اعمالها بالوقت المطلوب حيث بلغ متوسط التقييم 4.52 يشير الانحراف المعياري المنخفض 622. الى وجود توافق كبير بين المعلمات في مستوى التزامهن بالحضور والانصراف

الفقرة الثالثة: يظهر هذا التحليل ان المعلمات يلتزمن بالحضور والانصراف من وإلى المدرسة

الفقرة الرابعة: يتم تقييم أداء المعلمات بشكل دوري من قبل الإدارة

يظهر هذا التحليل ان الإدارة تقوم بتقييم أداء المعلمات بشكل دوري من قبل الإدارة

يظهر هذا التحليل بأن الإدارة تقوم بتقييم أداء المعلمات حيث بلغ متوسط التقييم 4.53 يشير الانحراف المعياري المنخفض 622. الى وجود توافق كبير بين المعلمات في مستوى رضاهن عن عملية تقييم الأداء .

الفقرة الخامسة :يتم تقييم أداء المعلمات بشكل دوري من قبل الإدارة .

يظهر هذا التحليل ان الإدارة تضع معايير عادلة لقياس معايير أداء المعلمات حيث بلغ متوسط التقييم 4.49من 5يشير الانحراف المعياري المنخفض .674الى وجود توافق كبير بين المعلمات في مستوى رضاهن عن عملية تقييم الأداء

الفقرة السادسة :تساهم المعلمة في تفعيل الأنشطة اللاصفية .

الفقرة السابعة :تبتكر المعلمات أنشطة جديدة لتحسين مخرجات التعليم .

يظهر هذا التحليل ان المعلمات يبتكرن أنشطة جديدة لتحسين مخرجات التعليم يظهر تحليل أداء المعلمات يبتكرن أنشطة جديدة لتحسين مخرجات التعليم بدرجة جيدة لتحسين مخرجات التعليم .

يظهر هذا التحليل ان المعلمات يبتكرن أنشطة جديدة لتحسين مخرجات التعليم

المبحث الرابع :اختبار الفرضيات

جدول 12تحليل معامل بيرسون لبيان العلاقة بين الحوافز وكفاءة أداء المعلمات

المتغير	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية
كفاءة أداء المعلمات	0.578	0.445
الدالة الإحصائية	0.000 ذات دلالة	0.000 ذات دلالة
عدد العينة	90	90

الحوافز المعنوية:

قوة العلاقة : تظهر النتائج وجود ارتباط قوي بين الحوافز المعنوية وكفاءة أداء المعلمات حيث بلغ معامل الارتباط .578

الدالة الإحصائية :النتيجة ذات دلالة إحصائية عالية (0.00)مما يعني ان هناك احتمالاً ضئيلاً جداً 1% ان تكون هذه العلاقة ناتجة عن الصدفة .

التفسير :تشير النتائج الى ان زيادة الحوافز المعنوية مثل التقدير والشكر والاعتراف تؤدي الى تحسين كفاءة انتاج المعلمات بشكل ملحوظ .

وهذا يعني قبول الفرضية الأولى التي كانت تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم .

2- الحوافز المادية

قوة العلاقة :تظهر النتائج وجود ارتباط متوسط بين الحوافز المادية وكفاءة أداء المعلمات حيث بلغ معامل الارتباط .445.

الدلالة الإحصائية : النتيجة ذات دلالة إحصائية عالية مما يعني وجود احتمال ضئيلا 1%

0.000

التفسير: تشير النتائج الى ان زيادة الحوافز المادية مثل المكافآت المالية تؤدي الى تحسين كفاءة انتاج المعلمات بشكل معتدل.

-قوة العلاقة : تظهر النتائج ان الحوافز المعنوية لها تاثير اقوى على كفاءة انتاج المعلمات بشكل معتدل .

قوة العلاقة :تظهر النتائج ان الحوافز المعنوية لها تاثير اقوى على كفاءة أداء المعلمات من الحوافز المادية .

الدلالة الإحصائية :النتائج ذات الدلالة الإحصائية العالية لكلا الحوافز .

وهذا يعني قبول الفرضية الثانية التي كانت تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء معلمات تحفيظ القرآن .

تحليل الانحدار الخطي بين الحوافز المعنوية وكفاءة أداء المعلمات :

جدول 13

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	t-statiscic	p-value
ثابت	13.06	2.672	-	4.871	0.000
الحوافز المعنوية	0.564	0.085	0.578	6.678	0.000

قوة الارتباط : يشير معامل الارتباط إلى وجود ارتباط قوي بين الحوافز المعنوية وكفاءة أداء المعلمات حيث تبلغ قيمته 0.578

يظهر معامل الانحدار للحوافز المعنوية . ان هناك تأثيرا إيجابيا كبيرا فكلما زادت الحوافز المعنوية زادت كفاءة أداء المعلمات 564

الدلالة الإحصائية: تدل قيمة على ان التأثير تم رصده هو دار احصائيا مما يعني ان هناك احتمال احصائيا .مما يعني ان التأثير الذي تم رصده هو دال احصائيا مما يعني ان هناك p-value 0.000 احتمالا احصائيا ان يكون هذا التأثير دال عن الصدفة .

التفسير: تشير النتائج ان الحوافز المعنوية تلعب دورا هاما في تحسين كفاءة أداء المعلمات في مدارس نحفيظ القرآن الكريم في السعودية .

وهذا يعني قبول الفرضية الأولى التي كانت تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم في السعودية.

وهذا يعني قبول الفرضية الأولى :التي كانت تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم .

جدول 14تحليل الانحدار الخطي بين الحوافز المادية وكفاءة أداء المعلمات

المتغير	معامل الانحدار ب	الخطأ المعياري	معامل الارتباط بيتا	tقيمة	مستوى الدلالة
ثابت	21.794	1.929	-	11.301	0.000
الحوافز المادية	0.313	0.067	0.445	4.668	0.000

-معامل الارتباط 0.445يدل على وجود ارتباط متوسط بين الحوافز المادية وكفاءة أداء المعلمات ..

-معامل التحديد 0.198يدل على ان 19.8من التباين في كفاءة أداء المعلمات يمكن تفسيره من خلال الحوافز المادية.

معامل الانحدار ب -لحوافز المادية 0.313يدل على ان زيادة الحوافز بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة كفاءة أداء المعلمات وحدة

t:قيمة 4,668 تدل على ان العلاقة بين الحوافز المادية وكفاءة أداء المعلمات ذات دلالة

التفسير:تشير النتائج إلى ان الحوافز المادية تلعب دورا هاما في تحسين كفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في السعودية .

وهذا يعني قبول الفرضية الثانية التي كانت تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء معلمات تحفيظ القرآن الكريم في السعودية

جدول 15تحليل التباين لمعرفة مدى وجود فروق دالة إحصائية في آراء العينة من المعلمات حول متغيرات الدراسة حسب المؤهل الدراسي

المتغير	مجموع مربعات المجموعات	درجات الحرية	متوسط مربع المجموعات	f	القيمة الاحتمالية
الحوافز المعنوية	82.808	3	27.603	2.848	0.042
الحوافز المادية	76.774	3	25.591	1.306	0.278
الأداء	66.087	3	22.029	2.353	0.078
الكلي	535.367	3	178.456	2.320	0.081

الحوافز المعنوية : هناك فرق دال إحصائيا بين آراء المعلمات حول الحوافز المعنوية حسب متغير المؤهل الدراسي القيمة الاحتمالية 0.042

الحوافز المادية :لا يوجد فرق دال احصائيا بين اراء المعلمات حول الحوافز المادية حسب متغير المؤهل الدراسي قيمه الاحتمالية 0.0278

الأداء : لا يوجد فرق دال احصائيا بين اراء المعلمات حول كفاءة الأداء حسب متغير المؤهل الدراسي القيمة الاحتمالية 0.078

الكلي :لا يوجد فرق دال احصائيا بين اراء المعلمات حول جميع متغيرات الدراسة مجتمعة الحوافز – الأداء حسب متغير المؤهل الدراسي القيمة الاحتمالية 0.081

وهذا يعني قبول الفرضية الثالثة فيما يخص الحوافز المعنوية فقط ورفض الفرضية فيما يخص الحوافز المادية ،والمجموع الكلي للاستبيان حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في آراء العينة حول الحوافز المادية والأداء وأيضا الكلي وهو اثر الحوافز مجتمعة

على أداء المعلمات مجتمعة في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية-
الرياض تعزى للاختلاف في المؤهل الدراسي

جدول 16 تحليل التباين لمتغيرات الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	مجموع مربعات بين المجموعات	درجات الحرية	متوسط مربع	f	دلالة الاحتمال
الحوافز المعنوية	80.613	3	26.871	2.765	0.047
الحوافز المادية	38.574	3	12.858	0.642	0.590
الأداء	35.596	3	11.865	1.221	0.307
الكلي	413.297	3	137.766	1.758	0.161

الحوافز المعنوية :هناك فروق دالة احصائيا بين اراء المعلمات حول الحوافز المعنوية حسب
 $p=0.047$ سنوات الخبرة

متوسط مربع بين المجموعات 26.871 اكبر بكثير من متوسط مربع داخل المجموعات
9.718

يشير هذا الى ان سنوات الخبرة لا تلعب دورا هاما في تفسير الاختلافات في اراء المعلمات
حول الحوافز المادية .

الأداء :لا توجد فروق دالة إحصائية بين اراء المعلمات حول الحوافز المادية حسب سنوات
 $p=307$ الخبرة

متوسط مربع بين المجموعات 11.865 قريب من متوسط مربع داخل المجموعات 9.717

يشير هذا الى ان سنوات الخبرة لا تلعب دورا هاما في تفسير الاختلافات في اراء المعلمات
حول الحوافز المادية .

الأداء: لا توجد فروق دالة احصائية بين اراء المعلمات حول كفاءة الأداء حسب سنوات الخبرة $p=590$

متوسط مربع بين المجموعات 12.858 قريب من متوسط مربع داخل المجموعات 9.717 يشير هذا الى ان سنوات الخبرة لا تلعب دورا هاما في تفسير الاختلافات في اراء المعلمات حول كفاءة الأداء .

الاستبيان الكلي: لا توجد فروق دالة احصائية بين اراء المعلمات حول الاستبيان الكلي حسب سنوات الخبرة $p=0.161$

متوسط مربع بين المجموعات 137.766 اكبر من متوسط مربع داخل المجموعات 78.356 على الرغم من ان متوسط مربع بين المجموعات اكبر الا ان قيمة تشير الى ان هذا الاختلاف ليس ذا دلالة إحصائية.

وهذا يعني قبول الفرضية الثالثة فيما يخص الحوافز المعنوية فقط ،ورفض الفرضية فيما يخص الحوافز المادية والمجموع الكلي للاستبيان حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء العينة حول الحوافز المادية واثرها على أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية الرياض – تعزى للاختلاف في سنوات الخبرة .

جدول 17تحليل التباين حول اراء المعلمات في متغيرات الدراسة حسب المركز التابعة له

متغير الدراسة	مجموع مربعات بين المجموعات	درجات الحرية	متوسط مربع	f	p-value
الحوافز المعنوية	61.812	5	12.362	1.251	0.309
الحوافز المادية	83.126	5	16.625	0.832	0.530
الأداء	55.110	5	11.022	1.134	0.349
الكلي	510.687	5	102.137	1.292	0.275

الحوافز المعنوية : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين اراء المعلمات في الحوافز المعنوية حسب المركز.

الحوافز المادية :لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين اراء المعلمات في الحوافز المادية حسب المركز
0.530

الأداء :لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين اراء المعلمات في كفاءة الأداء حسب المركز
0.349 =

الكلية :لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين اراء المعلمات في جميع متغيرات الدراسة مجتمعة
0.275 حسب المركز

وهذا يعني رفض الفرضية الثالثة فيما يخص جميع المحاور والابعاد وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في اراء العينة حول الحوافز المادية والمعنوية واثرها على أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في السعودية – الرياض تعزى للاختلاف حسب المركز

وهذا يعني رفض الفرضية الثالثة فيما يخص جميع المحاور والابعاد وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء العينة حول الحوافز المادية والمعنوية واثرها على أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية – الرياض تعزى للاختلاف في حسب المركز .

النتائج:

من خلال التحليل السابق توصل البحث الى النتائج التالية :

1-توصلت الدراسة الى ان المدارس تعتمد على نظام للحوافز المادية والمعنوية والتي بدورها تؤثر على كفاءة أداء المعلمات بمختلف اشكالها وانواعها والتي تدفع المعلمات الى أداء اعمالهن بالشكل المطلوب وزيادة دافعيتهن نحو العمل .

2-توصلت الدراسة الى ان الحوافز المادية قليلة نسبيا مقارنة بجهد وأداء المعلمات بسبب ضعف الإمكانيات المادية في اغلب مدارس تحفيظ القرآن الكريم .

3- ان للحوافز المادية دور في التزام المعلمات في مهامهن والالتزام بالحضور وتحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطالبات وحضور المزيد من الدورات التدريبية لتطوير مهاراتهن وجذب الكوادر التعليمية المتميزة والحفاظ عليها .

4-تساهم الحوافز في تعزيز روح الفريق الواحد بين المعلمات ورفع الروح المعنوية للمعلمة وزيادة رضاها عن عملها .

5-هناك قصور من بعض المعلمات في تفعيل الأنشطة اللاصفية وذلك بسبب قلة بسبب قلة الحوافز المادية

6-يتم تقييم المعلمات بشكل دوري ويتم ابلاغهن بنقاط القوة والضعف في ادائهن .

7-هناك دور قوي للحوافز المعنوية على تحسين كفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية أي وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المعنوية وكفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في السعودية هذا يعني ان زيادة الحوافز المعنوية للمعلمات يمكن ان تؤدي الى تحسين كفاءة ادائهن بشكل ملحوظ .

8-هناك دور متوسط للحوافز المادية على تحسين كفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المملكة العربية السعودية أي وجود إيجابية ذات دلالة إحصائية عالية بين الحوافز المادية وكفاءة أداء المعلمات في مدارس تحفيظ القرآن الكريم في السعودية بعبارة أخرى كلما زادت الحوافز المادية المقدمة للمعلمات ارتفعت كفاءة ادائهن .

9-هناك اختلاف في آراء المعلمات حول الحوافز المعنوية حسب متغير المؤهل الدراسي ولا يوجد اختلاف في آراء المعلمات حول الحوافز المادية وكفاءة الأداء او جميع متغيرات الدراسة مجتمعة حسب متغير المؤهل الدراسي.

10-هناك فروق دالة إحصائية بين آراء المعلمات حول الحوافز المعنوية حسب سنوات الخبرة ولا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء المعلمات حول الحوافز المادية وكفاءة الأداء او الاستبيان الكلي حسب سنوات الخبرة

11-لا تدل نتائج تحليل التباين على وجود أي فروق جوهريّة في آراء المعلمات حول متغيرات الدراسة الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة الأداء حسب المركز .

التوصيات :

من خلال التحليل والنتائج السابقة تقدم الباحثة النتائج التالية التوصيات الاتية :

للمعلمات :

1-بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة للحصول على الحوافز كالمشاركة في الأنشطة والفعاليات .

2-السعي الدؤوب لتعلم مهارات جديدة وتطوير مهاراتهم الحالية سواء من خلال حضور التدريبية او الورشات التعليمية او الورشات التعليمية او القراءة او البحث الذاتي .

3-تبادل الخبرات والمعرفة لتحسين الأداء والعمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المشتركة وتقديم الدعم والمساعدة للزملاء .

4-المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل لتحسين المهارات والاطلاع على أحدث الأساليب في تعليم القرآن الكريم .
لإدارة مدارس تحفيظ القرآن في السعودية :

1-تصميم نظام حوافز يراعي احتياجات المعلمات وظروفهن وربط الحوافز بالأداء الفعلي للمعلمات .

2-توفير بيئة عمل آمنة وداعمة للمعلمات وتشجيع التواصل والتعاون بين المعلمات وإتاحة الفرصة للمعلمات للتعبير عن أفكارهن ومقترحاتهن

3- شكر المعلمات على جهودهن وتقدير انجازاتهم وتقديم الدعم والتشجيع وتكريم المعلمات المتميزات .

4-وضع نظام حوافز شامل وواضح يحدد معايير تقييم أداء المعلمات ويربطها بالحوافز المادية والمعنوية .

5-تنوع الحوافز المقدمة لتشمل الحوافز المادية مثل الزيادات في الرواتب والمكافآت والحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير والدروع والحوافز غير المادية مثل فرص التدريب والتطوير

6-إجراء تقييم دوري لنظام الحوافز للتأكد من فعاليته وتحقيق أهدافه .

7-خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة للمعلمات من خلال توفير الموارد اللازمة لأداء عملهن بفعالية وتقدير جهودهن وانجازاتهم .

8-إتاحة فرص التطوير المهني للمعلمات من خلال الدورات التدريبية والورشات التعليمية

9- زيادة الحوافز المادية للمعلمات : من شأن ان يؤدي الى تحسين كفاءة ادائهن ورفع مستوى التعليم في مدارس تحفيظ القرآن الكريم .

10-ربط الحوافز المادية بأداء المعلمات : يجب ان تكون الحوافز المادية مرتبطة بأداء المعلمات لضمان تحقيق افضل النتائج .

المراجع:
أولاً: الكتب :

- أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات. الدار الجامعية، مصر (2009).
- إسماعيل الشرقاوي، إدارة الأعمال من
مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان -الأردن (2008)
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد. دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن (2015).
- خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، الأردن (2005).
- زاهر عبدالرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن (2011).
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن (2001).
- طاهر الكلالدة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن (2008).
- عائشة علي الزهراني، الإدارة اللا مركزية في المدراس الحكومية، دار كتب المؤلفين، السعودية (2021).
- عبدالحاميد عبدالفتاح المغربي، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر (2012).
- عبدالله الطجم، السلوك التنظيمي، دار حافظ، السعودية (2003).
- علي إبراهيم الزهراني، مهارات تدريس الحلقات القرآنية. دار طيبة الخضراء للنشر، السعودية (1999).
- فاطمة بدر & معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الإقتصادية السورية، سوريا (2020).
- الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن (2009).
- فوزي مذكور، السلوك التنظيمي، دار حافظ، السعودية (2003).
- مجد صقور، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وأساسيات، الجامعة الإقتصادية السورية، سوريا (2020).
- محمد القاضي، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون، الأردن (2015).
- محمد المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر (2016).

محمد عبدالغني حسن ،مهارات إدارة السلوك الإنساني،متطلبات التحديث المستمر للسلوك ،مركز تطوير الأداء والتنمية ،مصر (2002).

محمد هاني محمد ،إدارة الموارد البشرية،دار المعنن للنشر والتوزيع،الأردن (2014).

مدني عبدالقادر علاقي،إدارة الموارد البشرية،دار خوارزم العلمية للنشر،السعودية (2013).

مصطفى مدني ،الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء،دار ابن نفيس للنشر والتوزيع ،الأردن (2018).

مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشرية،إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن (2011)

مصطفى يوسف كافي ،إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي -تكنولوجي-عولمي ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،الأردن (2014)

منصور محمد العريقي ،السلوك التنظيمي ،دار الكتاب الجامعي ،اليمن (2013)

ثانياً:المواقع الألكترونية :

<https://archive.org/search.php?query>موقع أرشيف الإنترنت .

<https://2u.pw/00fNKS>موقع أعمال صغيرة .

<https://almerja.com/index.php> موقع المرجع الإلكتروني للمعلومات

com.hrdiscussion://https موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .

edu.usi.online://https/ موقع جامعة جنوب إنديانا .

<https://maknon.org.sa> /موقع جمعية مكنون .

<https://2u.pw/snx7fW> موقع ملاحظات الإدارة .

<https://mawdoo3.com>/موقع موضوع .

