

عنوان البحث

( دور نظام الحوافز و الترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية )

إعداد الطالبة/

أفنان عمر حافظ

المشرف الثاني:

د. الفيصل حسن

المشرف الرئيسي:

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

© حقوق الطباعة ملك لجامعة ميدأوشن

Mid-Ocean University  
College of Management  
Department/Specialization of Human  
Resources Management



Research Title  
(The Role of Incentive Systems and Tactics in Improving  
Performance in the Private Education Sector in the  
Kingdom of Saudi Arabia)

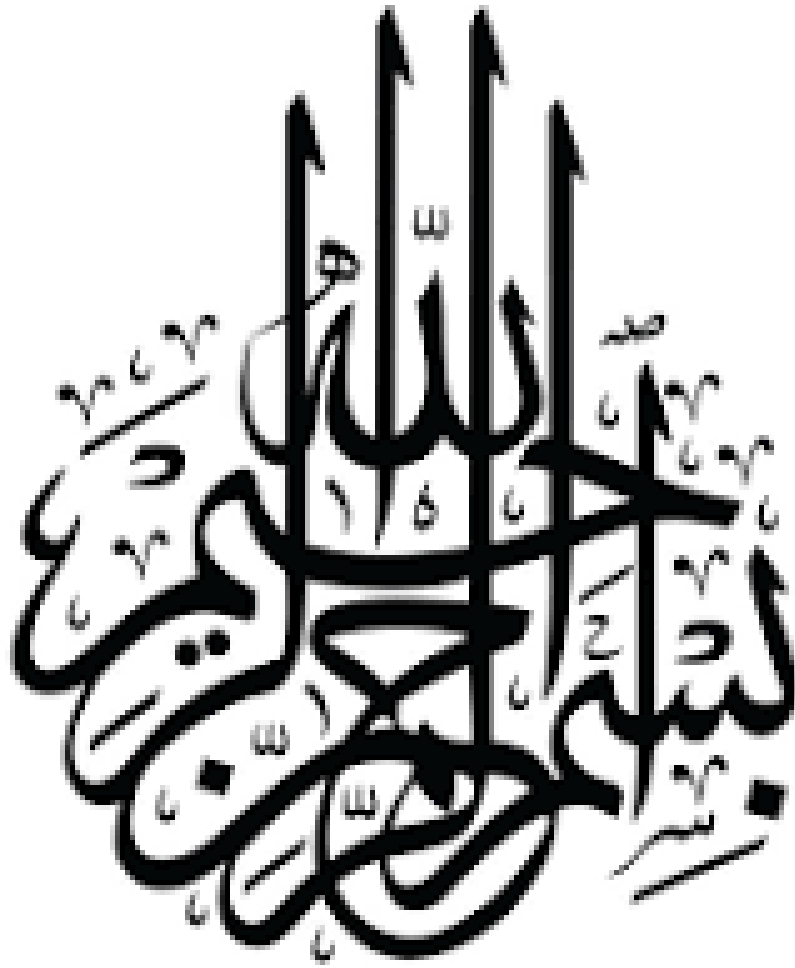
Prepared by the Student/  
Afnan Omar Hafez

Main Supervisor:  
Dr. Fayez Jarad

Second Supervisor:  
Dr. Al-Faisal Hassan

Academic Year:  
2024

© Printing rights belong to Mid-Ocean University



# إِهْدَاء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين علّمانى أن الحياة هي رحلة من التحديات والإنجازات، وشجّعاني على السعي لتحقيق أحلامي. شكراً لكم على صبركم ودعمكم الذي لا يُقدر بثمن.

إلى زوجي الغالي الذي كان لي الشريك والداعم في كل خطوة من هذه الرحلة وأخي الحبيب الذي كان لي الناصح والمؤيد شكراً لكما لجعل هذه الرحلة أسهل وأجمل.

إلى اساتذتي الأفاضل، اللذين لم يكونوا فقط مصدرًا للعلم، بل كانوا مثلاً يُحتذى به في المثابرة والإصرار. شكراً لكم على كل لحظة من التوجيه والتحفيز.

وأخيراً أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائلة الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله الذي وفقني وأعاني بكم لإنجاز هذا البحث العلمي،

لذي حق علي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى أعضاء التدريس الموقرة، التي تكرمت بتقديم ملاحظاتها القيّمة التي أسهمت في تحسين البحث وتطويره. كما أتوجه بخالص الامتنان إلى الأساتذة المشرفين، الذين لم يدّخوا جهداً في توجيهي وإرشادي منذ بداية البحث وحتى اكتماله، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

كما أتوجه بالشكر إلى زملائي وأفراد عائلتي الذين دعموني معنوياً وتوجيهياً، وكانوا سنداً لي في رحلتي البحثية.

وأخيراً، لا يسعني إلا أن أتوجه بالدعاء إلى الله تعالى أن يوفق الجميع لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

والله ولي التوفيق جزاكم الله خيراً.

## الملخص

عنوان الدراسة: دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية

اسم الباحث: أفنان عمر حسن حافظ

الدرجة العلمية: ماجستير إدارة الموارد البشرية ٢٠٢٥م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين في قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية، وقد تمثلت إشكالية الدراسة أنه يظهر في بعض الأحيان بؤادر الملل الوظيفي عند العاملين أيا كان موقعهم أو عملهم أو مهمتهم، فيصبح الفرد متباطئاً متكاسلاً أو مهملاً، وكان لا بد من وجود وسيلة تقف عائقاً أمام هذا الملل أو الروتين القاتل أو الإهمال، وإن مبدأ التحفيز إحدى هذه الوسائل التي تعطي الدافع للعمل وتشعر الموظف بأهمية العطاء، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان من أجل جمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من ٣١ فرداً من العاملين في قطاع التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وتأثير مقبول جداً، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذين قد يكونون من أصحاب الدخل المنخفض وايضاً للحوافز المعنوية أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المؤسسة إلى جانب الموظفين في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على أداء ومعنويات الفرد، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتم الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول تكلفة المعيشة، وأن يتم منح ترقية استثنائية للموظفين وفق معايير موضوعية وسليمة، ودعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيههم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة

\* توصلت نتائج الدراسة الى ان هناك أثر كبير للحوافز والترقيات على أداء الموظف في قطاع التعليم الخاص بالمملكة

\* قدمت الدراسة عدة توصيات لتحسين دور الحوافز والترقيات في أداء الموظف

\* الكلمات المفتاحية: الحوافز، الترقيات، أداء الموظفين، قطاع التعليم الخاص

## Abstract

Study title: The role of the incentive and promotion system in improving performance in the private education sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Researcher's name: Afnan Omar Hassan Hafez

Academic degree: Master of Human Resources Management 2025

This study aimed to identify the effectiveness of the incentive system and its role in improving the quality of performance of workers in the private education sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The problem of the study was that sometimes signs of job boredom appear among workers, regardless of their position, work or mission, so the individual becomes slow, lazy or neglectful, and there had to be a means to stand in the way of this boredom or deadly routine or neglect, and the principle of motivation is one of these means that gives motivation to work and makes the employee feel the importance of giving. The descriptive analytical approach was used in this study, and the study used the questionnaire tool to collect information. The research sample consisted of 31 individuals working in the private education sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study concluded that there is a positive and significant impact of material incentives on the performance of employees in the institutions under study, with a very acceptable impact, which reflects the importance of the material aspect for the individuals in the study sample, who may be low-income earners. Moral incentives also have a positive and significant impact on the performance of employees in the institutions under study, which confirms the importance of the institution standing by employees in various social occasions, especially with regard to financial assistance and subsidies that are granted and the impact of this on the performance and morale of the individual. The study recommended the necessity of paying attention to material incentives and linking the salary to the cost of living schedule, and granting exceptional promotions to employees according to objective and sound criteria, and supporting and strengthening positive work relations between employees (formal and informal) and directing them in line with the objectives of the institution.

The results of the study concluded that there is a significant impact of incentives \*  
and promotions on employee performance in the private education sector in the  
.Kingdom

The study presented several recommendations to improve the role of incentives \*  
.and promotions in employee performance

\* Keywords: incentives, promotions, employee performance, private education sector

## فهرس المحتويات:

| رقم الموضوع | العنوان                                                                                          | رقم الصفحة |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|             | <b>الفصل الأول</b>                                                                               |            |
| ١           | <b>(المدخل العام للبحث)</b>                                                                      |            |
|             | المقدمة                                                                                          | ٢          |
| ١-١         | بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع                                                             | ٣          |
| ٢           | مشكلة الدراسة                                                                                    | ٤          |
| ٣           | أهمية الدراسة                                                                                    | ٤          |
| ١-٣         | تتبع أهمية الدراسة من النقاط التالية                                                             | ٤          |
| ١-١-٣       | تحقيق تحسين الأداء التعليمي                                                                      | ٤          |
| ٢-١-٣       | رفع مستوى التنافسية في القطاع الخاص                                                              | ٥          |
| ٣-١-٣       | توفير بيئة عمل محفزة                                                                             | ٥          |
| ٤-١-٣       | دعم القرارات الإدارية                                                                            | ٥          |
| ٥-١-٣       | إثراء الأدبيات التعليمية                                                                         | ٥          |
| ٤           | أهداف الدراسة                                                                                    | ٥          |
| ١-٤         | تلخيص الأهداف                                                                                    | ٥          |
| ١-١-٤       | تحليل تأثير نظام الحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي                                            | ٥          |
| ٢-١-٤       | تحديد العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز والترقيات                                           | ٦          |
| ٣-١-٤       | تقديم توصيات لتحسين نظام الحوافز والترقيات                                                       | ٦          |
| ٤-١-٤       | استكشاف العلاقة بين الحوافز والترقيات والرضا الوظيفي                                             | ٦          |
| ٥-١-٤       | استكشاف اثار نظام الحوافز والترقيات على جودة التعليم                                             | ٦          |
| ٦-١-٤       | مقارنة الأنظمة المختلفة لتوزيع الحوافز والترقيات                                                 | ٦          |
| ٧-١-٤       | تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز                                           | ٦          |
| ٥           | تساؤلات الدراسة                                                                                  | ٧          |
| ١-٥         | تلخيص تساؤلات الدراسة                                                                            | ٧          |
| ١-١-٥       | ما هو تأثير نظام الحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين في قطاع التعليم الخاص؟ | ٧          |
| ٢-١-٥       | ماهي العوامل التي تؤثر في فاعلية نظام الحوافز والترقيات في المؤسسات التعليمية الخاصة؟            | ٧          |
| ٣-١-٥       | كيف يؤثر توزيع الحوافز والترقيات على الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم الخاص؟                    | ٧          |
| ٤-١-٥       | هل توجد تفاوتات في تأثير على الأداء بين المعلمين والإداريين في قطاع المدارس الخاصة؟              | ٧          |
| ٥-١-٥       | ماهي التحديات التي تواجه المدارس الخاصة في تطبيق نظام الحوافز والترقيات بشكل فعال؟               | ٧          |
| ٦-١-٥       | كيف يمكن تحسين نظام الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة لتشجيع الأداء المتميز؟                   | ٨          |
| ٧-١-٥       | ما هو دور الحوافز والترقيات في تحسين جودة التعليم في المدارس الخاصة؟                             | ٨          |

|                     |                                                                                                               |          |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ٨                   | ماهي الأنظمة والاليات التي يمكن تبنيها لضمان توزيع عادل وفعال للحوافز والترقيات في المؤسسات التعليمية الخاصة؟ | ٨-١-٥    |
| ٨                   | فرضيات الدراسة                                                                                                | ٦        |
| ٨                   | الفرضية الرئيسية                                                                                              | ١-٦      |
| ٨                   | الفرضيات الفرعية                                                                                              | ٢-٦      |
| <b>الفصل الثاني</b> |                                                                                                               |          |
|                     | <b>الدراسات السابقة والمنطلقات النظرية للدراسة</b>                                                            | <b>٢</b> |
| ١١                  | المقدمة                                                                                                       | ١        |
| ١١                  | الدراسات السابقة                                                                                              | ٢        |
| ١١                  | منهج دراسة العتيبي (٢٠٢٠) حول تأثير الحوافز المالية والمعنوية على الأداء التعليمي                             | ١-٢      |
| ١١                  | منهجية البحث                                                                                                  | ٢-١-٢    |
| ١٢                  | أهم نتائج الدراسة                                                                                             | ٣-١-٢    |
| ١٢                  | توصيات الدراسة                                                                                                | ٤-١-٢    |
| ١٢                  | تحليل نقدي لمنهجية الدراسة                                                                                    | ٥-١-٢    |
| ١٣                  | الاستنتاج العام                                                                                               | ٦-١-٢    |
| ١٣                  | دراسة نظام الترقيات وعلاقته بالولاء الوظيفي للمعلمين والإداريين في التعنيم الخاص للمؤلف الشهري، ناصر (٢٠١٨)   | ٢-٢      |
| ١٣                  | منهجية البحث                                                                                                  | ١-٢-٢    |
| ١٣                  | نتائج الدراسة                                                                                                 | ٢-٢-٢    |
| ١٣                  | توصيات الدراسة                                                                                                | ٣-٢-٢    |
| ١٤                  | تحليل نقدي للدراسة                                                                                            | ٤-٢-٢    |
| ١٤                  | الاستنتاج العام                                                                                               | ٥-٢-٢    |
| ١٤                  | أثر الحوافز على بيئة العمل ومستوى الأداء في المدارس الخاصة للمؤلف المهنا، عبد الله (٢٠٢١)                     | ٣-٢      |
| ١٤                  | منهجية البحث                                                                                                  | ١-٣-٢    |
| ١٤                  | نتائج الدراسة                                                                                                 | ٢-٣-٢    |
| ١٥                  | توصيات الدراسة                                                                                                | ٣-٣-٢    |
| ١٥                  | تحليل نقدي للدراسة                                                                                            | ٤-٣-٢    |
| ١٦                  | الاستنتاج العام                                                                                               | ٥-٣-٢    |
| ١٦                  | مقارنة بين نظام الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة والعامة للمؤلف السبيعي، محمد (٢٠١٩)                       | ٤-٢      |
| ١٦                  | منهجية البحث                                                                                                  | ١-٤-٢    |
| ١٦                  | نتائج الدراسة                                                                                                 | ٢-٤-٢    |
| ١٧                  | توصيات الدراسة                                                                                                | ٣-٤-٢    |
| ١٧                  | تحليل نقدي للدراسة                                                                                            | ٤-٤-٢    |
| ١٧                  | الاستنتاج العام                                                                                               | ٥-٤-٢    |
| ١٨                  | تحديات أنظمة الحوافز والترقيات في التعليم الخاص بالمملكة للمؤلف الخالد، ياسر (٢٠٢٢)                           | ٥-٢      |
| ١٨                  | منهجية البحث                                                                                                  | ١-٥-٢    |
| ١٨                  | أهم تحديات أنظمة الحوافز والترقيات                                                                            | ٢-٥-٢    |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١٨ | توصيات الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                        | ٣-٥-٢  |
| ١٩ | تحليل نقدي للدراسة                                                                                                                                                                                                                                                    | ٤-٥-٢  |
| ١٩ | الاستنتاج العام                                                                                                                                                                                                                                                       | ٥-٥-٢  |
| ١٩ | تأثير نظام الحوافز على جودة التعليم في المدارس الخاصة للمؤلف<br>العبدلي، خالد (٢٠٢٣)                                                                                                                                                                                  | ٦-٢    |
| ١٩ | منهجية البحث                                                                                                                                                                                                                                                          | ١-٦-٢  |
| ٢٠ | نتائج الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                         | ٢-٦-٢  |
| ٢٠ | توصيات الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                        | ٣-٦-٢  |
| ٢٠ | تحليل نقدي للدراسة                                                                                                                                                                                                                                                    | ٤-٦-٢  |
| ٢١ | الاستنتاج العام                                                                                                                                                                                                                                                       | ٥-٦-٢  |
| ٢١ | دراسة بعنوان "أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس<br>الثانوية بمدينة الرياض" من قبل الباحثين د. سعود الحارثي ود. فائز<br>مجاهد، ونُشرت في مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية<br>والنفسية في فبراير (٢٠٢٥).                                      | ٧-٢    |
| ٢١ | هدف الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                           | ١-٧-٢  |
| ٢١ | منهجية البحث                                                                                                                                                                                                                                                          | ٢-٧-٢  |
| ٢١ | نتائج الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                         | ٣-٧-٢  |
| ٢١ | توصيات الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                        | ٤-٧-٢  |
| ٢٢ | دراسة بعنوان "أثر الحوافز والمزايا في تحسين جودة التعليم: دراسة<br>ميدانية على كادر التعليم بمدينة تبوك" من قبل الباحث أحمد محمد حامد<br>الجهني، ونُشرت في مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية،<br>المجلد ٤، العدد ٢، في يونيو (٢٠٢٤)                        | ٨-٢    |
| ٢٢ | هدف الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                           | ١-٨-٢  |
| ٢٢ | مشكلة الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                         | ٢-٨-٢  |
| ٢٢ | منهجية البحث                                                                                                                                                                                                                                                          | ٣-٨-٢  |
| ٢٢ | نتائج الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                         | ٤-٨-٢  |
| ٢٢ | توصيات الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                        | ٥-٨-٢  |
| ٢٢ | أجرت الدكتورة منال محمد سعد الصعب دراسة بعنوان "أثر الحوافز<br>المادية والمعنوية على فاعلية أداء معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس<br>الحكومية بمحافظة الدوادمي"، ونُشرت في مجلة رابطة التربية الحديثة،<br>السنة الثامنة، العدد الثالث والثلاثون، في نوفمبر (٢٠١٦) | ٩-٢    |
| ٢٢ | هدف الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                           | ١-٩-٢  |
| ٢٣ | منهجية البحث                                                                                                                                                                                                                                                          | ٢-٩-٢  |
| ٢٣ | نتائج الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                         | ٣-٩-٢  |
| ٢٣ | توصيات الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                        | ٤-٩-٢  |
| ٢٣ | أجرت الباحثة هيا بنت حمود الشغدلي، بالتعاون مع الدكتور محمد أنس<br>شمسي، دراسة بعنوان "أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في<br>المنظمة (دراسة نظرية تحليلية)"، نُشرت في المجلة الدولية لنشر البحوث<br>والدراسات، العدد الواحد والخمسون .                    | ١٠-٢   |
| ٢٣ | هدف الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                           | ١-١٠-٢ |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ٢٣                  | نتائج وتوصيات الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                        | ٢-١٠-٢ |
| ٢٤                  | أجرى الباحث عوض بن عمر أبو مالح دراسة بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف"، نُشرت في المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، المجلد ٢٣، العدد ١، في يناير (٢٠٢٠) | ١١-٢   |
| ٢٤                  | هدف الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                  | ١-١١-٢ |
| ٢٤                  | منهجية البحث                                                                                                                                                                                                                                                                 | ٢-١١-٢ |
| ٢٤                  | نتائج الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                | ٣-١١-٢ |
| ٢٤                  | توصيات الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                               | ٤-١١-٢ |
| ٢٤                  | المنطلقات النظرية للدراسة                                                                                                                                                                                                                                                    | ٣      |
| ٢٤                  | نظرية التحفيز (نظرية ماسلو للاحتياجات)<br>(Maslow's Hierarchy of Needs Theory)                                                                                                                                                                                               | ١-٣    |
| ٢٥                  | نظرية التوقعات (Vroom's Expectancy Theory)                                                                                                                                                                                                                                   | ٢-٣    |
| ٢٥                  | نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)                                                                                                                                                                                                                      | ٣-٣    |
| ٢٥                  | نظرية التحفيز الذاتي (Self-Determination Theory)<br>(Deci and Ryan's Self-Determination Theory)                                                                                                                                                                              | ٤-٣    |
| ٢٦                  | نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)<br>(Bandura's Social Learning Theory)                                                                                                                                                                                        | ٥-٣    |
| ٢٦                  | نظرية إدارة الأداء (Performance Management Theory)                                                                                                                                                                                                                           | ٦-٣    |
|                     | نظرية التحفيز القوي (Intrinsic vs. Extrinsic Motivation Theory)                                                                                                                                                                                                              | ٧-٣    |
| <b>الفصل الثالث</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |
|                     | <b>الفرضيات النظرية للدراسة</b>                                                                                                                                                                                                                                              |        |
| ٢٩                  | مقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                        | ١      |
| ٢٩                  | الحوافز (incentives)                                                                                                                                                                                                                                                         | ٢      |
| ٢٩                  | أنواع الحوافز                                                                                                                                                                                                                                                                | ١-٢    |
| ٢٩                  | الحوافز المادية                                                                                                                                                                                                                                                              | ١-١-٢  |
| ٢٩                  | الحوافز المعنوية                                                                                                                                                                                                                                                             | ٢-١-٢  |
| ٢٩                  | أهداف الحوافز                                                                                                                                                                                                                                                                | ٢-٢    |
| ٣٠                  | الترقيات (promotion)                                                                                                                                                                                                                                                         | ٣      |
| ٣٠                  | أنواع الترقيات                                                                                                                                                                                                                                                               | ١-٣    |
| ٣٠                  | شروط ومعايير الترقية                                                                                                                                                                                                                                                         | ٢-٣    |
| ٣٠                  | العلاقة بين الحوافز والترقيات                                                                                                                                                                                                                                                | ٣-٣    |
| ٣٠                  | الأداء الوظيفي (job performance)                                                                                                                                                                                                                                             | ٤      |
| ٣١                  | تصنيف الحوافز                                                                                                                                                                                                                                                                | ٥      |
| ٣١                  | التصنيف حسب طبيعة الحافز                                                                                                                                                                                                                                                     | ١-٥    |
| ٣١                  | التصنيف حسب الاستفادة من الحافز                                                                                                                                                                                                                                              | ٢-٥    |
| ٣١                  | التصنيف حسب توقيت تقديم الحوافز                                                                                                                                                                                                                                              | ٣-٥    |
| ٣٢                  | التصنيف حسب الهدف من الحافز                                                                                                                                                                                                                                                  | ٤-٥    |
| ٣٢                  | تصنيف الترقيات                                                                                                                                                                                                                                                               | ٦      |

|    |                                                                                                  |        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ٣٢ | التصنيف حسب طبيعة الترقية                                                                        | ١-٦    |
| ٣٢ | التصنيف حسب معيار الأداء                                                                         | ٢-٦    |
| ٣٣ | التصنيف حسب مدى الاستثناء                                                                        | ٣-٦    |
| ٣٣ | التصنيف حسب مجال الترقية                                                                         | ٤-٦    |
| ٣٣ | أهمية تصنيف الحوافز والترقيات في بيئة العمل                                                      | ٥-٦    |
| ٣٤ | مصادر الحوافز                                                                                    | ٦-٦    |
| ٣٤ | المصادر الداخلية للحوافز                                                                         | ١-٦-٦  |
| ٣٤ | المصادر الخارجية للحوافز                                                                         | ٢-٦-٦  |
| ٣٥ | مصادر الترقيات                                                                                   | ٧-٦    |
| ٣٥ | المصادر الداخلية للترقيات                                                                        | ١-٧-٦  |
| ٣٥ | المصادر الخارجية للترقيات                                                                        | ٢-٧-٦  |
| ٣٦ | أهمية معرفة مصادر الحوافز والترقيات                                                              | ٨-٦    |
| ٣٦ | خطوات دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة                  | ٩-٦    |
| ٣٦ | تحديد الأهداف الاستراتيجية للحوافز والترقيات                                                     | ١-٩-٦  |
| ٣٧ | تحليل احتياجات الموظفين في قطاع التعليم الخاص                                                    | ٢-٩-٦  |
| ٣٧ | تصميم نظام حوافز فعال وفقاً لأفضل الممارسات                                                      | ٣-٩-٦  |
| ٣٧ | تصميم نظام ترقيات عادل وشفاف                                                                     | ٤-٩-٦  |
| ٣٨ | تطبيق النظام ومتابعة الأداء بشكل دوري                                                            | ٥-٩-٦  |
| ٣٨ | تطوير النظام بناء على التغذية الراجعة                                                            | ٦-٩-٦  |
| ٣٨ | النتائج المتوقعة من تطبيق هذه الخطوات                                                            | ٧-٩-٦  |
| ٣٨ | أهمية دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية | ١٠-٦   |
| ٣٩ | تحفيز العاملين على الأداء المتميز                                                                | ١-١٠-٦ |
| ٣٩ | رفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي                                                          | ٢-١٠-٦ |
| ٣٩ | تحقيق التميز الأكاديمي                                                                           | ٣-١٠-٦ |
| ٣٩ | تشجيع التطوير المهني المستمر                                                                     | ٤-١٠-٦ |
| ٣٩ | دعم التنافسية الإيجابية                                                                          | ٥-١٠-٦ |
| ٤٠ | تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠                                                                    | ٦-١٠-٦ |
| ٤٠ | أركان دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة                  | ١١-٦   |
| ٤٠ | الحوافز المادية                                                                                  | ١-١١-٦ |
| ٤٠ | الحوافز المعنوية                                                                                 | ٢-١١-٦ |
| ٤٠ | الفرص التدريبية والتعليمية                                                                       | ٣-١١-٦ |
| ٤١ | التقييم المستمر للأداء                                                                           | ٤-١١-٦ |
| ٤١ | فرص الترقى الوظيفي                                                                               | ٥-١١-٦ |
| ٤١ | البيئة التنافسية الإيجابية                                                                       | ٦-١١-٦ |
| ٤١ | المكافآت الجماعية                                                                                | ٧-١١-٦ |
| ٤١ | خطوات التطبيق                                                                                    | ١٢-٦   |
| ٤١ | معايير الأداء                                                                                    | ١-١٢-٦ |
| ٤٢ | إعداد خطة شاملة للحوافز والترقيات                                                                | ٢-١٢-٦ |

|                     |                                                                                 |         |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ٤٢                  | تطوير آليات التقييم والمتابعة                                                   | ٣-١٢-٦  |
| ٤٢                  | توفير التدريب المستمر                                                           | ٤-١٢-٦  |
| ٤٢                  | إشراك المعلمين والإداريين في تصميم النظام                                       | ٥-١٢-٦  |
| ٤٢                  | التواصل الفعال والإعلان عن النظام                                               | ٦-١٢-٦  |
| ٤٢                  | تنفيذ النظام بشكل تدريجي                                                        | ٧-١٢-٦  |
| ٤٣                  | تقديم الحوافز بشكل منتظم                                                        | ٨-١٢-٦  |
| ٤٣                  | مراجعة وتقييم النظام بشكل دوري                                                  | ٩-١٢-٦  |
| ٤٣                  | تعزيز الشفافية والمساواة في التطبيق                                             | ١٠-١٢-٦ |
| ٤٣                  | الاحتفال بالإنجازات                                                             | ١١-١٢-٦ |
| ٤٣                  | أقسام دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة | ١٣-٦    |
| ٤٤                  | نظام الحوافز المادية                                                            | ١-١٣-٦  |
| ٤٤                  | نظام الحوافز المعنوية                                                           | ٢-١٣-٦  |
| ٤٤                  | نظام الترقيات الوظيفية                                                          | ٣-١٣-٦  |
| ٤٥                  | آلية التقييم والمتابعة                                                          | ٤-١٣-٦  |
| ٤٥                  | التدريب والتطوير المهني                                                         | ٥-١٣-٦  |
| ٤٥                  | خلق بيئة تنافسية صحية                                                           | ٦-١٣-٦  |
| ٤٦                  | الشفافية والعدالة في التطبيق                                                    | ٧-١٣-٦  |
| ٤٦                  | المكافآت الجماعية                                                               | ٨-١٣-٦  |
| ٤٦                  | المشاكل المحتملة                                                                | ٩-١٣-٦  |
| ٤٩                  | نتائج المشاكل المحتملة                                                          | ١٠-١٣-٦ |
| ٥١                  | الحلول المقترحة                                                                 | ١١-١٣-٦ |
| ٥٣                  | المهارات الضرورية                                                               | ١٢-١٣-٦ |
| <b>الفصل الرابع</b> |                                                                                 |         |
|                     | <b>منهجية البحث وتحليل البيانات والتوصيات و المقترحات</b>                       |         |
| ٥٨                  | مقدمة                                                                           | ١       |
| ٥٨                  | المنهجية وطرق البحث                                                             | ٢       |
| ٥٨                  | المنهج البحثي                                                                   | ١-٢     |
| ٥٨                  | أساليب جمع البيانات                                                             | ٢-٢     |
| ٥٩                  | العينة البحثية                                                                  | ٣-٢     |
| ٥٩                  | أدوات القياس                                                                    | ٤-٢     |
| ٦٠                  | طرق تحليل البيانات                                                              | ٥-٢     |
| ٦٠                  | التحديات المحتملة                                                               | ٦-٢     |
| ٦١                  | أدوات الدراسة                                                                   | ٣       |
| ٦١                  | الاستبانات (الاستبيانات)                                                        | ١-٣     |
| ٦٨                  | المقابلات الشخصية                                                               | ٢-٣     |
| ٦٩                  | الملاحظة المباشرة                                                               | ٣-٣     |
| ٦٩                  | تحليل الوثائق والسجلات                                                          | ٤-٣     |
| ٦٩                  | اختبار الأداء الوظيفي                                                           | ٥-٣     |
| ٦٩                  | الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات                                               | ٦-٣     |
| ٧٠                  | حدود الدراسة                                                                    | ٤       |

|                     |                                                                       |      |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|------|
| ٧٠                  | الحدود الزمنية                                                        | ١-٤  |
| ٧١                  | الحدود المكانية                                                       | ٢-٤  |
| ٧١                  | الحدود الموضوعية                                                      | ٣-٤  |
| ٧١                  | حدود العينة                                                           | ٤-٤  |
| ٧٢                  | حدود التعميم                                                          | ٥-٤  |
| ٧٢                  | حدود التغيرات المستقبلية                                              | ٦-٤  |
| ٧٣                  | التوصيات                                                              | ٥    |
| ٧٣                  | تطوير نظام الحوافز المالية والمعنوية                                  | ١-٥  |
| ٧٣                  | تحسين نظام الترقيات وتطبيق العدالة الوظيفية                           | ٢-٥  |
| ٧٣                  | تعزيز بيئة العمل المحفزة للأداء                                       | ٣-٥  |
| ٧٣                  | توظيف التكنولوجيا في نظام الحوافز والترقيات                           | ٤-٥  |
| ٧٤                  | دعم البحث والتطوير في مجال الحوافز والترقيات                          | ٥-٥  |
| ٧٤                  | المقترحات                                                             | ٦    |
| ٧٤                  | مقترحات متعلقة بمنهجية البحث                                          | ١-٦  |
| ٧٤                  | مقترحات لتطوير نظام الحوافز والترقيات في التعليم الخاص                | ٢-٦  |
| ٧٥                  | مقترحات لتعزيز الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل                        | ٣-٦  |
| ٧٥                  | مقترحات للبحوث السابقة                                                | ٤-٦  |
| <b>القسم الأخير</b> |                                                                       |      |
| ٧٦                  | المراجع                                                               | ٧    |
| ٧٦                  | مراجع باللغة العربية                                                  | ١-٧  |
| ٧٦                  | مراجع باللغة الإنجليزية                                               | ٢-٧  |
| ٧٧                  | مراجع دراسات سابقة                                                    | ٣-٧  |
| ٧٧                  | مراجع من مواقع الانترنت                                               | ٤-٧  |
| ٧٧                  | مراجع كتب ودوريات علمية                                               | ٥-٧  |
| ٧٨                  | المصادر الرقمية                                                       | ٦-٧  |
| ٨١                  | بعض من المجالات المهمة التي قد تحتوي على أبحاث ودراسات تتعلق بالموضوع | ٧-٧  |
| ٨٣                  | دورات تدريبية ومقالات من مواقع متخصصة                                 | ٨-٧  |
| ٨٤                  | مقالات متخصصة من مواقع أكاديمية                                       | ٩-٧  |
| ٨٦                  | مقالات من مواقع مهنية متخصصة في التعليم                               | ١٠-٧ |
| ٨٦                  | التقارير                                                              | ١١-٧ |
| ٩٠                  | الخاتمة                                                               | ٨    |

- الفصول.
- العناوين الرئيسية.



# الفصل الأول

## المدخل العام للبحث

## ١ / المقدمة:

يُعدُّ نظام الحوافز والترقيات من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء وتحفيز العاملين في مختلف القطاعات، وخاصة في قطاع التعليم. وفي المملكة العربية السعودية، شهد هذا القطاع تطوراً كبيراً خلال السنوات الأخيرة، حيث أصبحت الحاجة إلى تطوير وتحسين جودة التعليم أكثر من أي وقت مضى. يمثل نظام الحوافز والترقيات أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساهم في تحفيز المعلمين والإداريين على تقديم أفضل أداء ممكن، مما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات العملية التعليمية.

يهدف هذا النظام إلى تحفيز العاملين في القطاع التعليمي الخاص من خلال مكافآت مادية ومعنوية، فضلاً عن إتاحة الفرص لهم للتقدم والتطور الوظيفي. يمكن أن تساهم هذه الحوافز في رفع مستوى الرغبة في العمل، وتعزيز الولاء المؤسسي، وتحقيق نتائج تعليمية متميزة. كما أن الترقيات المستندة إلى تقييم الأداء تمثل دافعاً قوياً للموظفين لتحسين مهاراتهم، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة التعليم المقدم للطلاب.

تتعدد أشكال الحوافز والترقيات، مثل المكافآت المالية، الشهادات التقديرية، التدريب المستمر، وفرص الترقية إلى المناصب الإدارية والتوجيهية. هذه العناصر تجعل من نظام الحوافز والترقيات جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية تطوير التعليم، حيث تساهم في خلق بيئة تعليمية تحفز الإبداع والابتكار، وتدعم تطوير الكوادر البشرية بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين جودة التعليم وتعزيز مكانته على المستوى العالمي.

إنَّ دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية يمثل أحد المحاور الرئيسية لتحقيق التطوير الشامل في هذا القطاع الحيوي. فمن خلال تقديم الحوافز المناسبة وتوفير فرص الترقية للمعلمين والإداريين، يتم تحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وأداء في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. يعزز هذا النظام الانتماء والولاء للمنظمات التعليمية ويشجع على تحسين جودة التعليم المقدمة للطلاب، مما ينعكس بشكل إيجابي على المخرجات التعليمية ويساهم في رفع مستوى التعليم في المملكة.

في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، تسعى المملكة إلى تعزيز القطاع التعليمي الخاص، وقد تبنت العديد من السياسات التي تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية من خلال تطوير الكوادر البشرية، بما في ذلك المعلمين والإداريين. إنَّ توفير حوافز مادية ومعنوية بشكل دوري يساهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية، ويعزز رغبة المعلمين في تطوير أنفسهم عبر التدريب المستمر، مما يؤدي إلى تحسين أساليب التدريس ورفع مستوى الأداء داخل الفصول الدراسية.

يُعتبر نظام الترقيات أداة حيوية في تعزيز الانضباط والاحترافية داخل المؤسسات التعليمية. من خلال تقديم فرص الترقية بناءً على تقييم الأداء، يتم تحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية على السعي المستمر لتطوير مهاراتهم، مما يعزز جودة العملية التعليمية بشكل عام. وتؤدي هذه الترقيات إلى خلق بيئة تنافسية صحية، تشجع المعلمين على تحسين أدائهم الأكاديمي والمساهمة الفعالة في تحسين مخرجات الطلاب.

علاوة على ذلك، لا تقتصر الحوافز على المكافآت المالية أو الترقيات فقط، بل تشمل أيضاً الاعتراف بالجهود المبذولة من خلال الشهادات التقديرية والجوائز التنافسية، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز الذاتي لدى العاملين في القطاع التعليمي. كما أنَّ تبني نظام حوافز يعزز من فاعلية

القيادة المدرسية، ويُحَفِّز المديرين على تقديم بيئة تعليمية داعمة، ويؤدي إلى تقليل معدلات التسرب الوظيفي من خلال توفير بيئة مستقرة ومنتجة.

ومما سبق يتضح أهمية نظام الحوافز والترقيات في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية وأنه عنصرًا أساسيًا يساعد في تحسين الأداء، ولذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة ورفع كفاءته بما يتماشى مع أهداف الدولة في تحسين جودة التعليم وتطويره، يكما يُسهم هذا النظام في تعزيز مكانة المملكة كداعم رئيسي للابتكار والإبداع في مجال التعليم على المستوى الإقليمي والدولي.

## ١-١/ بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع:

١-١-١/ تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافورة وآراء بعض الخبراء: دراسة مستقبلية: (2021) "هدفت هذه الدراسة إلى تطوير سياسات حوافز المعلمين في المملكة بالاستفادة من تجارب دولية ناجحة مثل فنلندا وسنغافورة، مع مراعاة آراء الخبراء المحليين.

١-١-٢/ دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها: (2021) "ركزت هذه الدراسة على كيفية تعزيز دور الإدارة الجامعية في تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس، وتأثير ذلك على تحسين الأداء الأكاديمي.

١-١-٣/ الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمات في المدارس الأهلية بمدينة جدة: "استهدفت هذه الدراسة تقييم فعالية الحوافز المقدمة للمعلمات في المدارس الأهلية بجدة، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي ومستوى الأداء.

تؤكد هذه الدراسات مجتمعةً على أن تطبيق نظام حوافز وترقيات فعال يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المعلمين والموظفين في قطاع التعليم الخاص بالمملكة.

## ٢/ مشكلة الدراسة:

يُعد قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية جزءاً أساسياً من المنظومة التعليمية، حيث يساهم في توفير بيئة تعليمية متنوعة تلبي احتياجات المجتمع. يعتمد نجاح هذا القطاع على جودة أداء المعلمين والإداريين، مما يجعل من الضروري تفعيل أنظمة تحفيزية فعالة لضمان تقديم تعليم متميز. يُعتبر نظام الحوافز والترقيات من أهم الأدوات الإدارية التي تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز إنتاجيتهم، إلا أن مدى فاعلية هذه الأنظمة في المدارس الخاصة لا يزال محل جدل.

على الرغم من أن العديد من الدراسات تؤكد تأثير الحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي، إلا أن بعض المدارس الخاصة تواجه مشكلات في تصميم وتنفيذ سياسات عادلة وفعالة لهذه الأنظمة. فقد يكون هناك عدم وضوح في معايير الترقية، أو ضعف في قيمة الحوافز المقدمة، مما يؤدي إلى انخفاض رضا العاملين وضعف الدافعية لديهم، وزيادة معدلات دورانهم، وأيضاً انخفاض مستوى الأداء التعليمي. فغياب سياسات واضحة للترقيات يؤثر سلباً على ولاء المعلمين لمؤسساتهم وبالتالي يؤثر ذلك على جودة التعليم المُقدَّم.

وقد قام الباحث بإجراء استبيانات لموظفي قطاع التعليم الخاص بالمملكة وقد توصل الباحث في النهاية إلى وجود حاجة ماسة للتحفيز والترقية لموظفي قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية.

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل نظام الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة بالمملكة العربية السعودية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مدى تأثير الحوافز المالية وغير المالية على أداء المعلمين والموظفين الإداريين؟
٢. هل نظام الحوافز والترقيات الحالي في المدارس الخاصة عادل وشفاف؟
٣. ما العوامل التي تعيق تطبيق سياسات تحفيزية فعالة في المدارس الخاصة؟
٤. كيف يمكن تحسين نظام الحوافز والترقيات لضمان رفع كفاءة الأداء التعليمي؟

## ٣/ أهمية الدراسة:

تُعد دراسة دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة ذات أهمية كبيرة، حيث توفر بيانات وتحليلات تساعد في تحسين بيئة العمل، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز جودة التعليم.

وتعتبر هذه الدراسة أحد العوامل الأساسية التي تساهم في رفع مستوى جودة التعليم. إذ يتمثل اهتمام هذه الدراسة في تحليل كيفية تأثير نظام الحوافز والترقيات على تحسين أداء المعلمين والإداريين في المؤسسات التعليمية الخاصة، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق فاعلية هذا النظام. وتوفر الدراسة تحليلاً علمياً لممارسات الحوافز والترقيات الحالية، مما يساعد أصحاب القرار في تطوير سياسات أكثر عدالة وكفاءة لدعم المعلمين والإداريين.

### ٣-١/ تتبّع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

٣-١-١/ تحقيق تحسين الأداء التعليمي:

- تُعتبر الحوافز والترقيات من الأدوات المحفزة للمعلمين والإداريين، إذ تعزز رغبتهم في تحسين أدائهم. دراسة تأثير هذا النظام ستسهم في تحسين فعالية التعليم.

### ٣-١-٢/ رفع مستوى التنافسية في القطاع الخاص:

- من خلال تحسين أداء العاملين في القطاع التعليمي الخاص، يمكن زيادة التنافسية بين المؤسسات التعليمية الخاصة من حيث الجودة والابتكار في أساليب التعليم.

### ٣-١-٣/ توفير بيئة عمل محفزة:

- تساعد هذه الدراسة في توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة للمعلمين والإداريين، مما يعزز الرضا الوظيفي لديهم ويشجعهم على تقديم أفضل أداء.

### ٣-١-٤/ دعم القرارات الإدارية:

- من خلال معرفة تأثير نظام الحوافز والترقيات على الأداء، يمكن للمسؤولين في القطاع التعليمي اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن تحسين وتطوير الأنظمة التعليمية الخاصة.

### ٣-١-٥/ إثراء الأدبيات التعليمية:

- إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول إدارة الحوافز والترقيات في قطاع التعليم الخاص، مما يساعد الباحثين والممارسين على فهم أعمق لهذه الأنظمة.

## ٤/ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة حول دور أنظمة الحوافز والترقيات في تحسين الأداء، وفهم عميق لكيفية تأثير هذه الأنظمة على تحسين الأداء التعليمي والإداري من خلال تحليل الأنظمة الحالية، واستكشاف التحديات مع تقديم حلول قابلة للتطبيق لتطوير هذه الأنظمة في قطاع التعليم الخاص بالملكة، مما يسهم في تحقيق بيئة تعليمية أكثر كفاءة وجودة. وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي.

### ٤-١/ تلخيص الأهداف:

#### ٤-١-١/ تحليل تأثير نظام الحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي:

- دراسة تأثير نظام الحوافز والترقيات على المعلمين والإداريين داخل المؤسسات التعليمية الخاصة ومدى تحفيزه لهم لتحسين الأداء.

٤-١-٢/ تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية نظام الحوافز والترقيات:

- التعرف على العوامل التي تؤثر في فاعلية نظام الحوافز والترقيات، سواء كانت مرتبطة بالمعايير، الشفافية، أو التوزيع العادل.

٤-١-٣/ تقديم توصيات لتحسين نظام الحوافز والترقيات:

- وضع استراتيجيات لتطوير وتحسين نظام الحوافز والترقيات بما يتماشى مع احتياجات القطاع التعليمي الخاص ويسهم في تعزيز جودة الأداء.

٤-١-٤/ استكشاف العلاقة بين الحوافز والترقيات والرضا الوظيفي:

- دراسة العلاقة بين تقديم الحوافز والترقيات وبين رضا المعلمين والإداريين عن بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

٤-١-٥/ استكشاف آثار نظام الحوافز والترقيات على جودة التعليم:

- تحليل مدى تأثير نظام الحوافز والترقيات على تطوير جودة التعليم المقدم للطلاب في المؤسسات التعليمية الخاصة.

٤-١-٦/ مقارنة الأنظمة المختلفة لتوزيع الحوافز والترقيات:

- دراسة ومقارنة أنظمة الحوافز والترقيات المتبعة في المدارس الخاصة وتحديد أي الأنظمة الأكثر فاعلية.

٤-١-٧/ تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز:

- التعرف على المشاكل والصعوبات التي قد تواجهها المؤسسات التعليمية الخاصة عند تطبيق هذا النظام، مثل غياب العدالة أو الشفافية في توزيع الحوافز.

**الخلاصة:**

من خلال دراسة تأثير نظام الحوافز والترقيات في قطاع التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية، يمكن تحسين بيئة العمل التعليمية بشكل يعزز الأداء العام، كما تساهم في تحسين الجودة التعليمية بما يعود بالنفع على المعلمين والطلاب على حد سواء.

## ٥/ تساؤلات الدراسة:

تسعى دراسة "دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية" إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تساهم في تسليط الضوء على جوانب مختلفة لهذا النظام وآثاره.

### ١-٥/ تلخيص تساؤلات الدراسة:

١-٥-١/ ما هو تأثير نظام الحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين في قطاع التعليم الخاص؟

- تهدف هذه السؤال إلى قياس مدى تأثير الحوافز والترقيات على تحسين أداء العاملين في المدارس الخاصة من حيث التفاعل مع الطلاب، الجودة الأكاديمية، والإدارة التعليمية.

١-٥-٢/ ما هي العوامل التي تؤثر في فعالية نظام الحوافز والترقيات في المؤسسات التعليمية الخاصة؟

- يتساءل هذا السؤال عن العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في نجاح أو فشل تطبيق نظام الحوافز والترقيات، مثل وضوح المعايير، العدالة في التوزيع، والتوازن بين الحوافز المادية والمعنوية.

١-٥-٣/ كيف يؤثر توزيع الحوافز والترقيات على الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم الخاص؟

- يتناول هذا السؤال العلاقة بين تقديم الحوافز والترقيات وزيادة رضا المعلمين والإداريين، ومدى تأثير ذلك على تحفيزهم للعمل بكفاءة أكبر.

١-٥-٤/ هل توجد تفاوتات في تأثير الحوافز والترقيات على الأداء بين المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة؟

- يسعى هذا السؤال لفهم ما إذا كان تأثير نظام الحوافز والترقيات يختلف بين الفئات المختلفة داخل المدرسة، مثل المعلمين، المديرين، والإداريين.

١-٥-٥/ ما هي التحديات التي تواجه المدارس الخاصة في تطبيق نظام الحوافز والترقيات بشكل فعال؟

- يتساءل هذا السؤال عن التحديات والصعوبات التي قد تعترض تطبيق النظام في المدارس الخاصة، مثل غياب العدالة، نقص الشفافية، أو محدودية الموارد.

٥-١-٦/ كيف يمكن تحسين نظام الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة لتشجيع الأداء المتميز؟  
○ هذا السؤال يهدف إلى تقديم حلول واستراتيجيات لتحسين النظام الحالي بما يعزز من فعاليته في تحسين الأداء العام للمؤسسات التعليمية الخاصة.

٥-١-٧/ ما هو دور الحوافز والترقيات في تحسين جودة التعليم في المدارس الخاصة؟  
○ يتناول هذا السؤال العلاقة بين تحسين الأداء المهني للمعلمين والإداريين من خلال الحوافز والترقيات وبين رفع جودة التعليم المقدمة للطلاب.

٥-١-٨/ ما هي الأنظمة والآليات التي يمكن تبنيها لضمان توزيع عادل وفعال للحوافز والترقيات في المؤسسات التعليمية الخاصة؟  
○ يهدف هذا السؤال إلى استكشاف الأنظمة الفعالة التي تضمن توزيع الحوافز والترقيات بشكل عادل ومتوازن، مما يعزز الشفافية والعدالة بين جميع الموظفين.

#### الخلاصة:

تسعى هذه التساؤلات إلى تقديم إجابات واضحة حول كيفية تأثير نظام الحوافز والترقيات على تحسين الأداء في المدارس الخاصة، والتحديات التي تواجه هذا النظام، والسبل التي يمكن من خلالها تحسينه لتحقيق نتائج أفضل في القطاع التعليمي الخاص في المملكة العربية السعودية.

#### ٦/ فرضيات الدراسة:

فيما يلي بعض الفرضيات التي يمكن أن تُستخدم في بحث حول دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين في قطاع التعليم الخاص:

##### ٦-١/ الفرضية الرئيسية:

\* يؤثر نظام الحوافز والترقيات بشكل إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين في قطاع التعليم الخاص.

##### ٦-٢/ الفرضيات الفرعية:

\* تؤثر الحوافز المالية (مثل المكافآت وزيادات الرواتب) بشكل إيجابي على مستوى رضا المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة.

\* تساهم الحوافز المعنوية (مثل التقدير، وشهادات التميز، وفرص التطوير المهني) في تعزيز الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم الخاص.

\*يوجد ارتباط إيجابي بين نظام الترقيات العادل وتحسين مستوى الالتزام والولاء الوظيفي لدى المعلمين والإداريين.

\* يؤدي غياب نظام حوافز فعال إلى انخفاض الأداء الوظيفي وزيادة معدلات دوران الموظفين في قطاع التعليم الخاص.

\* تلعب الحوافز دورًا أساسيًا في تحسين جودة التعليم من خلال زيادة إنتاجية المعلمين وتحفيزهم على تبني أساليب تدريس حديثة.

\* تؤثر عدالة وشفافية نظام الحوافز والترقيات على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والإداريين.

\* تساهم الحوافز غير المالية، مثل فرص النمو والتطوير المهني، في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين بدرجة مماثلة للحوافز المالية.

### الخلاصة:

بناءً على الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة، يمكن الاستنتاج أن نظام الحوافز والترقيات يلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين في قطاع التعليم الخاص. فمن خلال توفير بيئة عمل محفزة، تشمل الحوافز المالية والمعنوية ونظام ترقيات عادل وشفاف، يمكن للمؤسسات التعليمية تعزيز رضا الموظفين، وزيادة ولائهم، وتحسين مستوى أدائهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة التعليم المقدمة.

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة والمنطلقات النظرية للدراسة

## ١/ المقدمة:

يُعد نظام الحوافز والترقيات من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم الخاص، حيث تؤدي الحوافز الفعالة إلى زيادة دافعية المعلمين والإداريين، وتعزز من التزامهم المؤسسي، مما ينعكس إيجابيًا على جودة العملية التعليمية. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من زوايا مختلفة، حيث ركزت بعضها على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء، بينما تناولت دراسات أخرى دور نظام الترقيات في تعزيز الولاء الوظيفي والرضا المهني.

تعكس هذه الدراسات مدى أهمية الحوافز والترقيات في بيئة العمل التعليمية، حيث أظهرت نتائجها أن وجود نظام حوافز عادل وفعال يساهم في زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة التدريس، وتقليل معدل دوران الموظفين في المدارس الخاصة. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى مراجعة وتحليل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة لتطوير سياسات تحفيزية فعالة في قطاع التعليم الخاص بالمملكة.

## ٢/ الدراسات السابقة:

إن دراسة دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية تستند إلى العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير الحوافز والترقيات على الأداء في مجالات مختلفة، بما في ذلك قطاع التعليم.

### تلخيص أهم الدراسات السابقة:

٢-١-١/ منهج دراسة العتيبي (٢٠٢٠) حول تأثير الحوافز المالية والمعنوية على الأداء التعليمي

- اسم المؤلف / فهد العتيبي.
- سنة الدراسة / ٢٠٢٠ م

للباحث فهد (2020) اعتمد حول تأثير الحوافز المالية والمعنوية على الأداء التعليمي في المدارس الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تحليل العلاقة بين أنظمة الحوافز المختلفة وتحسين أداء المعلمين داخل أروقة الفصول الدراسية وقارن بينها.

### ٢-١-٢/ منهجية البحث

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: استبيان موجه إلى عينة من المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة، بالإضافة إلى مقابلات مع مديري المدارس لجمع بيانات أكثر تفصيلاً.
- عينة الدراسة 150: معلمًا ومعلمة من مختلف المدارس الخاصة في المملكة، موزعين على عدة مراحل تعليمية (الابتدائية، المتوسطة، والثانوية).
- أسلوب تحليل البيانات: تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل الاستجابات، بالإضافة إلى اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مستوى الحوافز والأداء التعليمي.

### ٢-١-٣/ أهم نتائج الدراسة:

- \* تأثير إيجابي للحوافز المالية على زيادة الحافز المهني وتحسين إنتاجية المعلمين.
- \* الحوافز المعنوية، مثل شهادات التقدير والتكريم العلني، تعزز من الرضا الوظيفي وتزيد من التزام المعلمين بالمدرسة.
- \* عدم وجود نظام واضح وعادل للحوافز ينعكس سلباً على الأداء، حيث يشعر بعض المعلمين بعدم المساواة في التقدير والمكافآت.
- \* الحوافز تؤثر مباشرة على تطوير أساليب التدريس وتحسين التفاعل داخل الفصل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب.

#### ٢-١-٤/ توصيات الدراسة:

- وضع معايير واضحة وشفافة لنظام الحوافز، بحيث يتم ربطها بأداء المعلمين الفعلي داخل الصفوف الدراسية.
- تعزيز الحوافز المعنوية مثل منح جوائز التميز وتقديم خطابات شكر لتحفيز الأداء.
- تحسين آلية توزيع الحوافز لضمان العدالة بين المعلمين ومنع الشعور بعدم المساواة.
- إجراء دورات تدريبية مستمرة للمعلمين كنوع من الحوافز غير المالية، لتعزيز كفاءتهم المهنية.

#### ٢-١-٥/ تحليل نقدي لمنهجية الدراسة

##### \*/ نقاط القوة:

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي ساعد في تقديم صورة واضحة للعلاقة بين الحوافز والأداء التعليمي.
- تنوع أدوات البحث بين الاستبيان والمقابلات ساعد في الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة.
- شمولية العينة وتوزيعها على مختلف المراحل التعليمية زاد من قوة النتائج.

##### \*/ نقاط الضعف:

- عدم تحليل الفروقات بين المدارس الحكومية والخاصة في تطبيق أنظمة الحوافز.
- غياب دراسة طويلة المدى لقياس التأثير المستدام للحوافز على الأداء التعليمي.
- عدم التطرق إلى تأثير الحوافز على التحصيل الدراسي للطلاب بشكل مباشر.

#### ٢-١-٦/ الاستنتاج العام:

توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المالية والمعنوية تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء المعلمين وزيادة دافعيتهم للعمل، إلا أن التطبيق العادل والشفاف لأنظمة الحوافز هو المفتاح لتحقيق أكبر تأثير إيجابي على جودة التعليم في المدارس الخاصة.

٢-٢/ دراسة نظام الترقيات وعلاقته بالولاء الوظيفي للمعلمين والإداريين في التعليم الخاص

للمؤلف: الشهري، ناصر (2018)

١-٢-٢/ منهجية البحث:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: استبيان تم توزيعه على المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة، بالإضافة إلى مقابلات شخصية مع بعض الإداريين.
- عينة الدراسة 200: معلم وإداري من مدارس خاصة مختلفة في المملكة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.
- أسلوب تحليل البيانات: تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي، إضافة إلى اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين نظام الترقيات ومستوى الولاء الوظيفي.

٢-٢-٢/ نتائج الدراسة:

- الترقيات العادلة والشفافة تعزز الولاء الوظيفي للمعلمين والإداريين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام في المدارس الخاصة.
- غياب معايير واضحة للترقيات يقلل من الشعور بالإنصاف والرضا الوظيفي، مما يساهم في ارتفاع معدل دوران الموظفين.
- وجود نظام ترقيات يعتمد على الأداء أكثر من الأقدمية يزيد من دافعية المعلمين لبذل جهود إضافية في التدريس.
- المعلمون الذين يحصلون على ترقيات يشعرون بولاء أكبر تجاه المدرسة ويكون لديهم حافز للبقاء لفترة أطول.

٣-٢-٢/ توصيات الدراسة

- وضع معايير واضحة وموضوعية للترقيات تعتمد على الأداء والإنجازات وليس فقط الأقدمية.
- تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني كجزء من نظام الترقية، مما يحفز المعلمين على تطوير مهاراتهم.
- زيادة الشفافية في عمليات الترقية من خلال نشر معايير التقييم والترقية بشكل رسمي داخل المدارس.
- تحفيز الإداريين والمعلمين بربط الترقيات بحوافز مالية ومعنوية لضمان استمرارية الأداء العالي.

٤-٢-٢/ تحليل نقدي للدراسة

\*/ نقاط القوة:

- استخدام منهج وصفي تحليلي قوي يوفر بيانات واقعية عن العلاقة بين الترقيات والولاء الوظيفي.

- جمع بيانات من عينة واسعة ومتنوعة من المعلمين والإداريين في مختلف المدارس الخاصة.
- تقديم اقتراحات عملية يمكن تنفيذها لتحسين نظام الترقيات.

\*/ نقاط الضعف:

- لم تقارن الدراسة بين تأثير نظام الترقيات في المدارس الخاصة والعامة.
- لم تتناول العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الولاء الوظيفي، مثل الرواتب وظروف العمل.
- لم تشمل تحليلاً طويل الأمد لقياس تأثير الترقيات على الأداء الوظيفي بمرور الوقت.

٢-٢-٥ / الاستنتاج العام:

تؤكد الدراسة أن وجود نظام ترقيات عادل وشفاف له تأثير مباشر على تعزيز الولاء الوظيفي للمعلمين والإداريين في المدارس الخاصة، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم وأداء المؤسسة ككل. وتشير التوصيات إلى ضرورة تطوير معايير تقييم أكثر إنصافاً وربط الترقية بمستوى الأداء المهني لضمان استدامة الولاء وتحفيز الكفاءات على البقاء في القطاع التعليمي الخاص.

٢-٣ / أثر الحوافز على بيئة العمل ومستوى الأداء في المدارس الخاصة

للمؤلف: المهنا، عبد الله (2021)

٢-٣-١ / منهجية البحث:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين الحوافز (المالية والمعنوية) وتأثيرها على بيئة العمل والأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين في المدارس الخاصة.
- أداة الدراسة: استبيانات وزعت على عينة من المعلمين والإداريين، بالإضافة إلى مقابلات مع مديري المدارس الخاصة.
- عينة الدراسة 180: معلماً وإدارياً من مدارس خاصة في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية.
- أسلوب تحليل البيانات: تحليل إحصائي باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين نظام الحوافز وجودة بيئة العمل ومستوى الأداء.

٢-٣-٢ / نتائج الدراسة:

- الحوافز المالية لها تأثير قوي على تحسين بيئة العمل، حيث تعزز من رضا المعلمين والإداريين وتزيد من دافعيتهم.

- الحوافز المعنوية (مثل التكريم والتقدير العلني) تلعب دورًا رئيسيًا في خلق بيئة عمل إيجابية، وتزيد من روح الفريق والتعاون بين المعلمين.
- ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى زيادة التوتر والضغط الوظيفي، مما ينعكس سلبيًا على مستوى الأداء داخل المدارس.
- وجود نظام حوافز متوازن بين المالية والمعنوية يحسن من الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدلات دوران المعلمين في المدارس الخاصة.
- تقديم الحوافز بشكل غير عادل أو غير منتظم يولد إحساسًا بعدم الرضا والتمييز بين الموظفين، مما قد يؤثر سلبيًا على بيئة العمل العامة.

#### ٣-٣-٢/ توصيات الدراسة:

- تعزيز الشفافية في أنظمة الحوافز لضمان العدالة وتحفيز جميع الموظفين بشكل متساوٍ.
- زيادة الحوافز غير المالية مثل فرص التطوير المهني، وتقديم شهادات التقدير والمكافآت الرمزية، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية.
- تحسين نظام المكافآت المالية من خلال ربطها بمستوى الأداء والمساهمة في تطوير المدرسة.
- إجراء تقييم دوري لمدى تأثير نظام الحوافز على بيئة العمل والأداء، لضمان فعاليته وتعديله عند الحاجة.

#### ٣-٣-٤/ تحليل نقدي للدراسة:

##### \* / نقاط القوة:

- استخدام منهج وصفي تحليلي يساعد في فهم العلاقة بين الحوافز وبيئة العمل بشكل علمي ودقيق.
- تنوع أدوات البحث (استبيانات + مقابلات) مما أضاف بعدًا أعمق للدراسة.
- تقديم حلول عملية وقابلة للتنفيذ لتحسين أنظمة الحوافز في المدارس الخاصة.

##### \* / نقاط الضعف:

- لم تركز الدراسة على الفرق بين تأثير الحوافز في المدارس الخاصة مقارنة بالمدارس الحكومية.
- لم تتناول مدى تأثير بيئة العمل المحسنة على تحصيل الطلاب وأدائهم الأكاديمي.
- لم يتم تحليل تأثير الحوافز على فئات وظيفية أخرى مثل المشرفين التربويين أو الإداريين الكبار.

تؤكد الدراسة أن الحوافز تلعب دوراً رئيسياً في تحسين بيئة العمل وتعزيز أداء المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة، إلا أن نجاح هذه الأنظمة يعتمد على مدى عدالتها وتوازنها بين الحوافز المالية والمعنوية. كما توصي الدراسة بتطوير أنظمة حوافز أكثر شفافية وعدالة لضمان تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

## ٢-٤ / مقارنة بين نظام الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة والعامة

المؤلف: السبيعي، محمد (2019)

### ٢-٤-١ / منهجية البحث:

- المنهج المستخدم: المنهج المقارن، حيث قام الباحث بمقارنة نظام الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة والعامة من حيث آليات التطبيق، العدالة، التأثير على الأداء، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والإداريين.
- أداة الدراسة: استبيانات موجهة إلى المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة والعامة، بالإضافة إلى مقابلات مع بعض المسؤولين في إدارات التعليم.
- عينة الدراسة 250: معلماً وإدارياً موزعين بالتساوي بين المدارس الخاصة والعامة في عدة مناطق بالمملكة.
- أسلوب تحليل البيانات: التحليل الإحصائي المقارن باستخدام الاختبارات التباينية وتحليل المتوسطات لقياس الفروق بين النظامين.

### ٢-٤-٢ / نتائج الدراسة:

- نظام الحوافز في المدارس الخاصة يعتمد بشكل أكبر على الأداء الفردي، بينما في المدارس العامة يكون أكثر ارتباطاً بالأقدمية واللوائح الحكومية.
- الترقيات في المدارس العامة تتم وفق أنظمة إدارية موحدة وتخضع للأنظمة الحكومية، في حين أن المدارس الخاصة تعتمد على سياسات داخلية تختلف من مدرسة لأخرى.
- المعلمون في المدارس الخاصة يعبرون عن رضاهم عن الحوافز المالية أكثر من نظرائهم في المدارس العامة، حيث تعتمد المدارس الخاصة على المكافآت والمزايا لجذب الكفاءات.
- في المدارس العامة، يشعر المعلمون بالأمان الوظيفي والاستقرار أكثر بسبب وجود ترقيات مضمونة مع مرور الزمن، في حين أن المدارس الخاصة تواجه تحدي الاستقرار الوظيفي بسبب تباين أنظمتها.
- غياب معايير واضحة وثابتة للترقيات في بعض المدارس الخاصة يؤدي إلى شعور المعلمين بعدم العدالة، بينما في المدارس العامة تكون المعايير موحدة ولكنها بطيئة في التطبيق.

## ٢-٤-٣/ توصيات الدراسة:

- تحسين نظام الترقيات في المدارس الخاصة من خلال وضع معايير واضحة وشفافة تعتمد على الأداء والمهارات وليس فقط قرارات الإدارة.
- إدخال الحوافز المالية في المدارس العامة بشكل أكثر فاعلية، بحيث يتم مكافأة المعلمين على التميز في الأداء وليس فقط على أساس الأقدمية.
- إجراء مراجعة دورية لأنظمة الحوافز والترقيات في كلا القطاعين لضمان تحقيق العدالة والرضا الوظيفي.
- تعزيز برامج التطوير المهني وربطها بالترقيات، سواء في المدارس الخاصة أو العامة، لضمان تحفيز المعلمين على تحسين أدائهم المستمر.

## ٢-٤-٤/ تحليل نقدي للدراسة:

### \*نقاط القوة:

- استخدام منهج مقارنة واضح يتيح فهم الفروقات بين المدارس الخاصة والعامة بشكل علمي.
- شمولية العينة وتنوعها، مما يعزز من موثوقية النتائج.
- تقديم اقتراحات عملية قابلة للتطبيق لتحسين أنظمة الحوافز والترقيات في كلا القطاعين.

### \*نقاط الضعف:

- لم تتناول الدراسة تأثير الحوافز والترقيات على تحصيل الطلاب وجودة التعليم.
- لم تناقش الاختلافات الإقليمية داخل المملكة، حيث قد تختلف سياسات المدارس الخاصة حسب المنطقة.
- لم يتم تحليل تأثير العقود واللوائح الحكومية على قدرة المدارس الخاصة على تقديم حوافز تنافسية.

## ٢-٤-٥/ الاستنتاج العام:

تظهر الدراسة أن الحوافز في المدارس الخاصة أكثر تحفيزاً على المدى القصير لكنها تفتقر إلى الاستقرار، بينما تتمتع المدارس العامة بنظام ترقية أكثر استقراراً لكنه أقل تحفيزاً. وتوصي الدراسة بتحقيق توازن بين التحفيز المالي والاستقرار الوظيفي في كلا القطاعين لضمان تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى التعليم.

## ٥-٢/ تحديات أنظمة الحوافز والترقيات في التعليم الخاص بالمملكة

للمؤلف: الخالد، ياسر (2022)

### ١-٥-٢/ منهجية البحث:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أبرز التحديات التي تواجه أنظمة الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة بالمملكة.
- أداة الدراسة: استبيانات موجهة إلى المعلمين والإداريين، بالإضافة إلى مقابلات مع مديري المدارس الخاصة وأصحابها.
- عينة الدراسة 220: مشاركًا، منهم ١٥٠ معلمًا و ٥٠ إداريًا و ٢٠ مدير مدرسة من مختلف مناطق المملكة.
- أسلوب تحليل البيانات: تحليل إحصائي باستخدام اختبار التكرارات وتحليل الاتجاهات لفهم أبرز التحديات.

### ٢-٥-٢/ أهم تحديات أنظمة الحوافز والترقيات

- عدم وجود معايير موحدة: تختلف أنظمة الحوافز والترقيات من مدرسة لأخرى، مما يؤدي إلى تباين كبير في العدالة الوظيفية.
- ضعف الميزانيات المخصصة للحوافز: العديد من المدارس الخاصة تعتمد على رسوم الطلاب كمصدر دخل رئيسي، مما يحد من قدرتها على تقديم حوافز تنافسية.
- عدم ربط الحوافز بالأداء بوضوح: بعض المدارس تمنح الحوافز بناءً على العلاقات الشخصية أو الأقدمية بدلاً من الأداء الفعلي.
- ارتفاع معدل دوران المعلمين: يؤدي نقص الحوافز والترقيات الجاذبة إلى انتقال المعلمين إلى وظائف أخرى أو مدارس حكومية توفر استقرارًا وظيفيًا أعلى.
- التمييز في منح الحوافز: في بعض الحالات، يتم منح الحوافز وفقًا لتقدير الإدارة فقط دون وجود معايير شفافة، مما يخلق شعورًا بعدم العدالة بين المعلمين.
- ضعف فرص التطوير المهني: عدم ارتباط الترقيات ببرامج تدريبية فعالة يجعل من الصعب على المعلمين تحسين فرصهم الوظيفية داخل المدرسة.

### ٣-٥-٢/ توصيات الدراسة:

- وضع معايير واضحة وشفافة للحوافز والترقيات يتم تطبيقها في جميع المدارس الخاصة لضمان العدالة وتحفيز الأداء.
- زيادة الاستثمار في ميزانيات الحوافز من خلال البحث عن شراكات مع القطاع الخاص أو دعم حكومي إضافي.
- ربط الحوافز مباشرة بالأداء من خلال تقييمات دورية تعتمد على معايير موضوعية مثل التحصيل الدراسي للطلاب وتطوير المهارات المهنية للمعلمين.
- إدخال برامج تدريبية وتطويرية مرتبطة بالترقيات لرفع كفاءة المعلمين وتحفيزهم للبقاء في القطاع الخاص.
- تعزيز الاستقرار الوظيفي في المدارس الخاصة من خلال تقديم حوافز طويلة الأجل مثل التأمين الصحي والتقاعد ومكافآت الولاء الوظيفي.

## ٢-٥-٤ / تحليل نقدي للدراسة:

### \*نقاط القوة:

- تناولت التحديات بشكل شامل ومفصل، مما يتيح رؤية واضحة للمشكلات التي تواجه المدارس الخاصة.
- استخدمت عينات متنوعة من المعلمين والإداريين والمديرين، مما أضاف مصداقية للنتائج.
- قدمت اقتراحات عملية قابلة للتنفيذ لمعالجة التحديات.

### \*نقاط الضعف:

- لم تتناول الدراسة تجارب دول أخرى يمكن الاستفادة منها في تحسين نظام الحوافز والترقيات.
- لم تقم بتحليل تأثير تطبيق توصياتها على المدى الطويل.
- لم تتطرق إلى رأي الطلاب وأولياء الأمور حول تأثير هذه التحديات على جودة التعليم.

## ٢-٥-٥ / الاستنتاج العام:

تشير الدراسة إلى أن أنظمة الحوافز والترقيات في التعليم الخاص تواجه تحديات كبيرة تتعلق بعدم الشفافية، وضعف الميزانيات، وارتفاع معدل دوران المعلمين. وتوصي الدراسة بوضع معايير واضحة ومحددة للحوافز والترقيات، وزيادة الاستثمارات في تحسين بيئة العمل، وربط الترقية بالأداء والتطوير المهني لضمان استدامة الكفاءات في القطاع التعليمي الخاص.

## ٢-٦ / تأثير نظام الحوافز على جودة التعليم في المدارس الخاصة

للمؤلف: العبدلي، خالد (2023)

### ٢-٦-١ / منهجية البحث:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين نظام الحوافز وجودة التعليم في المدارس الخاصة بالمملكة.
- أداة الدراسة: استبيانات وزعت على المعلمين والإداريين، بالإضافة إلى تحليل نتائج الطلاب ومقابلات مع أولياء الأمور ومديري المدارس.
- عينة الدراسة 200: معلم وإداري، ٥٠ مدير مدرسة، و ١٠٠ من أولياء الأمور في مدارس خاصة بمناطق مختلفة في المملكة.
- أسلوب تحليل البيانات: تحليل إحصائي باستخدام الارتباط والانحدار لقياس تأثير الحوافز على جودة الأداء التعليمي.

## ٢-٦-٢/ نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين نظام الحوافز وتحسين جودة التعليم، حيث إن المدارس التي تقدم حوافز منتظمة وجذابة تحقق نتائج أكاديمية أفضل.
- الحوافز المالية تحفز المعلمين على بذل مجهود أكبر، مما ينعكس على مستوى تحصيل الطلاب وتحسين البيئة التعليمية.
- الحوافز غير المالية (مثل التقدير والتكريم وفرص التدريب) تعزز من رضا المعلمين، مما يساهم في استقرارهم الوظيفي وزيادة التزامهم بالعملية التعليمية.
- المدارس التي تطبق نظام حوافز عادل وشفاف تتميز بمعدلات دوران وظيفي أقل بين المعلمين، مما يحافظ على استقرار المناهج والعملية التعليمية.
- ضعف الحوافز يؤدي إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي وزيادة نسبة الغياب بين المعلمين، مما ينعكس سلباً على جودة التعليم.
- أولياء الأمور يلاحظون تحسناً في أداء المدارس التي تعتمد أنظمة حوافز فعالة، مما يجعلها أكثر جاذبية لهم ولأبنائهم.

## ٢-٦-٣/ توصيات الدراسة:

- تصميم نظام حوافز متوازن يجمع بين المكافآت المالية والتقدير المعنوي لضمان دافعية المعلمين واستقرارهم الوظيفي.
- ربط الحوافز مباشرة بمستوى تحصيل الطلاب والأداء التدريسي لضمان تحقيق أهداف تحسين جودة التعليم.
- إدخال برامج تدريب وتطوير مهني كجزء من الحوافز، مما يساهم في تحسين مهارات المعلمين ورفع كفاءة التدريس.
- تعزيز العدالة والشفافية في توزيع الحوافز لضمان رضا جميع العاملين وعدم شعورهم بالتمييز أو الظلم.
- تحفيز المعلمين على استخدام أساليب تدريس مبتكرة وحديثة من خلال تقديم مكافآت للمعلمين الذين يطبقون طرقاً جديدة في التعليم.

## ٢-٦-٤/ تحليل نقدي للدراسة:

### \*نقاط القوة:

- الدراسة تربط بين نظام الحوافز وجودة التعليم، مما يوفر رؤية شاملة عن تأثير الحوافز على العملية التعليمية.
- تنوع العينة (معلمون، إداريون، أولياء أمور) يضيف مصداقية للنتائج.
- استخدام تحليل إحصائي متقدم لقياس العلاقة بين الحوافز والتحصيل الأكاديمي.

### \*نقاط الضعف:

- لم تناقش الدراسة الفرق بين تأثير الحوافز في المراحل الدراسية المختلفة (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).

- لم تتناول الفروق بين تأثير الحوافز في المدارس الخاصة مقارنة بالمدارس الحكومية.
- لم تقدم تحليلاً عن مدى استدامة تأثير الحوافز على جودة التعليم على المدى الطويل.

## ٢-٦-٥ / الاستنتاج العام:

تؤكد الدراسة أن وجود نظام حوافز فعال في المدارس الخاصة يساهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم، وزيادة تحصيل الطلاب، ورفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. كما توصي الدراسة بتطوير أنظمة حوافز متوازنة تجمع بين التحفيز المالي والمعنوي، مع ضرورة ربطها مباشرة بأداء المعلمين والطلاب لضمان استدامة تحسين جودة التعليم في القطاع الخاص.

٢-٧ / أجريت دراسة بعنوان "أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض" من قبل الباحثين د. سعود الحارثي ود. فائز مجاهد، ونُشرت في مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية والنفسية في فبراير (٢٠٢٥) .

## ٢-٧-١ / هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية (بنين) في مدينة الرياض.

## ٢-٧-٢ / منهجية البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من ٤٥ فقرة موزعة على بُعدين: الحوافز والأداء الوظيفي. تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من ٤٤١ معلماً من مدارس التعليم الثانوي الحكومية في مدينة الرياض.

## ٢-٧-٣ / نتائج الدراسة:

- الحوافز المعنوية: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للمعلمين.
- مستوى تطبيق الحوافز: كان مستوى تطبيق الحوافز للمعلمين بتقدير "متوسط".
- مستوى الأداء الوظيفي: جاء مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بتقدير "عالٍ".
- فروق دالة إحصائية: تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بناءً على متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

## ٢-٧-٤ / توصيات الدراسة:

أوصى الباحثان بضرورة تفعيل سياسات حوافز المعلمين وربطها بالأداء الوظيفي لتحسين مستوى التعليم.

٢-٨/ أجريت دراسة بعنوان "أثر الحوافز والمزايا في تحسين جودة التعليم: دراسة ميدانية على كادر التعليم بمدينة تبوك" من قبل الباحث أحمد محمد حامد الجهني، ونُشرت في مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٤، العدد ٢، في يونيو (٢٠٢٤).

٢-٨-١/ هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين جودة العملية التعليمية، مع التركيز على تحفيز الكادر التعليمي في تطوير العملية التعليمية، وحصر المعوقات التي تؤدي إلى تدني جودة التعليم العام المرتبطة بتحفيز المعلم كعنصر مهم في تحسين جودة التعليم.

٢-٨-٢/ مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود نظام فعال للحوافز في التعليم، مما أدى إلى تدني أداء الكادر التعليمي، وعدم وجود ربط بين المحفزات والجودة كأداة مهمة لتحسين مخرجات التعليم.

٢-٨-٣/ منهجية الدراسة:

تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة مكونة من ٣٢٥ معلمًا ومعلمة من كادر التعليم الثانوي في مدينة تبوك.

٢-٨-٤/ نتائج الدراسة:

- وجود انخفاض في مستوى الحوافز المعنوية والمادية المقدمة للمعلمين بسبب عدم وجود نظام فعال لذلك.

٢-٨-٥/ توصيات الدراسة:

- ضرورة تصميم نظام حوافز مرتبط بتقييم الأداء بشكل عام، ونظام حوافز مادي بشكل خاص داخل المؤسسات التعليمية في تبوك.
- مراعاة وزارة التعليم تحسين أنظمة الحوافز للمعلمين

٢-٩/ أجرت الدكتورة منال محمد سعد الصعب دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على فاعلية أداء معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي"، ونُشرت في مجلة رابطة التربية الحديثة، السنة الثامنة، العدد الثالث والثلاثون، في نوفمبر ٢٠١٦.

٢-٩-١/ هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية التي يمكن تقديمها لمعلمات المرحلة الابتدائية، وتحديد أثر هذه الحوافز على فاعلية أدائهن. كما سعت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة وفقًا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

## ٢-٩-٢/ منهجية الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي.

## ٢-٩-٣/ نتائج الدراسة:

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تقديم الحوافز المادية والمعنوية وفاعلية أداء المعلمات.
- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات تُعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

## ٢-٩-٤/ توصيات الدراسة:

- تطوير نظام حوافز شامل يراعي احتياجات المعلمات ويعزز من فاعلية أدائهن.
- توفير برامج تدريبية لزيادة وعي المعلمات بأهمية الحوافز في تحسين الأداء.

٢-١٠-١/ أجرت الباحثة هيا بنت حمود الشغدلي، بالتعاون مع الدكتور محمد أنس شمسي، دراسة بعنوان "أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية)"، نُشرت في المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد الواحد والخمسون .

## ٢-١٠-٢/ هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين داخل المنظمات، مع التركيز على كيفية تحسين هذه الحوافز لزيادة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.

## ٢-١٠-٢/ نتائج وتوصيات الدراسة:

- العدالة في تقديم الحوافز :ضرورة ضمان توزيع الحوافز بشكل عادل وكاف لجميع العاملين.
- تنوع الحوافز :تقديم حوافز متنوعة تشمل الجوانب المادية والمعنوية لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة.
- مشاركة العاملين في تصميم نظام الحوافز :إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحفيزهم على الالتزام به.
- توقيت الحوافز :تحديد أوقات مناسبة لتقديم الحوافز، خاصة المادية منها، بحيث تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
- مراجعة نظام الحوافز بانتظام :الاهتمام بمراجعة نظام الحوافز بشكل دائم ومستمر لتطويره بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.
- استخدام نظام علمي في التحفيز :الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية التحفيز، بحيث يتم تقديم مكافآت وترقيات تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.
- توفير أنظمة للعلوية الدورية والهدايا العينية :ضمان وجود أنظمة تكافئ إنجاز الأعمال بشكل جيد وتحد من الاعتماد على اعتبارات شخصية في تقديم الحوافز.

١١-٢/ أجرى الباحث عوض بن عمر أبو مالح دراسة بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف"، نُشرت في المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، المجلد ٢٣، العدد ١، في يناير (٢٠٢٠).

١١-٢/ هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على رضا وأداء الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف.

١١-٢/ منهجية البحث:

استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات، وُزعت على ٤٢ موظفًا في كليات الجامعة بالحوية (شطر الطلاب).

١١-٢/ نتائج الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي للحوافز المادية والمعنوية على رضا وأداء الموظفين الإداريين.
- الحوافز المادية لها تأثير أكبر على رضا الموظفين مقارنة بالحوافز المعنوية.
- الحوافز المعنوية لها تأثير أكبر على أداء الموظفين مقارنة بالحوافز المادية.

١١-٢/ توصيات الدراسة:

- تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة رضا وأداء الموظفين.
- تقديم حوافز مادية مناسبة تلبي احتياجات الموظفين.
- توفير حوافز معنوية، مثل التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة.

### ٣: المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد دراسة "دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية" على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساهم في فهم العلاقة بين نظام الحوافز والترقيات وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية. وتستند الدراسة إلى عدة مفاهيم ونظريات إدارية وتربوية ترتبط بالتحفيز الوظيفي والأداء. فيما يلي أهم المنطلقات النظرية التي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة:

١-٣/ نظرية التحفيز (نظرية ماسلو للاحتياجات)

(Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

تعتبر نظرية ماسلو للاحتياجات من أبرز المنطلقات النظرية التي يمكن تطبيقها في دراسة الحوافز والترقيات، حيث تقترح النظرية أن الإنسان يسعى لتحقيق احتياجاته في ترتيب هرمي يبدأ بالاحتياجات الأساسية وينتهي بالاحتياجات الذاتية العالية.

• الربط مع الدراسة:

- يمكن تطبيق هذه النظرية لفهم كيف يمكن لأنظمة الحوافز والترقيات تلبية احتياجات المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة. فبينما قد تركز بعض الحوافز على الاحتياجات الأساسية مثل المكافآت المالية، يمكن أن تركز حوافز أخرى على الاحتياجات العليا مثل التقدير الشخصي والترقية المهنية التي تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الأداء المتميز.

### ٣-٢ / نظرية التوقعات (Vroom's Expectancy Theory)

تعتبر نظرية التوقعات من أهم النظريات التي تشرح العلاقة بين المكافآت والأداء. وفقاً لهذه النظرية، يعتقد الأفراد أن جهودهم تؤدي إلى نتائج معينة، وإذا كانت النتيجة المرغوبة (مثل الترقيات أو المكافآت) مرتفعة، فسيكون لديهم حافز أكبر لتحقيق الأداء المطلوب.

• الربط مع الدراسة:

- في سياق التعليم الخاص، إذا كان المعلمون والإداريون يتوقعون أن الجهود المبذولة في تحسين الأداء سيتم مكافأتهم من خلال ترقية أو حافز مادي، فإنهم سيكونون أكثر تحفيزاً لتقديم أداء أفضل.

### ٣-٣ / نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تؤكد نظرية العدالة التنظيمية على أن العاملين في المؤسسات يبحثون عن العدالة في التوزيع والمعاملة. تنقسم العدالة التنظيمية إلى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية:

- العدالة التوزيعية تتعلق بتوزيع المكافآت والحوافز بطريقة عادلة ومتساوية.
- العدالة الإجرائية تتعلق بالطرق التي يتم بها اتخاذ قرارات توزيع الحوافز والترقيات.
- الربط مع الدراسة:

- في قطاع التعليم الخاص، إذا شعر الموظفون أن توزيع الحوافز والترقيات غير عادل أو غير شفاف، فإن ذلك قد يؤدي إلى تدني الروح المعنوية والأداء. لذا، ففهم العدالة التنظيمية يساعد في تصميم نظام حوافز يعزز من الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

### ٣-٤ / نظرية التحفيز الذاتي (Self-Determination Theory)

(Deci and Ryan's Self-Determination Theory)

تستند نظرية التحفيز الذاتي إلى فكرة أن الأفراد يكونون أكثر تحفيزاً عندما يشعرون بالتحكم في سلوكهم وقراراتهم. وتعتبر الحوافز المعنوية مثل التقدير الشخصي والتحديات المهنية أكثر فعالية من الحوافز المادية عندما توفر للموظفين إحساساً بالتحكم والإنجاز.

• الربط مع الدراسة:

- في المدارس الخاصة، يمكن تطبيق هذه النظرية من خلال تقديم حوافز تساعد المعلمين على الشعور بالاستقلالية في عملهم، مثل إتاحة فرص للترقيات بناءً على الأداء المتميز والإنجازات المهنية بدلاً من الاعتماد فقط على المكافآت المادية.

### ٣-٥ / نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)

#### (Bandura's Social Learning Theory)

تؤكد نظرية التعلم الاجتماعي على أن الأفراد يتعلمون من خلال مراقبة الآخرين وتقليد سلوكهم. هذه النظرية تنص على أن الأداء المهني قد يتحسن عندما يرى الموظفون الآخرين يكافئون على أدائهم الجيد.

• الربط مع الدراسة:

- في المدارس الخاصة، يمكن أن يلعب نظام الحوافز والترقيات دوراً في تشجيع المعلمين على تحسين أدائهم عندما يرون زملاءهم يحصلون على حوافز وترقيات نتيجة لأدائهم المتميز، مما يعزز من تأثير التعلم الاجتماعي على الأداء الجماعي.

### ٣-٦ / نظرية إدارة الأداء (Performance Management Theory)

تركز نظرية إدارة الأداء على تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تحديد أهداف واضحة، وتقديم ملاحظات مستمرة، وتوفير الحوافز المناسبة. تعتبر هذه النظرية أساسية في الربط بين التقييم المستمر للأداء والتطوير الوظيفي.

• الربط مع الدراسة:

- في المؤسسات التعليمية الخاصة، تساعد إدارة الأداء الفعالة في تقييم أداء المعلمين والإداريين بناءً على معايير محددة وتقديم حوافز تتناسب مع الإنجازات المحققة، مما يعزز تحسين الأداء بشكل مستمر.

### ٣-٧ / نظرية التحفيز القوي (Intrinsic vs. Extrinsic Motivation Theory)

تتميز هذه النظرية بتقسيم الحوافز إلى تحفيز داخلي (يتمثل في الرغبة الشخصية للإنجاز والتحقيق الذاتي) وتحفيز خارجي (مثل المكافآت المالية أو الترقيات).

• الربط مع الدراسة:

- في المدارس الخاصة، يمكن أن تتنوع الحوافز بين الخارجية (كالمال والترقيات) والداخلية (مثل التقدير المهني والشعور بالإنجاز)، مما يتطلب تصميم نظام حوافز يوازن بين كلا النوعين لتحقيق التحفيز الأمثل وتحسين الأداء.

#### الخلاصة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد في فهم كيفية تأثير نظام الحوافز والترقيات على تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص. تشمل هذه المنطلقات نظريات التحفيز والعدالة التنظيمية وإدارة الأداء، بالإضافة إلى التعلم الاجتماعي، مما يساهم في صياغة استراتيجيات تحفيزية تسهم في تطوير بيئة العمل وجودة التعليم في المدارس الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

## الفصل الثالث

### الفرضيات النظرية للدراسة

## ١/ مقدمة

نظام الحوافز والترقيات أحد الركائز الأساسية لتحفيز العاملين وتحسين جودة العمل في قطاع التعليم الخاص. ومن خلال تطبيق سياسات عادلة وشفافة، يمكن تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي، مما يسهم في تعزيز استقرار المؤسسات التعليمية، وتحسين جودة التعليم المقدم للطلاب.

## ٢/ الحوافز (Incentives)

### تعريف الحوافز

الحوافز هي جميع العوامل التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. وتشمل المكافآت المادية والمعنوية التي تؤثر على الرضا الوظيفي والدافعية للعمل.

### ٢-١/ أنواع الحوافز:

#### ٢-١-١/ الحوافز المادية:

- الرواتب والعلاوات الإضافية
- المكافآت المالية والتعويضات
- الامتيازات الوظيفية مثل التأمين الصحي، تذاكر السفر، أو منح دراسية

#### ٢-١-٢/ الحوافز المعنوية:

- التقدير والإشادة بجهود الموظفين
- توفير فرص تدريب وتطوير وظيفي
- منح المسؤوليات الأكبر والثقة في العمل
- بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والتعاون

### ٢-٢/ أهداف الحوافز:

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية
- تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي
- تقليل معدلات الغياب والاستقالات
- تحفيز الابتكار والإبداع

### ٣/ الترقّيات (Promotions)

تعريف الترقية: الترقية تعني انتقال الموظف إلى منصب أعلى ضمن الهيكل الوظيفي للمؤسسة، وهي تُعتبر إحدى وسائل التحفيز الفعالة.

#### ٣-١/ أنواع الترقّيات:

- الترقية العمودية: انتقال الموظف إلى وظيفة أعلى في السلم الوظيفي مع زيادة في الراتب والمسؤوليات.
- الترقية الأفقية: تغيير المهام والمسؤوليات دون تغيير في المستوى الوظيفي أو الراتب.
- الترقية الاستثنائية: تُمنح لموظفين ذوي أداء متميز خارج إطار الجدول الزمني للترقيات المعتاد.

#### ٣-٢/ شروط ومعايير الترقية:

- الكفاءة والأداء المتميز
- الخبرة والمهارات
- الاستحقاق والالتزام بمعايير المؤسسة
- الشهادات والمؤهلات العلمية

#### ٣-٣/ العلاقة بين الحوافز والترقيات:

- الحوافز تدفع الموظفين لبذل جهد أكبر، مما يجعلهم مؤهلين للترقيات.
- الترقّيات بحد ذاتها تُعتبر حافزًا قويًا يدفع الموظفين لمواصلة الأداء الجيد.
- وجود نظام عادل للحوافز والترقيات يعزز من بيئة العمل التنافسية ويقلل من الشعور بالإحباط أو الظلم.

### ٤/ الأداء الوظيفي (Job Performance)

يشير إلى مدى تحقيق الموظف للمهام والواجبات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية. يُعتبر الأداء الوظيفي مؤشرًا على إنتاجية الموظف وقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة.

العلاقة بين الحوافز، الترقّيات، والأداء الوظيفي: تُعتبر الحوافز والترقيات أدوات متكاملة في إدارة الموارد البشرية. فالحوافز تُشجع الموظفين على تحسين أدائهم، مما يزيد من فرص ترقّيتهم. وبالمقابل، تُعد الترقية حافزًا قويًا يدفع الموظفين للمحافظة على مستوى أداء عالٍ. تحسين الأداء الوظيفي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

ختامًا :

الحوافز والترقيات عنصران أساسيان في أي بيئة عمل ناجحة، حيث تسهم الحوافز في تحفيز الأداء، بينما تُعد الترقيات مكافأة مستحقة على الأداء المتميز. لذلك، ينبغي للمؤسسات تصميم أنظمة حوافز وترقيات عادلة وشفافة لضمان تحقيق أقصى فائدة لأداء الموظفين والمؤسسة على حد سواء .

## ٥/ تصنيف الحوافز:

يمكن تصنيف الحوافز بناءً على عدة معايير مختلفة، مما يساعد في تحديد أفضل الطرق لتحفيز الموظفين داخل المؤسسات.

### ٥-١/ التصنيف حسب طبيعة الحافز:

#### أ. الحوافز المادية:

- الرواتب والعلاوات: زيادات دورية أو غير دورية في الراتب.
- المكافآت المالية: مثل الحوافز النقدية المباشرة مقابل الأداء الجيد.
- التأمين الصحي والاجتماعي: مزايا تشمل التأمين ضد المخاطر الصحية أو التقاعد.
- بدلات العمل: مثل بدل النقل، السكن، الطعام، وبدل السفر.
- القروض والتسهيلات المالية: قروض بدون فوائد أو بفوائد منخفضة للموظفين.

#### ب. الحوافز المعنوية:

- التقدير والاعتراف: منح الموظف شهادات تقدير أو خطابات شكر.
- الترقيات الإدارية والمهنية: منح مناصب أعلى بناءً على الأداء.
- نشر أسماء المتميزين: في لوحات الشرف أو مواقع الشركة.
- تفويض الصلاحيات: منح الموظف مسؤوليات أكبر كنوع من الثقة.
- بيئة عمل محفزة: توفير مناخ عمل صحي ومريح يساعد في الإبداع.

### ٥-٢/ التصنيف حسب المستفيد من الحافز:

#### أ. الحوافز الفردية:

- تُمنح بناءً على أداء الموظف الفردي، مثل المكافآت الشخصية والترقيات الفردية.
- تُستخدم في بيئات العمل التي تعتمد على الأداء الفردي كمعيار أساسي.

#### ب. الحوافز الجماعية:

- تُمنح لمجموعات العمل أو الفرق عند تحقيق أهداف مشتركة.
- تتضمن مكافآت الفريق أو الحوافز الجماعية مثل الرحلات والاحتفالات.

### ٥-٣/ التصنيف حسب توقيت تقديم الحوافز:

#### أ. الحوافز الدورية:

- تُمنح على فترات منتظمة مثل العلاوات السنوية أو المكافآت الفصلية.
- تُستخدم كأداة للحفاظ على تحفيز الموظفين بشكل مستمر.

#### ب. الحوافز غير الدورية (الطارئة):

- تُمنح بشكل غير منتظم بناءً على أحداث خاصة مثل إنجاز مشروع أو تحقيق أهداف غير متوقعة.

#### ٥-٤ / التصنيف حسب الهدف من الحافز:

##### أ. الحوافز الإيجابية:

- تُستخدم لتحفيز الموظفين على تحقيق نتائج جيدة من خلال المكافآت والتقدير.

##### ب. الحوافز السلبية:

- تُستخدم لمعاقبة السلوك غير المرغوب فيه، مثل الخصومات أو الإنذارات.

#### ٦ / تصنيف الترقيات

##### ٦-١ / التصنيف حسب طبيعة الترقية:

##### أ. الترقية العمودية (الرأسية):

- انتقال الموظف إلى مستوى أعلى في نفس المسار الوظيفي مع زيادة الراتب والمسؤوليات.
- مثال: ترقية معلم إلى منصب مدير مدرسة.

##### ب. الترقية الأفقية:

- انتقال الموظف إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى الوظيفي ولكن مع مهام ومسؤوليات جديدة.
- مثال: انتقال موظف من قسم خدمة العملاء إلى قسم التسويق.

##### ٦-٢ / التصنيف حسب معيار الأداء:

##### أ. ترقية الاستحقاق:

- تعتمد على أداء الموظف وكفاءته، حيث تُمنح بناءً على التقييمات السنوية.

ب. الترقية بالاختيار:

- تُمنح بناءً على قرار الإدارة دون الاعتماد المباشر على الأداء فقط، بل تشمل معايير أخرى مثل الولاء والخبرة.

٦-٣/ التصنيف حسب مدى الاستثناء:

أ. الترقية العادية:

- تتم وفقاً لنظام الترقيات الرسمي في المؤسسة بناءً على جدول زمني محدد.

ب. الترقية الاستثنائية:

- تُمنح للموظف قبل موعد الترقية الرسمي بسبب أدائه المتميز أو لوجود حاجة إدارية.

٦-٤/ التصنيف حسب مجال الترقية:

أ. الترقية الداخلية:

- تتم داخل المؤسسة دون تغيير في بيئة العمل، حيث يُرقى الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس الشركة.

ب. الترقية الخارجية:

- تحدث عندما ينتقل الموظف إلى مؤسسة أخرى في وظيفة أعلى، وعادةً ما تكون نتيجة لاكتساب خبرة كبيرة أو مهارات خاصة.

٦-٥/ أهمية تصنيف الحوافز والترقيات في بيئة العمل

- \*تحفيز الموظفين: يساعد في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- \*تحقيق العدالة التنظيمية: يضمن توزيع المكافآت والترقيات وفقاً لمعايير واضحة وعادلة.
- \*الحد من التسرب الوظيفي: يقلل من رغبة الموظفين في ترك العمل بحثاً عن فرص أفضل.
- \*تحسين جودة العمل: يُشجع الموظفين على الابتكار والإبداع في بيئة العمل.

\*ملخص:

- الحوافز يمكن أن تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، دورية أو غير دورية، إيجابية أو سلبية.

- الترتيبات يمكن أن تكون عمودية أو أفقية، بالاستحقاق أو بالاختيار، عادية أو استثنائية، داخلية أو خارجية.

\*تطبيق هذه التصنيفات يساعد في تصميم سياسات موارد بشرية أكثر كفاءة وعدالة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الأداء المؤسسي.

## ٦-٦/ مصادر الحوافز

### ١- مصادر الحوافز

تستمد المؤسسات الحوافز من عدة مصادر، يمكن تصنيفها إلى داخلية وخارجية:

#### ٦-٦-١/ المصادر الداخلية للحوافز:

\*إدارة الموارد البشرية:

- مسؤولية عن وضع سياسات الحوافز وفقاً لاستراتيجية المؤسسة.
- تشمل تحديد المكافآت والعلاوات والمزايا الوظيفية.

\*الإدارة العليا:

- توفر التوجيه الاستراتيجي وتحدد موازنات الحوافز.
- تعتمد سياسات التحفيز بناءً على الأهداف التنظيمية.

\*الأداء الوظيفي:

- يعتمد على تقييم أداء الموظفين لتحديد استحقاقهم للحوافز.
- يشمل معايير مثل الإنتاجية، الالتزام، والابتكار.

\*بيئة العمل:

- المؤسسات التي توفر بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين دون الحاجة إلى مكافآت مالية كبيرة.
- تشمل المرونة في ساعات العمل، وفرص التدريب، والتقدير المعنوي.

#### ٦-٦-٢/ المصادر الخارجية للحوافز:

\*السوق والمنافسة:

- تؤثر الممارسات في السوق على سياسات الحوافز، حيث تسعى المؤسسات لتقديم مزايا تنافسية لجذب المواهب.

\*القوانين والتشريعات الحكومية:

- تحدد بعض الدول الحد الأدنى للأجور والمزايا، مما يؤثر على سياسات الحوافز داخل المؤسسات.

\*الممارسات العالمية في الموارد البشرية:

- تتبنى المؤسسات أساليب حديثة لتحفيز الموظفين بناءً على تجارب الشركات الرائدة عالميًا.

\*التكنولوجيا والابتكار:

- التقدم التكنولوجي يساعد في تطوير أنظمة تحفيزية جديدة مثل برامج المكافآت الرقمية والتقدير الإلكتروني.

٦-٧/ مصادر الترقّيات

تستند قرارات الترقّيات في المؤسسات إلى عدة مصادر داخلية وخارجية تؤثر على كيفية اختيار الموظفين للترقيات.

٦-٧-١/ المصادر الداخلية للترقيات:

\*سياسات المؤسسة:

- تحدد القواعد والإجراءات المتبعة في منح الترقّيات، مثل نظام النقاط والتقييمات الدورية.

\*تقييم الأداء الوظيفي:

- يعتمد على نتائج تقييم الموظفين ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة.
- يشمل معايير مثل المهارات القيادية، التعاون، والإبداع في العمل.

\*مدة الخدمة والخبرة:

- بعض المؤسسات تمنح الترقّيات بناءً على سنوات الخدمة لضمان الاستقرار الوظيفي.

\*البرامج التدريبية والتطويرية:

- يتم ترقية الموظفين الذين يستكملون برامج تدريبية متقدمة تعزز مهاراتهم.

\*احتياجات المؤسسة:

- أحياناً تحدث ترقّيات بسبب حاجة المؤسسة إلى شغل مناصب قيادية جديدة.

٦-٧-٢/ المصادر الخارجية للترقيات:

#### \* اللوائح والقوانين الحكومية:

- تحدد بعض الدول قوانين خاصة بالترقيات داخل القطاعات العامة والخاصة.
- قد تشمل اشتراطات الحد الأدنى من الخبرة أو المؤهلات العلمية للترقية.

#### \* المنافسة في سوق العمل:

- بعض المؤسسات تمنح ترقيات للحفاظ على الموظفين ومنع انتقالهم إلى شركات أخرى منافسة.

#### \* اتجاهات الموارد البشرية الحديثة:

- تعتمد المؤسسات على استراتيجيات جديدة مثل الترقيات بناءً على الكفاءات وليس الأقدمية فقط.

#### \* التغيرات التنظيمية:

- أحيانًا تحدث ترقيات بسبب إعادة الهيكلة الإدارية أو توسع الشركة.

#### ٦-٨ / أهمية معرفة مصادر الحوافز والترقيات

- \* يساعد المؤسسات في تطوير سياسات أكثر عدالة وفعالية في تحفيز الموظفين.
- \* يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين.
- \* يساهم في تعزيز بيئة العمل وجذب الكفاءات والمحافظة عليها.

\* تطبيق هذه المصادر بشكل متوازن يساعد المؤسسات على تحقيق الاستقرار والنمو وتحفيز موظفيها بشكل فعال .

#### ٦-٩ / خطوات دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة

يؤدي نظام الحوافز والترقيات دورًا حيويًا في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين في قطاع التعليم الخاص. لتحقيق ذلك، يمكن اتباع الخطوات التالية:

#### ٦-٩-١ / تحديد الأهداف الاستراتيجية للحوافز والترقيات

\* موازنة النظام مع رؤية المملكة ٢٠٣٠:

- دعم تطوير التعليم وتحقيق جودة عالية في الأداء التعليمي.
- تحفيز الكوادر التعليمية للابتكار وتحسين مستوى التدريس.

\*تحديد معايير واضحة للتحفيز والترقية:

- ضمان العدالة والشفافية في تقديم الحوافز.
- وضع معايير موضوعية لترقية المعلمين والإداريين وفق الأداء والكفاءة.

٦-٩-٢/ تحليل احتياجات الموظفين في قطاع التعليم الخاص

\*إجراء استبيانات دورية للمعلمين والإداريين لمعرفة احتياجاتهم وتحفيزهم بطريقة فعالة.  
\*مراجعة بيانات الأداء لتحديد العوامل المؤثرة على إنتاجية المعلمين ومدى تأثير نظام الحوافز الحالي.

٦-٩-٣/ تصميم نظام حوافز فعال وفقًا لأفضل الممارسات

\*تقديم الحوافز المادية مثل:

- زيادة الرواتب وفق الأداء.
- مكافآت مالية للمعلمين المتميزين.
- بدلات إضافية مثل بدل النقل أو بدل التعليم.

\*تعزيز الحوافز المعنوية مثل:

- شهادات تقدير وجوائز التميز.
- نشر أسماء المعلمين المتميزين في نشرات المدرسة أو المواقع الرسمية.
- منح مسؤوليات إضافية وفرص قيادية داخل المدرسة.

\*تقديم الحوافز المهنية والتطويرية مثل:

- فرص تدريب وتطوير مهني محلي ودولي.
- منح دورات متقدمة في التدريس وأساليب التعليم الحديثة.
- تمكين المعلمين من حضور مؤتمرات تعليمية متخصصة.

٦-٩-٤/ تصميم نظام ترقيات عادل وشفاف

\*وضع معايير واضحة للترقية تعتمد على:

- الأداء الأكاديمي والتربوي للمعلمين.
- مدى تحقيق الأهداف التعليمية.
- سنوات الخبرة والتطوير المهني.

- التقييمات الدورية من قبل الإدارة والطلاب وأولياء الأمور.

\*توفير نظام ترقيات متدرج يشمل:

- الترقية من معلم إلى مشرف تربوي.
- الترقية إلى مناصب إدارية مثل وكيل أو مدير مدرسة.
- فتح فرص للانتقال إلى مؤسسات تعليمية ذات تصنيف أعلى.

#### ٦-٩-٥/ تطبيق النظام ومتابعة الأداء بشكل دوري

- \*إنشاء لجنة خاصة بمتابعة نظام الحوافز والترقيات لضمان تنفيذها بكفاءة.
- \*إجراء تقييم سنوي لنظام الحوافز والترقيات لضمان فعاليته وتحقيق الأهداف المرجوة.
- \*تحليل أثر النظام على الأداء التعليمي عبر قياس نتائج الطلاب ومستوى رضا المعلمين.

#### ٦-٩-٦/ تطوير النظام بناءً على التغذية الراجعة

- \*إجراء استطلاعات رأي دورية حول رضا الموظفين عن نظام الحوافز والترقيات.
- \*إجراء تحسينات وتعديلات لضمان تحقيق أقصى استفادة من النظام.
- \*مقارنة النظام مع الممارسات العالمية لتطبيق أفضل استراتيجيات التحفيز والترقية.

#### ٦-٩-٧/ النتائج المتوقعة من تطبيق هذه الخطوات:

- \*تحفيز المعلمين على تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية.
  - \*رفع جودة التعليم في المدارس الخاصة بالمملكة.
  - \*تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدلات الاستقالة في قطاع التعليم.
  - \*تحقيق تنافسية عالية بين المؤسسات التعليمية الخاصة.
- \*تطبيق هذه الخطوات بشكل متكامل يساهم في تحسين جودة التعليم الخاص بالمملكة وتعزيز دور المعلمين في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ .

#### ٦-١٠/ أهمية دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية

يُعدُّ دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية من الأمور الحيوية التي تساهم في الارتقاء بجودة التعليم وتعزيز مخرجاته. وتبرز أهمية هذا النظام

في عدة جوانب رئيسية تؤثر بشكل مباشر في العاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة وفي العملية التعليمية بشكل عام. ويمكن تلخيص أهمية هذا النظام في النقاط التالية:

#### ٦-١٠-١/ تحفيز العاملين على الأداء المتميز:

يعد نظام الحوافز أحد أبرز الوسائل التي تُشجع المعلمين والإداريين في القطاع التعليمي الخاص على تقديم أفضل ما لديهم من جهود. من خلال المكافآت المالية أو المعنوية، يُحفّز الموظفون على تحسين مهاراتهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التعليمي داخل الفصول الدراسية.

#### ٦-١٠-٢/ رفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي:

يسهم تقديم الحوافز والترقيات في زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والعاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة، إذ يشعرون بالتقدير لجهودهم، مما يعزز انتماءهم للمنظمة. هذا الشعور بالإنصاف يعزز الولاء المؤسسي ويقلل من معدلات التسرب الوظيفي، مما يساعد في الحفاظ على الكوادر المتميزة داخل المؤسسات التعليمية.

#### ٦-١٠-٣/ تحقيق التميز الأكاديمي:

يساعد نظام الحوافز والترقيات على رفع مستوى الأداء الأكاديمي للمعلمين والإداريين، مما يساهم في تقديم تعليم عالي الجودة للطلاب. فحينما يتنافس المعلمون من أجل التميز في أدائهم للحصول على الحوافز والترقيات، ينعكس ذلك على تحسين أساليب التدريس وتحقيق نتائج تعليمية أفضل.

#### ٦-١٠-٤/ تشجيع التطوير المهني المستمر:

يساهم نظام الحوافز والترقيات في تحفيز المعلمين والإداريين على الاستمرار في تطوير مهاراتهم من خلال المشاركة في الدورات التدريبية والأنشطة التعليمية. فالترقيات المرتبطة بالأداء تُمثل دافعاً قوياً للموظفين للالتحاق ببرامج تعليمية وتعليمية مستمرة، ما يعزز من مستوى التعليم والابتكار في المؤسسات التعليمية.

#### ٦-١٠-٥/ دعم التنافسية الإيجابية:

يشجع نظام الحوافز والترقيات على خلق بيئة تعليمية تنافسية، حيث يسعى المعلمون والإداريون إلى تحسين أدائهم الفردي والجماعي للحصول على فرص الترقى أو المكافآت. هذه التنافسية تؤدي إلى تحفيز العمل الجماعي وتعزيز الأداء المشترك، مما يساهم في تحسين النتائج التعليمية على مستوى المؤسسة.

#### ٦-١٠-٦/ تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠:

يعتبر نظام الحوافز والترقيات من الأدوات المهمة لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى تنافسيته على المستوى الإقليمي والدولي. من خلال تحسين أداء الكوادر التعليمية، تسهم الحوافز والترقيات في تطوير قطاع التعليم الخاص بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة نحو بناء مجتمع معرفي ومتين اقتصادياً.

في الختام، فإن نظام الحوافز والترقيات في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية لا يُعتبر مجرد وسيلة لتحفيز المعلمين والعاملين، بل هو أداة أساسية لتحقيق التطوير المستدام في التعليم، مما يعود بالفائدة على الطلاب وعلى المجتمع ككل من خلال تحسين جودة التعليم.

#### ٦-١١-١/ أركان دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة

يتكون دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية من مجموعة من الأركان الأساسية التي تسهم في تحفيز العاملين وتحقيق الجودة في العملية التعليمية. يمكن تلخيص أركان هذا النظام في النقاط التالية:

#### ٦-١١-١/ الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من الأركان الأساسية في تحفيز العاملين في قطاع التعليم الخاص. وتشمل المكافآت المالية التي تُمنح للمعلمين والإداريين بناءً على تقييم الأداء المتميز، مثل العلاوات الشهرية، المكافآت السنوية، أو المزايا المالية الأخرى. هذه الحوافز تشجع الموظفين على بذل مزيد من الجهد والعمل بكفاءة عالية، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم.

#### ٦-١١-٢/ الحوافز المعنوية:

تتمثل الحوافز المعنوية في التقدير والشكر والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل العاملين في المؤسسات التعليمية. ويشمل ذلك تقديم شهادات تقدير، جوائز أو تكريمات علنية للمعلمين المتميزين. الحوافز المعنوية تعزز من روح الانتماء والولاء المؤسسي، وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي، مما يساهم في تحفيزهم على تحسين أدائهم.

#### ٦-١١-٣/ الفرص التدريبية والتعليمية:

تُعد الفرص التدريبية والتعليمية من أركان نظام الحوافز والترقيات، حيث تهدف إلى تطوير مهارات المعلمين والإداريين بشكل مستمر. من خلال توفير برامج تدريبية ودورات تطويرية، يمكن للموظفين تحسين أدائهم المهني وتحديث معرفتهم بأساليب التدريس الحديثة، ما يساهم في رفع مستوى التعليم بشكل عام.

#### ٦-١١-٤/ التقييم المستمر للأداء:

يعتمد نظام الحوافز والترقيات على آلية التقييم المستمر للأداء، حيث يتم قياس مستوى أداء المعلمين والإداريين بناءً على معايير واضحة وموضوعية. يشمل التقييم جوانب متعددة مثل التفاعل مع الطلاب، كفاءة الأساليب التدريسية، والقدرة على تحسين مستوى التحصيل العلمي للطلاب. يعتمد منح الحوافز والترقيات على نتائج هذه التقييمات، مما يعزز من فاعلية النظام.

#### ٦-١١-٥/ فرص الترقّي الوظيفي:

يُعتبر الترقّي الوظيفي جزءاً أساسياً من نظام الحوافز والترقيات في قطاع التعليم الخاص. من خلال توفير فرص الترقّي إلى المناصب الإدارية أو التعليمية العليا بناءً على الأداء المتميز، يتم تحفيز العاملين للارتقاء بمستوى أدائهم واستمرار تطوير مهاراتهم. يساعد هذا النظام في تحقيق التطوير المهني والوظيفي للعاملين، مما يساهم في تحسين الجودة التعليمية في المؤسسات.

#### ٦-١١-٦/ البيئة التنافسية الإيجابية:

يشجع نظام الحوافز والترقيات على خلق بيئة تنافسية صحية بين المعلمين والإداريين، مما يدفعهم إلى السعي المستمر لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم. هذه التنافسية تساعد في تعزيز الابتكار والإبداع في أساليب التدريس، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات التعليمية.

#### ٦-١١-٧/ المكافآت الجماعية:

بجانب المكافآت الفردية، تساهم المكافآت الجماعية في تحفيز فرق العمل من المعلمين والإداريين على التعاون والالتزام بالأهداف المشتركة. تُمنح المكافآت الجماعية للمؤسسات أو الفرق التي تحقق إنجازات متميزة، مما يعزز روح التعاون ويُساهم في تحسين الأداء الجماعي.

من خلال هذه الأركان، يعمل نظام الحوافز والترقيات على تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية، مما يساهم في تحقيق أهداف التطوير المستمر للقطاع التعليمي بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### ٦-١٢/ خطوات التطبيق:

تطبيق دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية يتطلب تنفيذ مجموعة من الخطوات المنظمة التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة. يمكن تلخيص هذه الخطوات كما يلي:

#### ٦-١٢-١/ تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد معايير واضحة ودقيقة لقياس أداء المعلمين والإداريين. يشمل ذلك تحديد الأهداف التعليمية، طرق التدريس، تفاعل المعلمين مع الطلاب، مستوى التحصيل العلمي، والابتكار في أساليب التدريس. هذه المعايير ستكون الأساس في منح الحوافز والترقيات.

#### ٦-١٢-٢/ إعداد خطة شاملة للحوافز والترقيات:

ينبغي وضع خطة استراتيجية متكاملة تشمل أنواع الحوافز (المادية والمعنوية)، إضافة إلى تفاصيل الترقيات الوظيفية بناءً على تقييم الأداء. يجب أن تكون الخطة مرنة وتتواءم مع احتياجات العاملين ومتطلبات العملية التعليمية. كما يجب تحديد الفترات الزمنية التي يتم فيها منح الحوافز أو الترقيات.

#### ٦-١٢-٣/ تطوير آليات التقييم والمتابعة:

يُعد التقييم المستمر للأداء أحد الركائز الأساسية لنجاح نظام الحوافز والترقيات. يجب تطوير آليات التقييم بحيث تكون موضوعية وشفافة، وتشمل ملاحظات وتقييمات من قبل المديرين، زملاء العمل، والطلاب. هذا يساعد على ضمان العدالة في منح الحوافز والترقيات.

#### ٦-١٢-٤/ توفير التدريب المستمر:

من أجل تحقيق أقصى استفادة من نظام الحوافز والترقيات، يجب أن يترافق ذلك مع برامج تدريبية مستمرة للمعلمين والإداريين. هذه البرامج يجب أن تركز على تطوير المهارات الأكاديمية والإدارية، وتدريبهم على استخدام أساليب وتقنيات تدريس حديثة تواكب أحدث الاتجاهات التربوية.

#### ٦-١٢-٥/ إشراك المعلمين والإداريين في تصميم النظام:

من المهم إشراك المعلمين والإداريين في تصميم وتطوير نظام الحوافز والترقيات، مما يساهم في زيادة قبولهم له وتحفيزهم على المشاركة الفعالة. يمكن تنظيم جلسات استماع أو استطلاعات رأي للحصول على آرائهم حول النظام، مما يجعلهم أكثر التزامًا وتفاعلاً معه.

#### ٦-١٢-٦/ التواصل الفعال والإعلان عن النظام:

يجب نشر النظام بشكل واضح وشفاف لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة. يمكن استخدام اجتماعات أو ورش عمل لشرح أهداف النظام وآلية تطبيقه، إضافة إلى مميزات الحوافز والترقيات. يجب أن يعرف الجميع كيف يتم قياس الأداء وكيف يمكنهم الاستفادة من النظام.

#### ٦-١٢-٧/ تنفيذ النظام بشكل تدريجي:

من الأفضل تطبيق نظام الحوافز والترقيات بشكل تدريجي حتى يتمكن الجميع من التكيف معه. يمكن البدء بتطبيق النظام في عدد محدد من المدارس أو المؤسسات التعليمية الخاصة، ومن ثم تقييم النتائج قبل تعميمه على جميع المؤسسات التعليمية الخاصة في المملكة.

#### ٦-١٢-٨/ تقديم الحوافز بشكل منتظم:

لضمان فعالية النظام، يجب أن يتم تقديم الحوافز والترقيات في مواعيد منتظمة. من خلال منح المكافآت في أوقات محددة، مثل نهاية العام الدراسي أو بناءً على تحقيق أهداف معينة، يتم تحفيز المعلمين على الاستمرار في تحسين أدائهم.

#### ٦-١٢-٩/ مراجعة وتقييم النظام بشكل دوري:

من الضروري تقييم نظام الحوافز والترقيات بانتظام للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة. يجب أن يتم تحديد ما إذا كان النظام يساهم فعلاً في تحسين الأداء والتطوير المهني للمعلمين والإداريين. كما ينبغي إجراء تعديلات بناءً على الملاحظات والتقييمات المستمرة لضمان تحقق النتائج المرجوة.

#### ٦-١٢-١٠/ تعزيز الشفافية والمساواة في التطبيق:

لضمان نجاح النظام، من الضروري أن يكون التطبيق شفافاً وعادلاً، بحيث لا يُحرم أي شخص من الحصول على الحوافز أو الترقيات بسبب تمييز أو تحيز. يجب أن تُطبق المعايير على جميع العاملين بشكل موحد لضمان العدالة في التعامل.

#### ٦-١٢-١١/ الاحتفال بالإنجازات:

من المفيد إقامة احتفالات أو فعاليات تكريمية دورية للاحتفال بالإنجازات المحققة بفضل نظام الحوافز والترقيات. هذا يعزز روح التقدير والاعتراف ويحفز الجميع على بذل المزيد من الجهد في تحسين الأداء التعليمي والإداري.

من خلال تنفيذ هذه الخطوات بشكل منظم وفعال، يمكن تحقيق تحسين حقيقي في الأداء التعليمي في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية، بما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال التعليم.

#### ٦-١٣/ أقسام دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة

يتألف "دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية" من عدة أقسام أساسية تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف النهائي وهو تحسين الأداء التعليمي والإداري. يمكن تقسيم هذا الدور إلى الأقسام التالية:

### ٦-١٣-١/ نظام الحوافز المادية:

يتضمن هذا القسم تقديم مكافآت مالية مباشرة للمؤسسات التعليمية أو للعاملين فيها بناءً على أدائهم. تشمل الحوافز المادية:

- المكافآت المالية: مثل العلاوات الشهرية أو السنوية التي تُمنح للمعلمين والإداريين بناءً على أداءهم الوظيفي.
- المزايا المالية الإضافية: مثل منح المكافآت للفرق التعليمية التي تحقق نتائج متميزة.
- البدلات: مثل بدلات التدريس أو بدل الأداء المتميز.

تهدف هذه الحوافز إلى تحفيز العاملين على تقديم أداء متميز، مما يعزز التزامهم وتحفيزهم لتحقيق جودة تعليمية أعلى.

### ٦-١٣-٢/ نظام الحوافز المعنوية:

تشمل الحوافز المعنوية تلك التي تساهم في تعزيز روح الانتماء والاعتزاز بالعمل. هذه الحوافز تسهم في رفع المعنويات وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء. وتشمل:

- التكريم والشهادات التقديرية: تقديم جوائز معنوية وشهادات تقدير للمتميزين في مجالات التدريس والإدارة.
- الاعتراف العام: مثل الإعلان عن الإنجازات في اجتماعات أو نشرها عبر وسائل الإعلام الخاصة بالمؤسسة.
- الفرص للعمل في مشاريع متميزة: منح المعلمين والإداريين فرصًا للمشاركة في برامج تطويرية أو مشاريع خاصة تسهم في تعزيز مكانتهم داخل المؤسسة.

تهدف هذه الحوافز إلى تعزيز الشعور بالإنصاف والاحترام بين العاملين، مما يساهم في تحسين مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسات التعليمية.

### ٦-١٣-٣/ نظام الترقيات الوظيفية:

يعد الترقّي الوظيفي من أبرز الحوافز التي تساهم في تحسين الأداء على المدى الطويل. هذا النظام يمنح الموظفين فرصة للارتقاء إلى مناصب أعلى بناءً على تقييم أدائهم. يشمل:

- فرص الترقّي للمعلمين والإداريين: بناءً على أدائهم وتفوقهم في العمل.
- مراجعة سنوية للترقيات: يتم تقويم أداء الموظفين سنويًا لتحديد من يستحق الترقية بناءً على نتائج تقييم الأداء.
- فرص الترقّي إلى المناصب الإدارية العليا: مثل مديرين أو رؤساء أقسام للذين يظهرون كفاءات قيادية.

يعزز هذا النظام من رغبة الموظفين في تحسين أدائهم وزيادة مشاركتهم الفعّالة في العملية التعليمية.

#### ٦-١٣-٤ / آلية التقييم والمتابعة:

يشكل التقييم المستمر لأداء الموظفين أحد الأركان الأساسية لنظام الحوافز والترقيات. يشمل هذا القسم:

- التقييم السنوي: إجراء تقييم دوري لأداء المعلمين والإداريين بناءً على معايير محددة مثل جودة التدريس، التفاعل مع الطلاب، وتحقيق الأهداف التعليمية.
  - التقييم الجماعي والفردى: تقييم الأداء بشكل فردي لكل موظف وأيضاً تقييم الأداء الجماعي للفرق التعليمية.
  - التقييم متعدد المصادر: من خلال الاستفادة من آراء المديرين، الزملاء، والطلاب في تقييم أداء المعلمين والإداريين.
- هذا التقييم يساعد في تحديد الحوافز والترقيات المناسبة ويعزز العدالة في توزيع المكافآت والفرص الوظيفية.

#### ٦-١٣-٥ / التدريب والتطوير المهني:

- يعتبر التدريب المستمر جزءاً مهماً من نظام الحوافز والترقيات، حيث يساهم في تحسين مهارات المعلمين والإداريين، ويعزز من قدرتهم على تحقيق أهدافهم المهنية. يتضمن هذا القسم:
- البرامج التدريبية وورش العمل: تنظيم دورات تدريبية لتعزيز مهارات التدريس والإدارة.
  - الدورات المتخصصة: مثل دورات في التربية الحديثة، تكنولوجيا التعليم، وإدارة المدارس.
  - الفرص للتعلم المستمر: مثل منح الموظفين الفرصة للالتحاق بالدراسات العليا أو برامج التطوير المهني.
- هذه المبادرات تساعد في رفع مستوى الكفاءة المهنية للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة التعليم داخل المدارس الخاصة.

#### ٦-١٣-٦ / خلق بيئة تنافسية صحية:

- يعد خلق بيئة تنافسية من الأهداف التي يسعى لتحقيقها نظام الحوافز والترقيات. يشمل هذا القسم:
- تشجيع المنافسة بين المعلمين: من خلال التنافس على الجوائز والترقيات بناءً على الأداء الممتاز.
  - تعزيز التعاون الجماعي: تشجيع الفرق التعليمية على العمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة للحصول على الحوافز الجماعية.
  - التحفيز على الابتكار: مكافأة الأفكار المبدعة والطرق التعليمية الجديدة التي تساهم في تطوير العملية التعليمية.

بيئة تنافسية إيجابية تساهم في تعزيز الجودة والابتكار في المدارس الخاصة.

#### ٦-١٣/ الشفافية والعدالة في التطبيق:

يعد تطبيق نظام الحوافز والترقيات بشكل شفاف وعادل من الأركان الأساسية لضمان فاعليته. يشمل هذا القسم:

- وضع معايير واضحة وشفافة: يتم تحديد المعايير التي بناءً عليها يتم منح الحوافز والترقيات بوضوح للجميع.
  - مراجعة دورية: التأكد من تطبيق النظام بشكل عادل لجميع العاملين دون تمييز أو تحيز.
  - الشفافية في التقييم: يجب أن تكون عمليات التقييم والتقدير معلنة للجميع وبطريقة واضحة وموضوعية.
- ضمان العدالة يعزز الثقة في النظام ويحفز الموظفين على تقديم أفضل أداء.

#### ٦-١٣/ المكافآت الجماعية:

- إلى جانب المكافآت الفردية، تعد المكافآت الجماعية من وسائل التحفيز الفعالة. يشمل هذا القسم:
- المكافآت للمؤسسات أو الفرق التعليمية المتميزة: تكريم الفرق التي حققت نجاحات جماعية متميزة في تحسين الأداء.
  - الأنشطة الجماعية: مثل الأنشطة الترفيهية أو الرحلات التي تُمنح للمجموعات المتميزة من المعلمين والإداريين.

المكافآت الجماعية تحفز على العمل الجماعي وتعزز من روح التعاون بين العاملين.

من خلال تطبيق هذه الأقسام بشكل متكامل، يساهم نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء التعليمي والإداري في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية، ويحقق الأهداف المرسومة في تحسين جودة التعليم وتطوير مخرجاته.

#### ٦-١٣/ المشاكل المحتملة:

رغم الأهمية الكبيرة لنظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية، إلا أن تطبيق هذا النظام قد يواجه بعض المشاكل والتحديات التي تؤثر على فاعليته. يمكن تلخيص هذه المشاكل المحتملة في النقاط التالية:

١. غياب معايير تقييم واضحة وموضوعية:

- المشكلة: قد تواجه بعض المؤسسات التعليمية صعوبة في وضع معايير تقييم دقيقة وشفافة لقياس أداء المعلمين والإداريين. عدم وضوح هذه المعايير قد يؤدي إلى تقييمات غير عادلة أو متحيزة.
- التأثير: يؤدي ذلك إلى شعور العاملين بالظلم والإحباط، مما يؤثر سلبًا على مستوى التحفيز ويقلل من فاعلية نظام الحوافز والترقيات.

## ٢. التحيز والمحابة في توزيع الحوافز:

- المشكلة: في بعض الحالات، قد تُمنح الحوافز والترقيات بناءً على عوامل غير موضوعية مثل العلاقات الشخصية أو الولاءات السياسية أو الاجتماعية.
- التأثير: يؤدي هذا إلى انعدام العدالة والشعور بالتمييز بين العاملين، مما ينعكس سلباً على الروح المعنوية ويقلل من ثقة الموظفين في النظام.

## ٣. عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية:

- المشكلة: قد تكون الحوافز المالية غير كافية لتحفيز المعلمين والإداريين، أو قد تكون الحوافز المعنوية غير فعالة أو غير كافية بالنسبة لبعض الأفراد.
- التأثير: يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الحافز لدى الموظفين، مما يقلل من جودة التعليم والأداء الوظيفي بشكل عام.

## ٤. نقص الدعم الإداري والقيادي:

- المشكلة: عدم توفر القيادة الفعالة التي تساهم في تنفيذ نظام الحوافز والترقيات، أو غياب الدعم من الإدارة العليا في تفعيل هذا النظام.
- التأثير: يؤثر ذلك على القدرة على تنفيذ النظام بفعالية ويؤدي إلى تقاعس الموظفين عن المشاركة في عملية التحسين المستمر.

## ٥. تدني فرص التدريب والتطوير:

- المشكلة: قد يواجه المعلمون والإداريون صعوبة في الوصول إلى فرص التدريب المستمر الذي يتماشى مع متطلبات تطوير الأداء، أو قد تكون الدورات التدريبية المقدمة غير كافية.
- التأثير: يؤثر ذلك على تطور مهارات العاملين في المجال التعليمي، مما يقلل من القدرة على تحقيق الأداء المطلوب ويقلل من فعالية الحوافز والترقيات.

## ٦. عدم وجود نظام متابعة مستمر:

- المشكلة: عدم وجود آلية متابعة دقيقة بعد منح الحوافز أو الترقيات، مما يؤدي إلى عدم التأكد من تأثير هذه الحوافز في تحسين الأداء.
- التأثير: دون متابعة فعّالة، قد تتوقف الحوافز عن تحقيق نتائج ملموسة، ويشعر الموظفون أن النظام لا يحقق الأهداف المرجوة.

## ٧. التركيز على الأهداف قصيرة المدى:

- المشكلة: قد يُركز النظام على الأهداف القصيرة المدى مثل تحقيق المكاسب المالية السريعة أو رفع الأداء الفردي بشكل مؤقت، بدلاً من تحسين الأداء المستدام في المدى الطويل.
- التأثير: يؤدي ذلك إلى إضعاف الاستدامة في تحسين الأداء التعليمي والتركيز على المكافآت السريعة دون التأثير المستمر على جودة التعليم.

## ٨. الاختلافات في ثقافة العمل والتوجهات التعليمية:

- المشكلة: قد تختلف ثقافة العمل داخل المؤسسات التعليمية الخاصة من منطقة إلى أخرى، مما يجعل تطبيق نظام الحوافز والترقيات في بيئات مختلفة معقدًا.
- التأثير: يؤدي ذلك إلى تفاوت في تطبيق النظام من مؤسسة إلى أخرى، مما يخلق بيئة غير متجانسة قد تؤدي إلى مشكلات في العدالة والتكافؤ بين العاملين في مختلف المؤسسات.

## ٩. إهمال الحوافز الجماعية:

- المشكلة: في بعض الأحيان، قد يركز النظام على المكافآت الفردية فقط دون مراعاة أهمية المكافآت الجماعية، مما يساهم في تقليل التعاون الجماعي داخل الفرق التعليمية.
- التأثير: يؤدي ذلك إلى ضعف التنسيق والعمل الجماعي، ويقلل من فرص التحسين الشامل داخل المؤسسة.

## ١٠. مقاومة التغيير من قبل العاملين:

- المشكلة: قد يواجه بعض المعلمين والإداريين مقاومة تجاه نظام الحوافز والترقيات بسبب قلة الوعي أو الخوف من التقييمات أو التغيير في بيئة العمل.
- التأثير: هذه المقاومة قد تؤدي إلى عدم قبول النظام من قبل الموظفين، مما يقلل من فعالية تطبيقه ويحد من تأثيره في تحسين الأداء.

## ١١. عدم تحقيق التوازن بين الحوافز والترقيات:

- المشكلة: قد يكون هناك توازن غير مناسب بين الحوافز المادية والترقيات الوظيفية، حيث يتم منح الترقيات بناءً على الأداء الفردي دون الأخذ في الاعتبار العوامل الجماعية أو البيئية التربوية.
- التأثير: هذا قد يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا حول نوع الحوافز الممنوحة، وبالتالي يؤدي إلى تراجع الدافع لتحسين الأداء.

## ١٢. التركيز المفرط على التقييم الكمي:

- المشكلة: في بعض الأحيان، قد يركز نظام الحوافز والترقيات على تقييم الأداء بناءً على المعايير الكمية فقط (مثل نتائج الاختبارات أو الإنجازات الأكاديمية) دون أخذ المعايير النوعية مثل الابتكار، الإبداع، والعلاقات الإنسانية في الحسبان.
- التأثير: يؤدي هذا إلى عدم تكامل التقييم مع احتياجات ومتطلبات عملية التعليم بشكل كامل، مما يحرم المعلمين والإداريين من فرص التقدير بناءً على الجوانب التي تساهم في تحسين بيئة التعليم بشكل غير مباشر.

في الختام:

إنَّ مواجهة هذه المشاكل تتطلب العمل على تطوير آليات التقييم، وتعزيز الشفافية في توزيع الحوافز، وضمان تقديم الدعم المستمر للموظفين في قطاع التعليم الخاص، بالإضافة إلى بناء ثقافة تعليمية تشجع على التعاون والتحفيز المستدام.

## ٦-١٣-١٠/ نتائج المشاكل المحتملة:

تؤدي المشاكل المحتملة في دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية إلى مجموعة من النتائج السلبية التي تؤثر على فعالية النظام بشكل عام. يمكن تلخيص أبرز النتائج لهذه المشاكل في النقاط التالية:

١. انخفاض الدافعية لدى المعلمين والإداريين:

- النتيجة: عندما لا تكون الحوافز والترقيات موزعة بشكل عادل أو عندما تكون المعايير غير واضحة، يشعر المعلمون والإداريون بالإحباط واللامبالاة. هذا يقلل من مستوى الحافز لديهم للعمل بشكل متميز.

- التأثير: يؤدي ذلك إلى تقليل مستوى الجهد المبذول في تحسين الأداء الوظيفي، ويقلل من جودة التعليم المقدم.

٢. تدهور جودة التعليم:

- النتيجة: في حال كان نظام الحوافز والترقيات غير فعال أو مشوبًا بالتحيز، فقد يؤدي إلى ضعف الدافع لدى المعلمين لتطوير مهاراتهم التعليمية أو ابتكار طرق تدريس جديدة.

- التأثير: تدهور مستوى التحصيل العلمي للطلاب، وتقلص فاعلية التدريس، مما يؤثر سلبًا على مخرجات التعليم.

٣. عدم العدالة والشعور بالتمييز:

- النتيجة: إذا تم منح الحوافز والترقيات بناءً على محاباة أو تحيز، فإن ذلك يخلق بيئة عمل غير عادلة. يشعر الموظفون الذين لم يحصلوا على الحوافز أو الترقيات بالظلم والإحباط.

- التأثير: يؤدي ذلك إلى تراجع روح الفريق، وزيادة التوتر بين المعلمين والإداريين، وهو ما ينعكس على التنسيق والتعاون داخل المدرسة.

٤. ارتفاع معدل التوظيف غير المستقر:

- النتيجة: عندما لا يشعر المعلمون بالإشادة أو التقدير الكافي لجهودهم، أو عندما يواجهون صعوبة في الحصول على ترقيات، قد يتجهون للبحث عن وظائف أخرى.

- التأثير: يؤدي ذلك إلى زيادة معدل دوران الموظفين، مما يخلق حالة من عدم الاستقرار الوظيفي، ويؤثر على استمرارية العمل داخل المؤسسة التعليمية.

٥. ضعف القدرة على جذب الكفاءات:

- النتيجة: إذا كانت حوافز النظام غير مغرية أو لا تعكس قيمة الجهد المبذول، فإن المؤسسات التعليمية الخاصة قد تجد صعوبة في جذب المعلمين ذوي الكفاءة العالية.

- التأثير: يحد هذا من قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم تعليم عالي الجودة، حيث أن جذب المعلمين المتميزين يتطلب نظام حوافز وترقيات جاذبًا.

٦. ضعف ثقافة العمل الجماعي:

- النتيجة: في حالة التركيز على الحوافز الفردية فقط وعدم تشجيع التعاون الجماعي بين المعلمين والإداريين، ينخفض مستوى التعاون داخل الفرق التعليمية.
  - التأثير: يؤدي هذا إلى بيئة تعليمية قائمة على التنافس الشخصي بدلاً من التعاون، مما يضعف الأداء الجماعي للمؤسسة التعليمية.
٧. تأثير سلبي على بيئة العمل:
- النتيجة: عدم وجود آليات فعالة في تطبيق النظام، مثل غياب الشفافية أو التقييم العادل، قد يخلق بيئة عمل غير مريحة.
  - التأثير: يؤدي هذا إلى انخفاض رضا العاملين، وزيادة مستوى التوتر داخل المؤسسة التعليمية، مما يؤثر على جودة العلاقات بين الموظفين والإدارة.
٨. فقدان الثقة في النظام:
- النتيجة: إذا كانت الحوافز والترقيات تتم بشكل غير شفاف أو بناءً على معايير غير موضوعية، فقد يفقد الموظفون الثقة في نزاهة النظام.
  - التأثير: فقدان الثقة يؤدي إلى ضعف التزام الموظفين بنظام الحوافز والترقيات، مما يقلل من تأثيره الإيجابي على تحسين الأداء.
٩. تأثير سلبي على سمعة المؤسسات التعليمية:
- النتيجة: استمرار المشاكل في نظام الحوافز والترقيات يمكن أن يؤدي إلى تدهور سمعة المؤسسة التعليمية الخاصة بين العاملين في قطاع التعليم.
  - التأثير: قد يتسبب هذا في عدم رغبة الكفاءات في الانضمام للمؤسسة، كما قد يؤثر على سمعة المدرسة في المجتمع الأكاديمي، مما يقلل من قدرتها على المنافسة.
١٠. عدم الاستدامة في تطوير الأداء:
- النتيجة: إذا كانت الحوافز والترقيات مرتبطة فقط بالأهداف قصيرة المدى (مثل المكافآت المالية السريعة)، فإنها قد لا تعزز التطوير المستدام في الأداء على المدى الطويل.
  - التأثير: ذلك يمكن أن يؤدي إلى تباطؤ في عملية تحسين الأداء بشكل مستمر ويجعل المؤسسات التعليمية تتوقف عن تطوير آليات وأساليب التعليم في المستقبل.
١١. قلة التفاعل مع الطلاب:
- النتيجة: عندما يركز المعلمون على الحصول على الحوافز والترقيات، قد يفقدون تركيزهم على تطوير علاقاتهم مع الطلاب.
  - التأثير: هذا يؤدي إلى ضعف التفاعل بين المعلمين والطلاب، مما يؤثر سلباً على عملية التعليم ويقلل من فعالية التدريس.
١٢. زيادة الضغط على المعلمين والإداريين:
- النتيجة: في بعض الأحيان، قد يؤدي تطبيق نظام حوافز وترقيات مشروط بمستوى أداء عالٍ إلى زيادة الضغط على المعلمين والإداريين لتحقيق النتائج المرجوة.

- التأثير: هذا الضغط قد يؤدي إلى الإرهاق المهني، وتدهور صحة العاملين النفسية والبدنية، مما يؤثر في النهاية على جودة التعليم ويقلل من كفاءة الأداء.

في الختام:

تتعدد النتائج السلبية للمشاكل المحتملة في نظام الحوافز والترقيات، ويجب على المؤسسات التعليمية العمل على معالجتها بشكل فعال لضمان تحقيق أهداف التحسين المستدام للأداء، وبالتالي رفع جودة التعليم في القطاع الخاص.

## ٦-١٣-١١/ الحلول المقترحة:

لحل المشاكل المحتملة في دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية، يجب اتباع مجموعة من الحلول التي تعزز فعالية النظام وتدعم تحسين الأداء بشكل مستدام. فيما يلي بعض الحلول المقترحة:

١. وضع معايير تقييم واضحة وشفافة:

- الحل: يجب تحديد معايير تقييم الأداء بشكل واضح وموضوعي، بحيث تكون هذه المعايير قابلة للقياس وتغطي جميع جوانب العمل التعليمي والإداري، بما في ذلك التدريس، إدارة الفصول، التفاعل مع الطلاب، وتطوير المناهج.

- التأثير: يسهم ذلك في تعزيز العدالة والشفافية في منح الحوافز والترقيات، ويشجع العاملين على تحسين أدائهم وفقاً للمعايير المحددة.

٢. تعزيز الشفافية والمساواة في توزيع الحوافز:

- الحل: يجب تطبيق معايير عادلة لتوزيع الحوافز والترقيات بشكل يعكس الأداء الفعلي لكل فرد، مع التأكد من أن الجميع لديهم نفس الفرص للتقدم أو الحصول على الحوافز بناءً على جهودهم.

- التأثير: سيؤدي ذلك إلى زيادة الثقة في النظام، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء، وتقليل المشاعر السلبية من الظلم أو التحيز.

٣. تنويع الحوافز المادية والمعنوية:

- الحل: ينبغي التنوع في تقديم الحوافز بين مادية (مكافآت مالية، بدلات، مكافآت جماعية) ومعنوية (شهادات تقدير، تكريم علني، فرص تدريبية). يُفضل دمج الحوافز الجماعية والفردية في النظام.

- التأثير: سيسهم ذلك في تلبية احتياجات الموظفين المختلفة، سواء من حيث المكافآت المالية أو التقدير المعنوي، مما يعزز تحفيزهم ويسهم في تعزيز التفاعل الجماعي.

#### ٤. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني:

- الحل: توفير دورات تدريبية مستمرة للمعلمين والإداريين في مجالات متنوعة مثل تكنولوجيا التعليم، أساليب التدريس الحديثة، القيادة، والإدارة الفعّالة.
- التأثير: هذه البرامج تساعد في تطوير مهارات المعلمين والإداريين، مما يعزز من كفاءتهم ويزيد من فعالية الحوافز والترقيات في تحسين الأداء.

#### ٥. إعادة تقييم الحوافز والترقيات بشكل دوري:

- الحل: يجب أن يكون هناك مراجعة دورية لنظام الحوافز والترقيات لضمان أنه ما يزال يتماشى مع التحديات التعليمية الجديدة واحتياجات الموظفين. هذه المراجعة يجب أن تكون مستندة إلى نتائج التقييم والتغذية الراجعة من المعنيين.
- التأثير: ستساعد هذه المراجعات في تحسين النظام باستمرار، مما يضمن استدامة فعاليته ويعزز رضا الموظفين.

#### ٦. تعزيز القيادة والإدارة الفعّالة:

- الحل: يجب على الإدارات التعليمية العمل على تطوير القيادة الإدارية وتوفير التدريب اللازم للمديرين لكي يكونوا قادرين على تطبيق نظام الحوافز والترقيات بشكل فعال وعادل. كما يجب أن يشارك المديرون في توجيه الموظفين نحو تطوير مهاراتهم.
- التأثير: القيادة القوية تساهم في تحسين التنفيذ الكامل لنظام الحوافز والترقيات، مما يسهم في زيادة التزام المعلمين والإداريين.

#### ٧. إشراك الموظفين في وضع السياسات:

- الحل: يمكن إشراك المعلمين والإداريين في عملية وضع سياسات الحوافز والترقيات من خلال استبيانات أو اجتماعات دورية للتعبير عن آرائهم حول النظام الحالي وأفضل الطرق لتطويره.
- التأثير: إشراك العاملين يعزز من شعورهم بالانتماء والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من رضاهم ويسهم في تحسين الأداء.

#### ٨. تطوير آليات المتابعة والمراجعة المستمرة:

- الحل: يجب أن يتم تطوير آليات متكاملة لمتابعة نتائج تطبيق الحوافز والترقيات من خلال جمع البيانات بشكل دوري حول تأثير الحوافز على الأداء، بالإضافة إلى استبيانات لتقييم رضا الموظفين.
- التأثير: متابعة نتائج الحوافز والترقيات تساعد في تحسين النظام، واكتشاف المشاكل بشكل مبكر، وتقديم حلول سريعة وفعّالة.

#### ٩. تعزيز التعاون والعمل الجماعي:

- الحل: يمكن منح حوافز جماعية للمؤسسات أو الفرق التعليمية التي تحقق أداء متميزاً، وذلك لتعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين والإداريين.

- التأثير: هذا يحفز الفرق على العمل معاً، مما يسهم في تحسين الأداء الجماعي داخل المدرسة ويعزز من البيئة التعليمية.

#### ١٠. الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار:

- الحل: استخدام التكنولوجيا لتطوير نظام الحوافز والترقيات من خلال منصات رقمية تتيح للموظفين معرفة معايير التقييم والحوافز المتاحة، بالإضافة إلى جمع البيانات حول الأداء.
- التأثير: التكنولوجيا تساعد في تسريع عملية التقييم والترقيات، وتوفير نظام شفاف وسهل الوصول إليه، مما يسهم في تحفيز الموظفين.

#### ١١. تحقيق التوازن بين الحوافز قصيرة وطويلة المدى:

- الحل: من الضروري أن يتم دمج الحوافز التي تحفز الأداء على المدى القصير مع حوافز أخرى تعزز التطوير المستدام على المدى الطويل. على سبيل المثال، يمكن أن تكون هناك حوافز مرتبطة بتحقيق أهداف أكاديمية قصيرة المدى، مع فرص تدريبية وترقيات لتطوير المهارات على المدى الطويل.
- التأثير: سيؤدي هذا إلى تحسين الأداء بشكل مستدام، حيث سيشعر الموظفون بأنهم محط تقدير على المدى القصير والطويل.

#### ١٢. مراجعة النظام بشكل مستمر:

- الحل: على الإدارة المعنية أن تقوم بمراجعة شاملة دورية لنظام الحوافز والترقيات، لضمان توافقه مع المتغيرات في البيئة التعليمية، مثل التطورات التكنولوجية أو التغيرات في سياسات التعليم.
- التأثير: مراجعة النظام بشكل دوري يساعد في ضمان فعاليته واستمراريته، ويضمن التكيف مع التغيرات التي تطرأ على القطاع التعليمي.

#### في الختام:

تطبيق هذه الحلول المقترحة يساعد على معالجة المشاكل المحتملة في نظام الحوافز والترقيات، ويضمن تحسين الأداء التعليمي والإداري في القطاع الخاص. كما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة، ويعزز جودة التعليم في المملكة العربية السعودية.

#### ٦-١٣-١٢/ المهارات الضرورية:

لتطبيق دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية بنجاح، يتطلب الأمر مجموعة من المهارات الضرورية التي تسهم في فعالية هذا النظام. وتتمثل هذه المهارات في النقاط التالية:

#### ١. مهارات القيادة والإدارة الفعالة:

- الوصف: يتطلب تطبيق نظام الحوافز والترقيات قيادة قادرة على تحفيز الموظفين وتوجيههم بشكل فعال، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات عادلة ومدرسة بشأن توزيع الحوافز والترقيات.
- التأثير: يجب أن يكون القادة قادرين على تحفيز فرق العمل، إدارة التغيرات بشكل سلس، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية بشكل جماعي.

## ٢. مهارات التواصل الفعال:

- الوصف: ضرورة وجود تواصل شفاف وفعال بين الإدارة والمعلمين، بحيث يتم توضيح معايير التقييم بوضوح وأسباب منح الحوافز والترقيات. كما يجب أن يكون الموظفون على دراية بكيفية تأثير أدائهم على فرص الحصول على الحوافز.
- التأثير: يساعد التواصل الواضح والمفتوح في تقليل اللبس والشكوك حول النظام، مما يعزز من قبول الموظفين للنظام ويزيد من رضاهم.

## ٣. مهارات التقييم والقياس:

- الوصف: من الضروري امتلاك مهارات تقييم دقيقة وعادلة لقياس أداء الموظفين بشكل موضوعي، بالإضافة إلى القدرة على تحديد معايير قياس الأداء المناسبة (مثل التفاعل مع الطلاب، نتائج التحصيل الدراسي، المشاركة في الأنشطة).
- التأثير: يساعد التقييم الجيد على تحديد الموظفين الأكثر كفاءة ومنحهم الحوافز والترقيات بناءً على الأداء الفعلي.

## ٤. مهارات التحفيز والإلهام:

- الوصف: يجب أن يمتلك القادة مهارات تحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، وذلك من خلال التعرف على احتياجاتهم وتقديم حوافز تتناسب مع هذه الاحتياجات سواء كانت مادية أو معنوية.
- التأثير: التحفيز يعزز الدافعية لدى الموظفين للعمل بجدية وإبداع، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة التعليمية.

## ٥. مهارات إدارة التغيير:

- الوصف: يعتبر تطبيق نظام الحوافز والترقيات تغييراً مهماً في بيئة العمل، ويجب أن يمتلك القادة مهارات إدارة هذا التغيير بشكل فعال، بما في ذلك التعامل مع مقاومة التغيير التي قد تنشأ.
- التأثير: يساعد ذلك في تسهيل التكيف مع النظام الجديد وضمان استمرارية تحسين الأداء بدون التأثير سلباً على الروح المعنوية.

## ٦. مهارات التحليل واتخاذ القرارات:

- الوصف: يجب أن تكون هناك مهارات تحليلية قوية لفحص البيانات المتعلقة بالأداء وتحديد ما إذا كانت الحوافز والترقيات تحقق أهدافها. كما يتعين اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على هذه البيانات.

- التأثير: يساعد ذلك على تحسين فعالية النظام وتصحيح أي انحرافات قد تحدث في تطبيقه، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل مستمر.

#### ٧. مهارات إدارة الوقت والتنظيم:

- الوصف: تتطلب عملية تطبيق نظام الحوافز والترقيات تنظيمًا جيدًا للوقت، بما في ذلك تحديد فترات التقييم، وجمع البيانات، وتنظيم الاجتماعات اللازمة لمراجعة الأداء.
- التأثير: يساعد التنظيم الجيد في تسريع تنفيذ النظام وضمان متابعة مستمرة لأداء المعلمين والإداريين في الوقت المناسب.

#### ٨. مهارات التفاوض والإقناع:

- الوصف: قد يحتاج القادة إلى مهارات التفاوض مع المعلمين والإداريين لتحقيق التوازن بين الحوافز والترقيات، خاصة في حال وجود توقعات مختلفة من قبل الموظفين.
- التأثير: يساعد التفاوض الفعال على خلق توافق بين الإدارة والموظفين، مما يزيد من رضاهم عن النظام.

#### ٩. مهارات إدارة العلاقات الإنسانية:

- الوصف: يجب أن يكون لدى القادة مهارات تواصل إيجابية مع الموظفين على مستوى شخصي، للتعامل مع المشاعر والتوقعات المختلفة بخصوص الحوافز والترقيات.
- التأثير: بناء علاقات طيبة ومستدامة بين المعلمين والإداريين يعزز من بيئة العمل ويساهم في تحسين الروح المعنوية لدى الموظفين.

#### ١٠. مهارات التخطيط الاستراتيجي:

- الوصف: من الضروري أن يتم التخطيط المسبق لكيفية تطبيق نظام الحوافز والترقيات من خلال وضع استراتيجية متكاملة تأخذ في الاعتبار الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى.
- التأثير: يساعد التخطيط الجيد في ضمان تحقيق الأهداف المرجوة، ويدعم استدامة النظام في تحسين الأداء بشكل مستمر.

#### ١١. مهارات استخدام التكنولوجيا:

- الوصف: استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة (مثل منصات التقييم الإلكترونية، تطبيقات التفاعل مع الموظفين، قواعد البيانات لمتابعة الأداء) يعتبر من المهارات المهمة لتسهيل تنفيذ نظام الحوافز والترقيات.
- التأثير: تساهم التكنولوجيا في تسريع التقييم، جمع البيانات بشكل دقيق، وتحليل الأداء بطرق أكثر كفاءة وفعالية.

#### ١٢. مهارات الاستماع والتغذية الراجعة:

- الوصف: القدرة على الاستماع لملاحظات الموظفين حول نظام الحوافز والترقيات وتقديم تغذية راجعة بناءة، تساهم في تحسين النظام.

- التأثير: يساعد ذلك في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، ويؤدي إلى تحسين النظام بناءً على ملاحظاتهم واحتياجاتهم.

### ١٣. مهارات التحليل المالي:

- الوصف: يحتاج القائمون على تطبيق النظام إلى مهارات تحليل مالي لضمان أن الحوافز المالية والترقيات تتناسب مع الميزانية المتاحة وتحقق الأهداف المرجوة.
- التأثير: يساهم هذا في ضمان استدامة النظام المالي بشكل متوازن، ويمنع التأثيرات السلبية التي قد تنشأ نتيجة للإفراط في تقديم الحوافز أو الترقيات.

### في الختام:

إن تطبيق دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء يتطلب مجموعة من المهارات المتنوعة التي تشمل القيادة، والتقييم، والتواصل، والتحليل، وغيرها من المهارات الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف النظام بشكل فعال.

## الفصل الرابع

منهجية البحث وتحليل البيانات والتوصيات والمقترحات

## ١/ مقدمة

تعد المنهجية وطرق البحث من الركائز الأساسية التي تحدد كيفية إجراء الدراسة واختيار الأدوات والأساليب التي سيتم استخدامها للحصول على البيانات وتحليلها. في دراسة "دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية"، سيتم اتباع منهجية بحثية معينة تعتمد على نوعية المشكلة البحثية وأهداف الدراسة.

## ٢/ المنهجية وطرق البحث

### ١-٢/ المنهج البحثي:

المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأساسي الذي سيتم اتباعه في هذه الدراسة. يتم استخدام هذا المنهج لفحص وتحليل دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة، بالإضافة إلى فهم الآثار الناتجة عن تطبيق هذا النظام على المعلمين والإداريين.

• المنهج الوصفي: يهدف إلى وصف الظاهرة الحالية، أي تأثير نظام الحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي. سيتضمن ذلك جمع البيانات المتعلقة بنظام الحوافز، الترقيات، ومعايير تقييم الأداء في المدارس الخاصة.

• المنهج التحليلي: يهدف إلى تحليل البيانات المجمعة لتحديد العلاقات بين نظام الحوافز والترقيات وبين تحسين الأداء، واستخلاص استنتاجات قد تسهم في تطوير هذا النظام.

### ٢-٢/ أساليب جمع البيانات:

سيتم استخدام عدة أساليب لجمع البيانات بناءً على نوعية البحث وتوجهاته. وهذه الأساليب تتضمن:

#### ١. المقابلات الشخصية:

○ سيتم إجراء مقابلات مع إداريين ومديري المدارس الخاصة لفهم كيفية تصميم وتنفيذ نظام الحوافز والترقيات في مدارسهم. كما سيتم تحديد التحديات التي يواجهونها في تطبيق هذا النظام ومدى تأثيره على تحسين الأداء.

○ سيتم أيضاً إجراء مقابلات مع المعلمين لفهم تصوراتهم حول الحوافز والترقيات وكيفية تأثيرها على أدائهم وتحفيزهم.

#### ٢. الاستبانة (الاستبيانات):

○ سيتم تصميم استبانة تحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة لاستقصاء آراء المعلمين والإداريين بشأن فعالية نظام الحوافز والترقيات. سيتضمن الاستبيان أسئلة عن:

- تأثير الحوافز على دافعيتهم وأدائهم.
- مدى وضوح المعايير المستخدمة في الترقيات والحوافز.
- مدى عدالة وشفافية تطبيق النظام.

- سيتم توزيع الاستبانة على عينة من المعلمين والإداريين في مدارس خاصة بمختلف المناطق في المملكة.

### ٣. الملاحظة المباشرة:

- قد يتم استخدام الملاحظة المباشرة في بعض المدارس الخاصة لمراقبة التفاعل بين المعلمين والإداريين في سياق تطبيق نظام الحوافز والترقيات. هذه الطريقة تساعد في الحصول على فهم عملي للآثار المترتبة على تطبيق النظام على الأداء اليومي.

### ٢-٣/ العينة البحثية:

تم اختيار عينة من المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية لتمثيل مختلف الفئات التعليمية (الابتدائي، المتوسط، والثانوي). سيتم اختيار العينة باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل متوازن للمناطق المختلفة (الشمالية، الجنوبية، الشرقية، والغربية) في المملكة.

- المعلمين: سيتم اختيار عينة من المعلمين في المدارس الخاصة، بحيث يتم تمثيل كافة التخصصات التعليمية (العلوم، الرياضيات، اللغات، الاجتماعيات، إلخ).
- الإداريين: سيتم اختيار عينة من الإداريين، مثل مديري المدارس ونوابهم، لتقييم مدى فاعلية نظام الحوافز والترقيات من منظور الإدارة.

### ٢-٤/ أدوات القياس:

#### ١. استبانة تحليل الأداء:

سيتم تصميم استبانة لتقييم الأداء الوظيفي بناءً على المعايير التالية:

- جودة التدريس.
- القدرة على إدارة الصف.
- مشاركة المعلم في الأنشطة التعليمية والمجتمعية.
- المشاركة في التطوير المهني المستمر.

#### ٢. استبانة تقييم الحوافز والترقيات:

سيتم تصميم استبانة أخرى لقياس فعالية نظام الحوافز والترقيات، وتشمل الأسئلة حول:

- نوع الحوافز المقدمة.
- مدى وضوح معايير الترقيات.
- درجة رضا المعلمين والإداريين عن نظام الحوافز.
- تأثير الحوافز على التحفيز الشخصي والأداء الوظيفي.

## ٢-٥/ طرق تحليل البيانات:

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرمجيات الإحصائية مثل SPSS أو Excel، وذلك باستخدام الأساليب التالية:

### ١. التحليل الوصفي:

- سيتم استخدام الإحصاء الوصفي مثل التكرار، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لفهم توزيع البيانات وتحليل الاتجاهات الرئيسية في استجابات المعلمين والإداريين.

### ٢. التحليل الارتباطي (Correlation Analysis):

- سيتم إجراء تحليل الارتباط لاختبار العلاقة بين نظام الحوافز والترقيات وتحسين الأداء الوظيفي. سيتم حساب معامل الارتباط بين المتغيرات لتحديد مدى قوة العلاقة.

### ٣. اختبار الفرضيات (Hypothesis Testing):

- سيتم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار T-test أو تحليل التباين ANOVA، لتحديد ما إذا كانت هناك فروق معنوية في تأثير الحوافز والترقيات على الأداء بين المعلمين والإداريين في المدارس المختلفة.

## ٢-٦/ التحديات المحتملة:

- تحديات جمع البيانات: قد يواجه الباحث صعوبة في الحصول على استجابات من جميع المشاركين بسبب ضيق الوقت أو عدم الاستجابة.
- تحديات التحيز: قد يعبر بعض المشاركين عن آراء غير موضوعية بسبب مشاعرهم تجاه النظام القائم.
- تحديات التنوع الثقافي: تنوع المدارس في المملكة قد يسبب اختلافًا في طرق تطبيق الحوافز والترقيات مما قد يؤثر في نتائج الدراسة.

### خلاصة:

تتبع الدراسة منهجية وصفية تحليلية تعتمد على المقابلات، الاستبانات، والملاحظة المباشرة لجمع البيانات من مجموعة من المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة. سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لاستخلاص النتائج حول تأثير نظام الحوافز والترقيات على تحسين الأداء في القطاع التعليمي الخاص.

### ٣/ أدوات الدراسة:

أدوات الدراسة هي الوسائل المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها بهدف تحقيق أهداف البحث وتحقيق الفرضيات المطروحة. في دراسة "دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية"، سيتم استخدام عدة أدوات رئيسية لجمع البيانات من المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة. وتشمل هذه الأدوات المقابلات، الاستبانات، والملاحظة المباشرة. وفيما يلي شرح مفصل لأدوات الدراسة:

#### ٣-١/ الاستبانات (الاستبيانات)

تُعتبر الاستبانات أداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث سيتم تصميم استبانات موجهة إلى المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة، للحصول على آرائهم وتصوراتهم حول نظام الحوافز والترقيات وتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي. تتكون الاستبانات من نوعين من الأسئلة:

##### ١. الأسئلة المغلقة:

سنتضمن أسئلة متعددة الخيارات، حيث يختار المشاركون الإجابة الأنسب لهم. مثل:

○ هل سبق وأن منحت علاوة سنوية وأنت في مجال التعليم الأهلي؟

▪ (نعم، لا)

▪ هل ترى أن العلاوة السنوية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي؟

▪ (نعم، لا، أحياناً)

##### ٢. الأسئلة المفتوحة:

سيتم تضمين أسئلة مفتوحة تسمح للمشاركين بالتعبير عن آرائهم بحرية، مثل:

○ ما الرسالة التي تريد إيصالها لمسؤولي التعليم في منطقتك؟

الهدف:

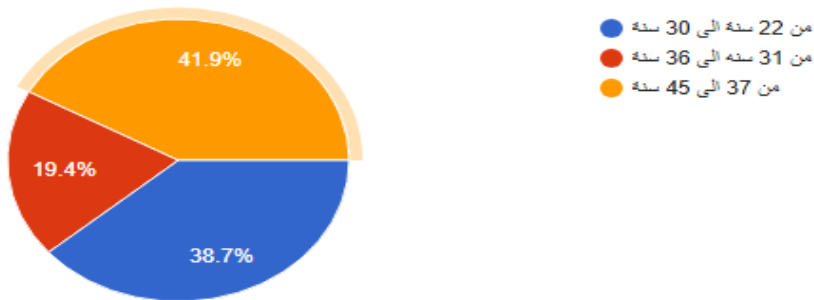
- جمع معلومات كمية ونوعية حول تصورات المعلمين والإداريين فيما يخص نظام الحوافز والترقيات.
- معرفة مدى تأثير هذا النظام على تحسين الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة.

أنشئت هذا استبيان حول دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية.

عزيزي المشارك نقدر وقتك وجهدك في الإجابة ونعدك أن جميع الإجابات ستبقى سرية وتستخدم لغرض البحث فقط

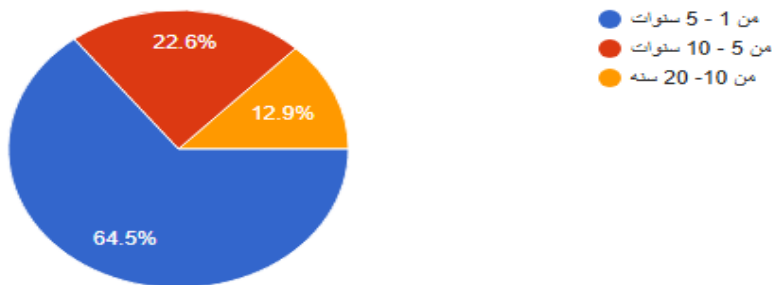
كم عمرك ؟

31 ردًا



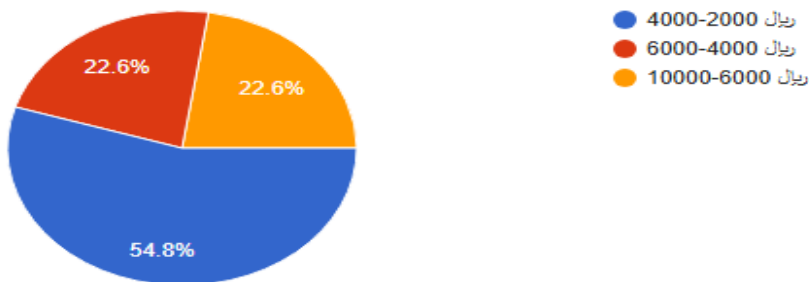
مدة سنوات الخدمة في قطاع التعليم الأهلي ؟

31 ردًا



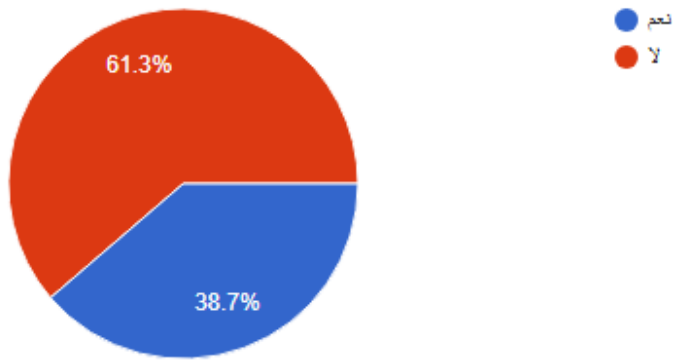
الراتب يتراوح بين ؟

31 ردًا



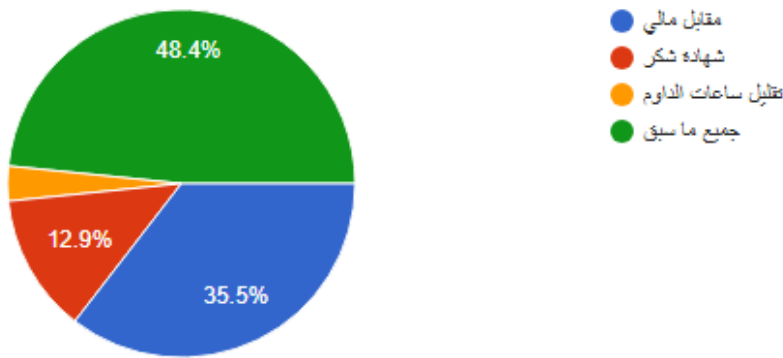
هل سبق وأن منحت علاوة سنوية وأنت في مجال التعليم الأهلي ؟

31 ردًا



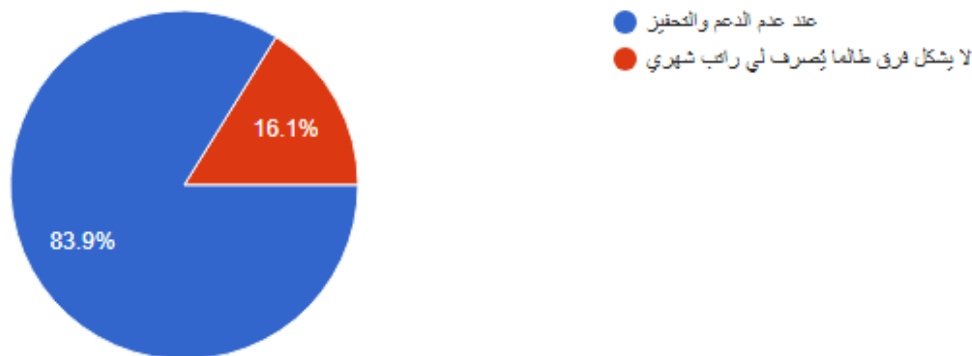
من وجهة نظرك الدعم والتحفيز الأفضل يكون على شكل؟

31 ردًا



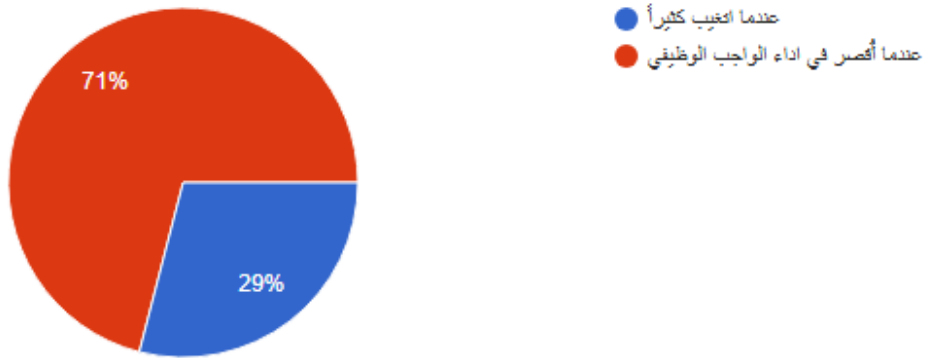
أشعر بالإحباط .....

31 ردًا



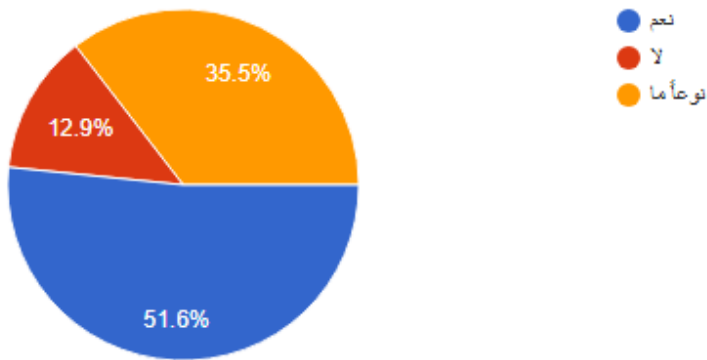
متي أدرك أني لا استحق ترقية أو دعم

31 ردًا



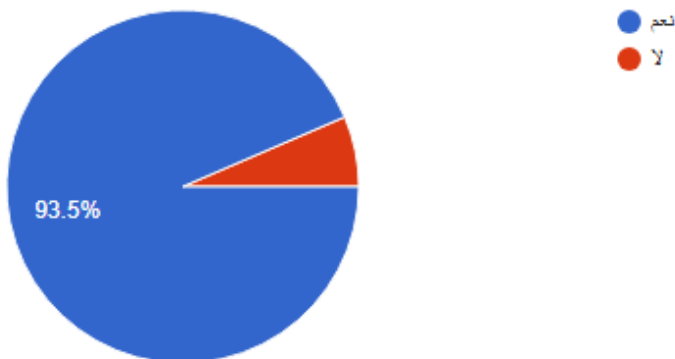
هل موقع المنشأة التعليمية له دور في الاداء الوظيفي من حيث القرب او البعد ؟

31 ردًا



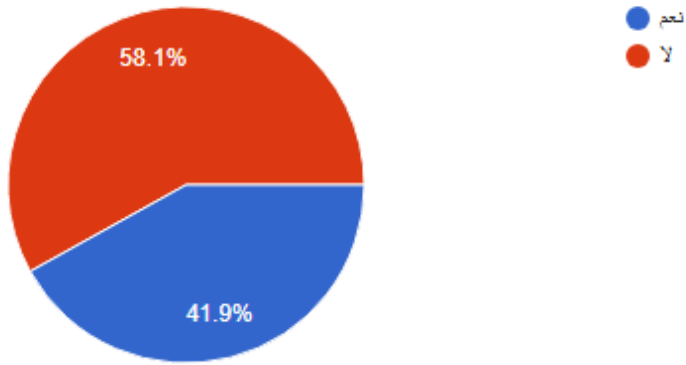
هل ترى أن العناية السنوية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي ؟

31 ردًا



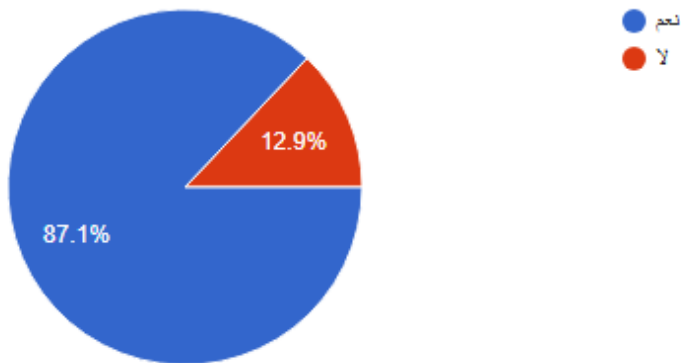
هل سبق وأن قدمت اقتراح مدروس لإدارتك عن أهمية الحوافز والترقيات ؟

31 ردًا



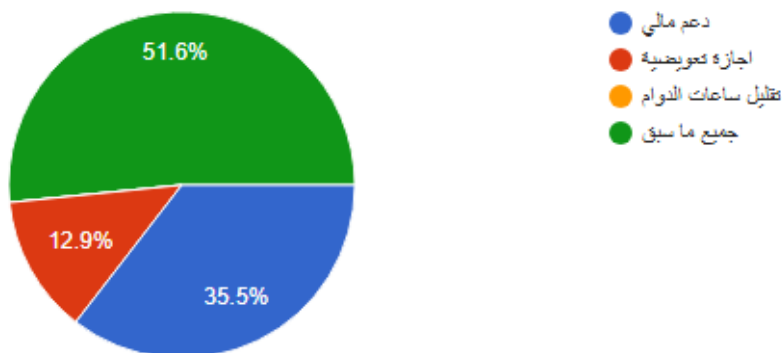
هل تعتبر أن توفير الأدوات التقنية والوسائل التعليمية في قاعات الدراسة حافز لك ؟

31 ردًا



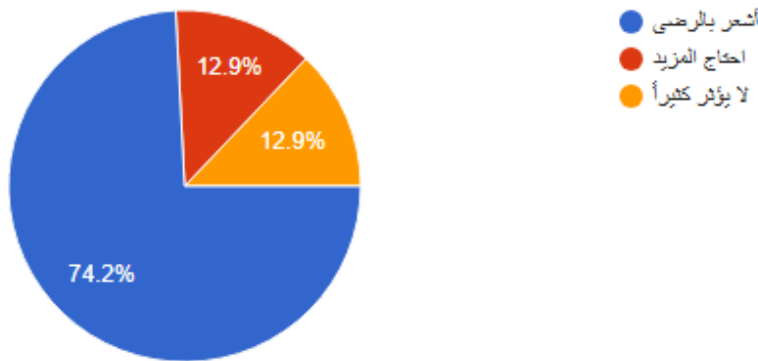
هل الحوافز بالنسبة لك ابتداءً من الأفضل

31 ردًا



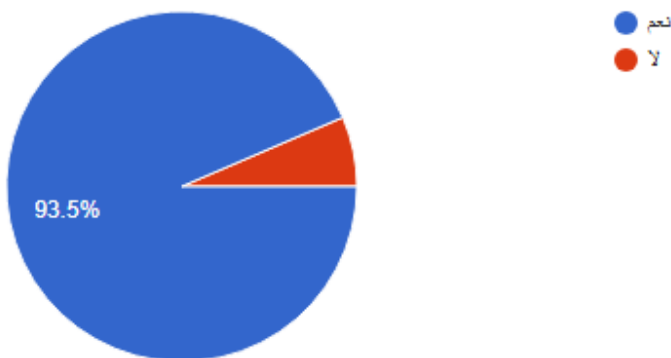
متصل بالسؤال الذي قبله  
ما هو شعورك عند هذا الدعم ؟

31 ردًا



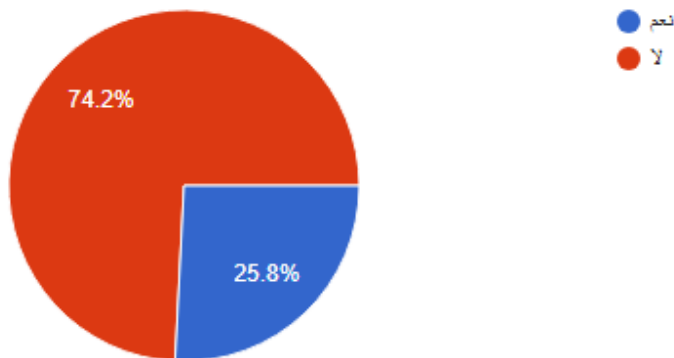
هل تقترح على وزارة التربية والتعليم أن تلزم مؤسسات التعليم الأهلى أن تدعم موظفيها المتميزين

31 ردًا



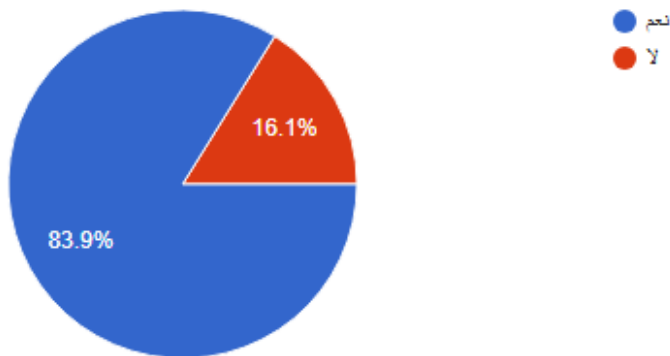
هل سبق وأن أرسلت وزارة التربية والتعليم مشرفين ناقشوا معك موضوع الدعم من عدمه في المنشأة التي تعمل بها ؟

31 ردًا



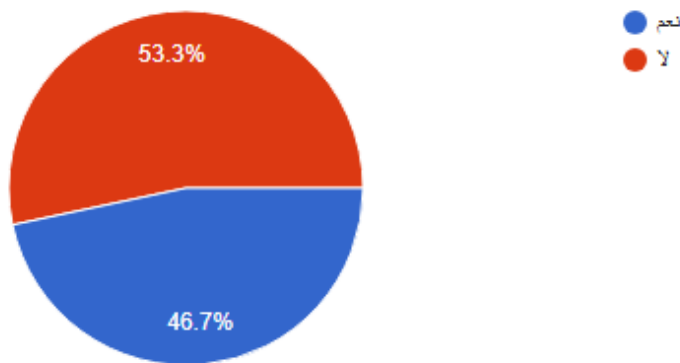
هل هناك فرق بين الدعم والتحفيز بين التعليم العام والتعليم الأهلي ؟

31 ردًا



هل تشارك معك وزارة التربية والتعليم عبر موقع خاص أو بريد إلكتروني أدوات تطويرية أو تقنية تساعد على الأداء الوظيفي ؟

30 ردًا



ما لرسالة التي تريد إيصالها لمسؤولي التعليم في منطقتك؟

- جـ /السلام عليكم ورحمة الله وبركاته اشكر المسؤولين في التعليم على ما يبذلون من جهد للارتقاء مستوى التعليم
- جـ /عند تقدير المجهود يظهر الابداع
- جـ /التعليم المرن وسهولة التعلم سواء كان حضوريا او من خلال التقنية الحديثة لظروف المجتمع وتقليل استخدام المواصلات
- جـ /رفع المعنويات للمجتهدين وتحفيزهم ودعمهم على تطوير ادائهم
- جـ /دعم موظفي التعليم الخاص
- جـ /لاشي
- جـ /الاهتمام بالتعليم في شتى انواعه ومراحله
- جـ /التركيز على الثانويات
- جـ /ان يكون في مساواه بين معلمين القطاع العام والخاص

- جـ / أ/
- جـ / أتمنى النظر في وضع التعليم الاهلي من المزايا والرواتب والبدلات
- جـ / -
- جـ / اجبار التعليم الاهلي بدعم معلميه بحوافز وعلاوة سنوية وتجهيز الفصول بأحدث التقنيات وعدم اسنادها الى المعلم
- جـ / التخطيط والتدريب لتنفيذ التطوير على أفضل وجه
- جـ / لا يوجد
- جـ / ء
- جـ / الدعم والتحفيز من جميع النواحي كمثال شهادة الشكر والعلاوة السنوية
- جـ / أتمنى لكم دوام التوفيق
- جـ / الاهتمام بتعليم الاهلي
- جـ / العناية أكثر بالقطاع الخاص
- جـ / شكرا لكم
- جـ / شكرا
- جـ / تطوير التعليم الاهلي لأعداد معلمين مميزين
- جـ / التركيز على مخرجات الطلاب
- جـ / أتمنى أن يتم توفير بيئة تعليمية محفزة تشجع على الإبداع والتفكير النقدي

### ٣-٢/ المقابلات الشخصية

المقابلات الشخصية هي أداة جمع بيانات نوعية تُستخدم للحصول على معلومات عميقة من الإداريين والمديرين في المدارس الخاصة، بالإضافة إلى المعلمين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع نظام الحوافز والترقيات. ستكون المقابلات نصف منظمة، حيث سيتم طرح مجموعة من الأسئلة المحددة، مع ترك المجال للمشاركين للتعبير عن آرائهم وتجاربهم بشكل موسع.

الأسئلة الرئيسية للمقابلات:

١. كيف يتم تحديد معايير الحوافز والترقيات في مدرستك؟
٢. هل ترى أن نظام الحوافز والترقيات في مدرستك يعزز من جودة التعليم؟
٣. ما هو تأثير الحوافز والترقيات على دافعية المعلمين وأدائهم؟
٤. ما هي التحديات التي تواجهها في تطبيق هذا النظام؟
٥. كيف يمكن تحسين هذا النظام ليكون أكثر فعالية؟

الهدف:

- استكشاف كيفية تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة.
- فهم التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق هذا النظام.
- جمع معلومات عميقة حول العلاقة بين الحوافز والأداء.

### ٣-٣/ الملاحظة المباشرة

الملاحظة المباشرة هي أداة جمع بيانات يتم من خلالها مراقبة سلوك المعلمين والإداريين في بيئة العمل التعليمية. يمكن أن تكون الملاحظة بشكل غير متداخل (أي أن الباحث يراقب دون التدخل في سير العمل) أو بشكل متداخل (حيث يتفاعل الباحث بشكل غير رسمي مع المعلمين والإداريين).

الهدف:

- دراسة كيفية تطبيق نظام الحوافز والترقيات على أرض الواقع.
- ملاحظة مدى تفاعل المعلمين والإداريين مع الحوافز المقدمة.
- متابعة تأثير نظام الحوافز على بيئة العمل وجودة الأداء داخل المدرسة.

### ٣-٤/ تحليل الوثائق والسجلات

قد يتم استخدام تحليل الوثائق الخاصة بالمدارس الخاصة، مثل سجلات الترقيات، تقارير تقييم الأداء، والوثائق المتعلقة بالحوافز. سيساعد هذا في فهم المعايير الموضوعية التي يعتمد عليها نظام الحوافز والترقيات، وكذلك كيفية قياس وتحليل الأداء.

الهدف:

- دراسة الوثائق المتعلقة بنظام الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة.
- تحليل كيف يتم تقييم الأداء ومنح الحوافز والترقيات بناءً على الوثائق الرسمية.
- تحديد مدى توافق النظام المعمول به مع ممارسات إدارة الأداء والتطوير المهني.

### ٣-٥/ اختبار الأداء الوظيفي

سيتم استخدام أدوات تقييم الأداء الوظيفي من خلال استبيانات تقييم الأداء، التي قد تشمل مقياساً لتحديد مستويات الأداء المتنوعة في مجالات التدريس والإدارة. يمكن استخدام مقاييس تقييم من قبل المديرين والمشرفين التربويين الذين يقومون بتقييم الأداء الفعلي للمعلمين.

الهدف:

- قياس تأثير الحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي للمشاركين.
- مقارنة الأداء قبل وبعد تطبيق الحوافز والترقيات.
- دراسة العلاقة بين التحفيز المقدم والأداء الفعلي للمعلمين والإداريين.

### ٣-٦/ الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات

بعد جمع البيانات باستخدام الأدوات السابقة، سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل:

١. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):  
لتحليل التوزيع الكمي للبيانات مثل المتوسطات والنسب المئوية.
٢. التحليل الارتباطي (Correlation Analysis):  
لفحص العلاقة بين نظام الحوافز والترقيات وتحسين الأداء.
٣. اختبار الفرضيات (Hypothesis Testing):  
مثل اختبار T- test أو تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق بين المعلمين والإداريين في تأثيرهم بالحوافز والترقيات.

الهدف:

- استخراج استنتاجات دقيقة حول مدى تأثير الحوافز والترقيات على الأداء.
- التحقق من فرضيات الدراسة باستخدام أساليب إحصائية دقيقة.

خلاصة:

تتمثل أدوات الدراسة في مجموعة متنوعة من الوسائل لجمع البيانات بشكل شامل وموثوق. من خلال الاستبانات، المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، تحليل الوثائق، اختبارات الأداء، والتحليل الإحصائي، ستتمكن الدراسة من قياس تأثير نظام الحوافز والترقيات على تحسين الأداء في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية، وتحقيق أهداف البحث بشكل دقيق وموثوق.

## ٤ / حدود الدراسة

تحدد حدود الدراسة نطاق البحث من حيث المكان والزمان والموضوع والعينة، وهي تعطي إطارًا واضحًا لمجال الدراسة، مما يساعد في تحديد ما هو مشمول وما هو غير مشمول في البحث. في دراسة "دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية"، يمكن تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

### ٤-١ / الحدود الزمنية:

- الفترة الزمنية للدراسة:  
ستكون الدراسة محددة بفترة زمنية معينة، وهي الفترة من عام ٢٠٢٤ حتى عام ٢٠٢٥. خلال هذه الفترة، سيتم جمع البيانات وتحليلها، حيث سيتم جمع بيانات من المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة حول الحوافز والترقيات وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- التغيرات في النظام:  
يجب أن يتم أخذ التغيرات المحتملة في سياسات الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة في

اعتبار الدراسة، حيث يمكن أن يتغير النظام أو المعايير المستخدمة في التقييم والترقيات خلال فترة الدراسة.

#### ٤-٢/ الحدود المكانية:

- المكان الجغرافي للدراسة:  
ستقتصر الدراسة على المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية فقط، دون التوسع إلى القطاعات التعليمية الأخرى مثل المدارس الحكومية أو التعليم العام. سيتم اختيار مدارس خاصة من مناطق جغرافية مختلفة في المملكة (مثل الرياض، جدة، الدمام، مكة، وغيرها) لضمان تنوع العينة.
- النوعية الجغرافية:  
لن تشمل الدراسة المدارس الخاصة في المنطقة الخارجية أو في المناطق التي تقع خارج نطاق المدن الكبرى، والتي قد تختلف في بيئات العمل والتطبيقات المتعلقة بالحوافز والترقيات.

#### ٤-٣/ الحدود الموضوعية:

- الموضوع المحدد:  
تركز الدراسة فقط على دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين في المدارس الخاصة. هذا يعني أن الدراسة لن تشمل دراسة شاملة لكل جوانب إدارة الموارد البشرية أو التعليم العام، بل ستخصص في تأثيرات الحوافز والترقيات على الأداء داخل هذا السياق المحدد.
- الحوافز والترقيات:  
سيتم التركيز على الحوافز المالية وغير المالية التي تُمنح للمعلمين والإداريين في المدارس الخاصة (مثل المكافآت المالية، الترقيات، التقديرات الإدارية، وفرص التطوير المهني) ولن يتم التطرق إلى الحوافز المتعلقة بالجوانب الأخرى مثل الحوافز الاجتماعية أو الثقافية.

#### ٤-٤/ حدود العينة:

- العينة المدروسة:  
ستقتصر الدراسة على عينة من المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية. سيتم اختيار عينة عشوائية من المعلمين والإداريين تمثل جميع التخصصات التعليمية في المدارس الخاصة (مثل معلمي الرياضيات، العلوم، اللغات، والإداريين مثل المديرين ونواب المديرين).
- عدد العينة:  
ستكون العينة محدودة بعدد معين من المعلمين والإداريين في عدد من المدارس الخاصة داخل

المملكة. سيتم تحديد العينة بناءً على حجم المدارس وتنوع التخصصات لضمان تمثيل متوازن لجميع الفئات المستهدفة.

- المنهج المستخدم:  
ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على وصف وتفسير العلاقة بين نظام الحوافز والترقيات وأداء المعلمين والإداريين. لا تشمل الدراسة استخدام المناهج التجريبية أو التدخلية التي تتطلب تطبيق تغييرات تجريبية على العينة.
- أدوات البحث:  
سيتم استخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبانات، المقابلات الشخصية، والملاحظة المباشرة. ولكن، الدراسة ستقتصر على هذه الأدوات ولن تتضمن استخدام تقنيات أخرى مثل المجموعات البؤرية أو المسوحات طويلة الأمد.

#### ٤-٥/ حدود التعميم:

- تعميم النتائج:  
ستكون نتائج الدراسة موجهة نحو المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية فقط. وبالتالي، فإن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على القطاع العام أو على المدارس الخاصة في الدول الأخرى نظراً لاختلاف الأنظمة التعليمية والاقتصادية والاجتماعية بين المملكة والدول الأخرى.

#### ٤-٦/ حدود التغيرات المستقبلية:

- التغيرات في السياسات:  
قد تؤثر التغيرات المستقبلية في سياسات التعليم الخاصة أو نظام الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة على النتائج. هذه التغيرات لن تكون مشمولة في نطاق الدراسة إذا تمت بعد جمع البيانات.

#### خلاصة:

تحدد حدود الدراسة إطاراً واضحاً للبحث الذي سيركز على دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في المدارس الخاصة بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة من ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦. وستقتصر الدراسة على المدارس الخاصة في بعض المدن الرئيسية في المملكة، مع التركيز على المعلمين والإداريين فقط، ولن تشمل جوانب أخرى مثل الحوافز الثقافية أو الاجتماعية.

## ٥/ التوصيات

استنادًا إلى نتائج البحث والدراسات السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير نظام الحوافز والترقيات في قطاع التعليم الخاص بالمملكة، بما يحقق تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين، ويرتقي بجودة العملية التعليمية، وهي كما يلي:

### ٥-١/ تطوير نظام الحوافز المالية والمعنوية

١. تصميم حوافز مالية عادلة ومجزية تشمل زيادات في الرواتب، ومكافآت الأداء، والمزايا الإضافية، وذلك بما يتناسب مع الجهود المبذولة من قبل المعلمين والإداريين.
٢. تعزيز الحوافز المعنوية مثل تقديم شهادات التقدير، وخطابات الشكر، والتكريم العلني للعاملين المتميزين، مما يعزز من الدافعية الوظيفية.
٣. إتاحة الفرص للتطوير المهني والتدريب المستمر كجزء من الحوافز غير المالية، من خلال توفير دورات تدريبية وورش عمل تساعد في تنمية مهارات المعلمين والإداريين.
٤. تبني نظام حوافز فردي وجماعي بحيث يكافأ الأفراد المتميزون بشكل شخصي، وكذلك فرق العمل التي تحقق نتائج إيجابية في تحسين العملية التعليمية.

### ٥-٢/ تحسين نظام الترقيات وتطبيق العدالة الوظيفية

١. وضع معايير واضحة وشفافة للترقيات تعتمد على الأداء الفعلي، وتجنب الازدواجية أو المحسوبية في عمليات الترقيات.
٢. ربط الترقيات بالأداء والكفاءة وليس بالأقدمية فقط لضمان تحفيز المعلمين والإداريين على تقديم أفضل ما لديهم من أداء وإبداع.
٣. إيجاد آلية واضحة للتظلمات والاعتراضات على قرارات الترقيات لضمان العدالة وتحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين.
٤. منح ترقيات استثنائية للعاملين المتميزين الذين يحققون إنجازات ملموسة تسهم في تحسين جودة التعليم.

### ٥-٣/ تعزيز بيئة العمل المحفزة للأداء

١. توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة تساعد المعلمين والإداريين على تحقيق أقصى إمكاناتهم من خلال توفير الإمكانيات التعليمية والتكنولوجية الحديثة.
٢. تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين لضمان وضوح أهداف المؤسسة التعليمية وسياسات الحوافز والترقيات.
٣. تنفيذ استطلاعات دورية لقياس رضا العاملين عن نظام الحوافز والترقيات، والعمل على تحسين الجوانب التي تحتاج إلى تطوير بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين.

### ٥-٤/ توظيف التكنولوجيا في نظام الحوافز والترقيات

١. استخدام أنظمة إلكترونية لإدارة الأداء والتحفيز مثل المنصات الرقمية التي تتابع إنجازات المعلمين والإداريين، وتتيح تقييمًا موضوعيًا للأداء.
٢. إنشاء تطبيقات أو بوابات إلكترونية تمكن الموظفين من متابعة نقاطهم التقييمية ومعرفة الحوافز والترقيات المتاحة لهم بشكل شفاف وسهل.

## ٥-٥/ دعم البحث والتطوير في مجال الحوافز والترقيات

١. إجراء دراسات دورية حول تأثير الحوافز والترقيات على الأداء لضمان التحسين المستمر لهذه الأنظمة وتحديثها وفقًا للمتغيرات الحديثة.
٢. الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في تصميم أنظمة حوافز مبتكرة تتناسب مع طبيعة قطاع التعليم في المملكة.

### خاتمة التوصيات

يعد تطوير نظام الحوافز والترقيات في قطاع التعليم الخاص بالمملكة أمرًا ضروريًا لرفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين، وتحسين جودة العملية التعليمية. ولتحقيق ذلك، من المهم تبني سياسات تحفيزية عادلة وشفافة، وتحقيق التوازن بين الحوافز المالية والمعنوية، مع توفير فرص للترقيات المهنية بناءً على الأداء الفعلي. إن تطبيق هذه التوصيات سيسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وتقليل معدل دوران الموظفين، وتحقيق بيئة تعليمية أكثر فاعلية وجودة.

## ٦/ المقترحات

بناءً على أهمية موضوع البحث، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تعزيز فهم العلاقة بين نظام الحوافز والترقيات وتحسين الأداء الوظيفي في قطاع التعليم الخاص، وتشمل ما يلي:

### ٦-١/ مقترحات متعلقة بمنهجية البحث

١. إجراء دراسة ميدانية تشمل عينة واسعة من المعلمين والإداريين في مختلف المدارس الخاصة بالمملكة، لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم.
٢. استخدام المنهج الكمي والنوعي معًا بحيث يتم جمع بيانات رقمية عبر الاستبيانات، إلى جانب مقابلات معمقة لفهم تأثير الحوافز والترقيات على أداء الموظفين بشكل أكثر شمولاً.
٣. إجراء مقارنة بين المدارس الخاصة والعامة لمعرفة الفروق في تأثير الحوافز والترقيات على الأداء بين القطاعين.
٤. تحليل تأثير متغيرات أخرى مثل بيئة العمل، وعدد سنوات الخبرة، ونوع المدرسة (عالمية أو أهلية) على العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي.

### ٦-٢/ مقترحات لتطوير نظام الحوافز والترقيات في التعليم الخاص

١. تصميم نموذج متكامل للحوافز يجمع بين الحوافز المالية (مثل المكافآت والزيادات) والحوافز غير المالية (مثل التقدير والتدريب والترقيات).

٢. تطوير نظام تقييم أداء موضوعي وشفاف يعتمد على معايير محددة لقياس كفاءة المعلمين والإداريين، بحيث يُربط بالأداء الفعلي وليس فقط بالأقدمية.
٣. تقديم حوافز للابتكار والتميز في التعليم مثل مكافآت إضافية للمعلمين الذين يطبقون أساليب تدريس مبتكرة أو يستخدمون التكنولوجيا بفعالية.
٤. مراجعة نظام الترقيات الحالي لضمان تحقيق العدالة والشفافية، وإتاحة الفرص للجميع بناءً على معايير واضحة.

### ٦-٣/ مقترحات لتعزيز الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل

١. إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين عن نظام الحوافز والترقيات، والاستفادة من نتائجها في تحسين السياسات التحفيزية.
٢. تنفيذ برامج تطوير مهني مستدامة تُعد جزءاً من الحوافز، بحيث يحصل المعلمون والإداريون على فرص للتدريب المستمر والتأهيل للترقيات.
٣. تفعيل التواصل بين الإدارة والموظفين لضمان فهمهم لنظام الحوافز والترقيات، مما يقلل من الإحباط ويزيد من التفاعل الإيجابي.

### ٦-٤/ مقترحات للبحوث المستقبلية

١. إجراء دراسات مقارنة بين أنظمة الحوافز في المملكة ودول أخرى للاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في تطوير نظام الحوافز في التعليم الخاص.
٢. دراسة تأثير الحوافز الرقمية مثل أنظمة النقاط الإلكترونية والمكافآت الذكية على تحفيز المعلمين والإداريين.
٣. تحليل العلاقة بين الحوافز والترقيات ومعدل دوران المعلمين لمعرفة مدى تأثير غياب الحوافز العادلة على استمرارية المعلمين في وظائفهم.
٤. إجراء دراسة طويلة تتبّع تأثير الحوافز والترقيات على الأداء التعليمي على مدى عدة سنوات، بدلاً من الاكتفاء بقياس الأثر في فترة زمنية قصيرة.

### خاتمة المقترحات

من خلال تطبيق هذه المقترحات، يمكن تحسين نظام الحوافز والترقيات في قطاع التعليم الخاص بالمملكة، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق بيئة تعليمية محفزة تدعم الابتكار والتطوير المستمر. كما يمكن أن تساهم هذه الدراسات المستقبلية في تقديم حلول مبتكرة تعزز من جودة التعليم في المملكة.

## ٧/ المراجع:

إن إعداد مراجع الدراسة يتطلب الرجوع إلى مصادر علمية موثوقة لدعم البحث وتوضيح الأسس النظرية والعملية للدراسة. فيما يلي بعض المراجع التي قد تكون مفيدة في دراسة "دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية". تم تقسيم المراجع إلى فئات مختلفة:

### ٧-١/ مراجع باللغة العربية:

١. الهواري، م. ع. (٢٠١٧). دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية. مجلة التربية والعلم، ٤٧ (٣)، ١٢-٢٥.
٢. محمود، ح. ج. (٢٠٢٠). إدارة الأداء في المؤسسات التعليمية: النظرية والتطبيق. دار الكتاب الجامعي.
٣. عبد الرحمن، ع. (٢٠١٨). نظام الترقيات في التعليم الخاص: تحليل نقدي. مجلة إدارة التعليم، ١٦ (١)، ٤٤-٦٠.
٤. سلمان، س. أ. (٢٠١٩). تحسين الأداء في التعليم الخاص: دراسة في أساليب التحفيز والترقيات. مكتبة الأنجلو المصرية.

### ٧-٢/ مراجع باللغة الإنجليزية:

١. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page
٢. Berman, E. M., & West, J. P. (2018). *Public Administration and Public Policy: A Comparative Approach*. Pearson Education
٣. Meyer, W. F., & Smith, W. (2017). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*. Routledge
٤. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2021). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education
٥. Koch, H. E., & Walker, T. L. (2019). *Performance Management and Organizational Behavior: Analysis and Best Practices*. Oxford University Press

#### ٣-٧/ مراجع دراسات سابقة:

١. السعودي، س. م. (٢٠١٦). دور الحوافز المالية وغير المالية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الرياض الخاصة. دراسة غير منشورة، جامعة الملك سعود.
٢. الركابي، ف. ب. (٢٠٢٢). التحديات التي تواجه تطبيق نظام الترقّيات في التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية: دراسة حالة. مجلة الدراسات التربوية، ٣٣(٢)، ٩٢-٧٨.
٣. عبد الله، خ. ج. (٢٠١٩). تأثير الحوافز على الأداء التعليمي في المدارس الخاصة: دراسة تطبيقية في مدارس جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢١(٤)، ٧٠-٥٦.
٤. العتيبي، ع. س. (٢٠٢١). الآثار السلبية والإيجابية للحوافز والترقيات على أداء المعلمين في القطاع الخاص. مجلة الأبحاث والدراسات التربوية، ١٢(١)، ٣٧-٢٣.

#### ٤-٧/ مراجع من مواقع الإنترنت:

١. الموقع الرسمي لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية (٢٠٢٤). التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من: [www.moe.gov.sa](http://www.moe.gov.sa)
٢. التعليم السعودي (٢٠٢٣). التعليم الخاص في المملكة: تحديات وفرص. تم الاسترجاع من: [www.saudigov.edu.sa](http://www.saudigov.edu.sa)
٣. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ALECSO) (٢٠٢٠). دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية. تم الاسترجاع من: [www.alecso.org](http://www.alecso.org)

#### ٥-٧/ مراجع كتب ودوريات علمية:

١. درويش، أ. ف. (٢٠١٥). إدارة الأداء: المفاهيم والأنظمة الحديثة. دار المعارف.
٢. الزعبي، م. ر. (٢٠١٨). الموارد البشرية في التعليم: الاستراتيجيات الحديثة. جامعة عمان للدراسات العليا.
٣. مجلة دراسات تربوية عربية. (٢٠٢١). دور الحوافز والترقيات في رفع كفاءة التعليم الخاص. ٤٥(٢).

#### خلاصة:

تشمل المراجع التي تم الاستناد إليها في هذه الدراسة مجموعة واسعة من المصادر التي تتناول موضوع نظام الحوافز والترقيات في التعليم الخاص، بدءًا من كتب أكاديمية ودراسات سابقة وصولاً إلى مراجع إلكترونية ودوريات علمية.

## ٦-٧/ المصادر الرقمية:

فيما يلي مجموعة من المصادر الرقمية التي يمكن استخدامها لدعم دراسة "دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية":

### 1. مواقع الإنترنت الرسمية:

#### ١. وزارة التعليم السعودية (MOE)

- الموقع الرسمي لوزارة التعليم السعودية يحتوي على معلومات حول النظام التعليمي، التعليم الخاص، و سياسات الحوافز والترقيات في المؤسسات التعليمية.

○ الرابط: [www.moe.gov.sa](http://www.moe.gov.sa)

#### ٢. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (TVTC)

- تقدم المؤسسة العديد من الدراسات والمقالات المتعلقة بتطوير الأداء داخل المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المدارس الخاصة.

○ الرابط: [www.tvtc.gov.sa](http://www.tvtc.gov.sa)

#### ٣. مجلس التعليم العالي السعودي

- يقدم معلومات مفصلة حول التعليم العالي في المملكة، ويتناول كيفية تطبيق الأنظمة التي تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

○ الرابط: [www.mohe.gov.sa](http://www.mohe.gov.sa)

### 2. منصات البحث العلمي والدوريات الإلكترونية:

#### ١. Google Scholar (جوجل سكولار)

- Google Scholar هو محرك بحث أكاديمي يقدم مقالات علمية ودراسات سابقة في مجالات مختلفة من بينها إدارة التعليم و الحوافز الوظيفية.

○ الرابط: <https://scholar.google.com>

#### ٢. ResearchGate (ريزيرش جيت)

- منصة مهنية تتيح للباحثين تحميل دراسات ومقالات علمية متعلقة بالبحث في موضوع الحوافز والترقيات في التعليم.

○ الرابط: <https://www.researchgate.net>

#### ٣. ERIC (المركز الوطني لموارد التعليم)

- مكتبة رقمية تحتوي على مجموعة واسعة من الأبحاث والدراسات المتعلقة ب التعليم و إدارة الأداء في مختلف بيئات التعليم.

○ الرابط: <https://eric.ed.gov>

### 3. مواقع المنظمات التعليمية الدولية:

#### ١. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

- توفر تقارير ودراسات مقارنة حول التعليم الخاص و الحوافز في المؤسسات التعليمية.

○ الرابط: <https://www.oecd.org/education>

#### ٢. اليونسكو (UNESCO)

- تقدم تقارير ومقالات حول تحسين الأداء التعليمي والحوافز في مختلف الأنظمة التعليمية العالمية.

○ الرابط: <https://www.unesco.org/en/education>

### 4. المدونات والمقالات الإلكترونية:

#### ١. مدونة التعليم السعودي

- تعرض المدونة العديد من المقالات المتعلقة بكيفية تحسين الأداء في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية من خلال نظام الحوافز والترقيات.

○ الرابط: [www.saudigov.edu.sa](http://www.saudigov.edu.sa)

#### ٢. مقالات في موقع أكاديمية خان

- يتناول الموقع موضوعات مثل تحفيز المعلمين وأثر الحوافز في تحسين الأداء التدريسي.

○ الرابط: <https://www.khanacademy.org>

### 5. التقارير الحكومية والدراسات الميدانية:

#### ١. الهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية

- تقدم الهيئة تقارير وبيانات إحصائية عن القطاع التعليمي في المملكة، بما في ذلك بيانات عن التعليم الخاص والحوافز الممنوحة.

○ الرابط: <https://www.stats.gov.sa>

#### ٢. دراسات وتقارير أكاديمية من مراكز الأبحاث السعودية

- العديد من المراكز البحثية في المملكة العربية السعودية، مثل مركز الملك عبد الله للدراسات والأبحاث البترولية (KAPSARC)، يقدمون دراسات متعلقة بإدارة التعليم وتحفيز العاملين في القطاع التعليمي.

○ الرابط: <https://www.kapsarc.org>

## 6. المنصات التعليمية الإلكترونية:

### 1. Coursera

- تقدم العديد من الدورات التعليمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و تحفيز الموظفين في المدارس والقطاع التعليمي.
- الرابط: <https://www.coursera.org>

### 2. EdX

- منصة مفتوحة تقدم دورات متعلقة بإدارة التعليم وتحفيز الأداء داخل المؤسسات التعليمية.
- الرابط: <https://www.edx.org>

## 7. مواقع دوريات أكاديمية مفتوحة:

### 1. DOAJ (Directory of Open Access Journals)

- يقدم فهرساً لدوريات أكاديمية مفتوحة في مجالات متعددة، بما في ذلك إدارة التعليم، البحث التربوي، الحوافز والترقيات.
- الرابط: <https://doaj.org>

### 2. JSTOR (دوريات أكاديمية)

- مكتبة رقمية توفر مقالات أكاديمية حول موضوعات مثل إدارة التعليم و تحفيز الأداء الوظيفي في التعليم.
- الرابط: <https://www.jstor.org>

## خلاصة:

تعد المصادر الرقمية من الأدوات الأساسية التي تتيح للباحثين الوصول إلى معلومات محدثة وموثوقة لدعم أبحاثهم ودراساتهم. باستخدام المواقع الإلكترونية، المنصات الأكاديمية، و الدوريات الإلكترونية، يمكن للباحثين الاطلاع على آخر التطورات المتعلقة بالحوافز والترقيات وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية.

المجالات التعليمية المتخصصة في مجال الدراسة

في مجال دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية، يمكن الرجوع إلى العديد من المجلات العلمية المتخصصة في التربية والتعليم، وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

٧-٧/ بعض من المجلات المهمة التي قد تحتوي على أبحاث ودراسات تتعلق بالموضوع:

1. مجلة دراسات تربوية عربية (Arab Educational Studies Journal)

- مجال الدراسة: تركز هذه المجلة على القضايا التربوية والتعليمية في العالم العربي، بما في ذلك إدارة التعليم، الحوافز، و التطوير المهني.
- الناشر: الجمعية المصرية للتربية، مصر.
- الرابط: <https://www.egyedu.org>

2. مجلة العلوم التربوية والنفسية ( Journal of Educational and Psychological Sciences)

- مجال الدراسة: تنشر المجلة مقالات بحثية متعلقة بتحسين الأداء الأكاديمي و الإدارة التعليمية في المدارس الخاصة، بالإضافة إلى دراسة تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي.
- الناشر: جامعة البحرين.
- الرابط: <https://journals.uob.edu.bh>

3. مجلة التربية والتنمية (Education and Development Journal)

- مجال الدراسة: تركز على موضوعات تتعلق بتطوير التعليم و نظم التحفيز والترقيات في المؤسسات التعليمية، ودور هذه الأنظمة في تحسين الأداء.
- الناشر: جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- الرابط: <https://www.uaeu.ac.ae>

4. مجلة إدارة التعليم (Educational Management Journal)

- مجال الدراسة: تعنى المجلة بأبحاث إدارة المؤسسات التعليمية، وتتناول مواضيع مثل تحفيز المعلمين و نظام الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة.
- الناشر: جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الرابط: <https://journals.ksu.edu.sa>

5. مجلة تعليمية متنوعة (Journal of Education and Learning)

- مجال الدراسة: تختص المجلة بنشر الدراسات التي تتعلق بمختلف الجوانب التربوية، بما في ذلك تحسين الأداء الوظيفي من خلال نظام الحوافز و الترقّيات.
- الناشر: جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الرابط: <https://www.kau.edu.sa>

6. مجلة البحوث التربوية (Journal of Educational Research)

- مجال الدراسة: تركز المجلة على نشر أبحاث متعلقة بـ تحفيز المعلمين وأثر نظام الترقّيات في تحسين الأداء الوظيفي في التعليم الخاص.
- الناشر: جامعة عمان العربية، الأردن.
- الرابط: <https://www.araa.edu.jo>

7. مجلة الدراسات التربوية والنفسية (Journal of Educational and Psychological Studies)

- مجال الدراسة: تحتوي المجلة على أبحاث تناولت الدور الفعّال للحوافز في تحسين الأداء التعليمي و التنظيم الإداري في المدارس الخاصة.
- الناشر: جامعة الإسكندرية، مصر.
- الرابط: <https://www.alexu.edu.eg>

8. مجلة أبحاث التربية والتعليم في الخليج العربي (Gulf Education and Research Journal)

- مجال الدراسة: تتناول المجلة القضايا التعليمية في دول الخليج العربي، وتدور بعض الدراسات حول إدارة الحوافز و ترقّيات المعلمين في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية.
- الناشر: مركز الدراسات والبحوث التربوية في دول الخليج.
- الرابط: <https://www.gulfedujournal.com>

## 9. مجلة التربية الحديثة (Modern Education Journal)

- مجال الدراسة: تركز المجلة على تطوير النظم التعليمية و إدارة الأداء في المدارس الخاصة، وتتناول الحوافز و الترقّيات كأدوات لتحسين الأداء التعليمي.
- الناشر: دار الفكر، الأردن.
- الرابط: <https://www.daralfikr.com>

## 10. مجلة العلوم الاجتماعية والتربوية (Journal of Social and Educational Sciences)

- مجال الدراسة: تركز على تحليل العلاقة بين الأنظمة الإدارية و تحسين الأداء التربوي، بما في ذلك تأثير الحوافز و الترقّيات في المدارس الخاصة.
- الناشر: جامعة العلوم الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.
- الرابط: <https://www.sedu.edu.sa>

### خلاصة:

تتيح هذه المجالات العلمية للباحثين فرصة الاطلاع على أحدث الأبحاث والدراسات في مجال إدارة التعليم و الحوافز و الترقّيات في المدارس الخاصة، بالإضافة إلى تأثير هذه الأنظمة على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع التعليمي. يمكن للباحثين الاستفادة من هذه المصادر لاستكمال دراساتهم حول دور نظام الحوافز و الترقّيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية.

### ٧-٨/ دورات تدريبية ومقالات من مواقع متخصصة:

لتعزيز فهم موضوع دور نظام الحوافز و الترقّيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية، يمكن الرجوع إلى العديد من الدورات التدريبية و المقالات المتخصصة التي تقدمها مواقع ومؤسسات تعليمية متخصصة. إليك مجموعة من الدورات التدريبية والمقالات التي قد تكون مفيدة:

### أولاً: دورات تدريبية متخصصة

#### ١. دورة "إدارة الأداء والتطوير المهني" - منصة كورسيرا (Coursera)

- مجال الدورة: إدارة الأداء، التحفيز، وتطوير مهارات المعلمين.
- المحتوى: هذه الدورة تقدم مبادئ إدارة الأداء وطرق تحفيز العاملين و الترقّيات في المؤسسات التعليمية، وكيفية تطبيق هذه الأنظمة لتحسين الأداء داخل المدارس.
- الرابط: [إدارة الأداء والتطوير المهني - كورسيرا](#)

٢. دورة "إدارة التعليم وتحفيز المعلمين" - منصة إدراك (Edraak)

- مجال الدورة: إدارة التعليم، تحفيز الموظفين في المؤسسات التعليمية.
- المحتوى: الدورة تركز على استراتيجيات تحفيز المعلمين وتحقيق الأداء العالي من خلال نظام الحوافز و الترقّيات في قطاع التعليم.
- الرابط: [إدارة التعليم وتحفيز المعلمين - إدراك](#)

٣. دورة "تحفيز الموظفين في التعليم" - أكاديمية خان (Khan Academy)

- مجال الدورة: أساليب تحفيز الموظفين في بيئة التعليم، بما في ذلك المدارس الخاصة.
- المحتوى: دورة تغطي تقنيات وأساليب التحفيز لتحسين أداء المعلمين في قطاع التعليم الخاص.
- الرابط: [تحفيز الموظفين في التعليم - أكاديمية خان](#)

٤. دورة "التطوير المهني للمعلمين: استراتيجيات التحفيز" - منصة يوداسيتي (Udacity)

- مجال الدورة: التنمية المهنية للمعلمين وأساليب التحفيز.
- المحتوى: الدورة تعلم المعلمين ومديري المدارس كيفية استخدام الحوافز والتّرقّيات لتعزيز الأداء في بيئة التعليم.
- الرابط: [التطوير المهني للمعلمين - يوداسيتي](#)

٥. دورة "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية" - أكاديمية بورتو (Porto Academy)

- مجال الدورة: إدارة الموارد البشرية في التعليم، بما في ذلك نظم الحوافز والتّرقّيات.
- المحتوى: تعلم المهارات اللازمة لتطبيق نظم التحفيز والتّرقّيات في المدارس الخاصة وكيفية تحسين الأداء الوظيفي.
- الرابط: [إدارة الموارد البشرية في التعليم - أكاديمية بورتو](#)

٩-٧ / مقالات متخصصة من مواقع أكاديمية:

١. مقال "The Impact of Incentives on Teacher Performance" - Google Scholar

- المحتوى: يناقش المقال تأثير الحوافز على أداء المعلمين في المدارس الخاصة والعامة، ويستعرض استراتيجيات مختلفة لتحفيز المعلمين في التعليم الخاص.

○ الرابط: [Impact of Incentives on Teacher Performance - Google Scholar](#)

٢. مقال " Educational Incentives and Teacher Motivation: A Global Perspective" - ResearchGate

○ المحتوى: يتناول المقال أنظمة الحوافز وكيفية تأثيرها على تحفيز المعلمين وتحسين الأداء التربوي في التعليم.

○ الرابط: [Educational Incentives and Teacher Motivation - ResearchGate](#)

٣. مقال " Effective Performance Management in Education" - Education Corner

○ المحتوى: يتناول المقال أهمية إدارة الأداء في المؤسسات التعليمية وكيفية تطبيقها لتحسين الأداء في المدارس الخاصة من خلال أنظمة الترقيات والحوافز.

○ الرابط: [Effective Performance Management in Education - Education Corner](#)

٤. مقال " Incentive Systems in Education: Impact on Student and Teacher Performance" - EDUCAUSE Review

○ المحتوى: هذا المقال يعرض كيفية تأثير أنظمة الحوافز على أداء الطلاب والمعلمين في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على الأنظمة التي يمكن تطبيقها في المدارس الخاصة.

○ الرابط: [Incentive Systems in Education - EDUCAUSE Review](#)

٥. مقال " How Incentives and Rewards Improve Educational Performance" - The Education Hub

○ المحتوى: مقال يشرح كيفية استخدام الحوافز و المكافآت لتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب وتحفيز المعلمين في بيئات التعليم الخاص.

○ الرابط: [How Incentives Improve Educational Performance - The Education Hub](#)

## ٧-٩/ مقالات من مواقع مهنية متخصصة في التعليم

### ١. مقال " Understanding Teacher Motivation and Incentives" - The Teacher Development Network

- المحتوى: يناقش المقال العوامل التي تحفز المعلمين في بيئة العمل الخاصة بهم، مع التركيز على أنظمة الحوافز و الترقّيات وكيفية تأثيرها على الأداء.

○ الرابط: [Understanding Teacher Motivation and Incentives - Teacher Development Network](#)

### ٢. مقال " Incentives in Education: A New Paradigm" - Edutopia

- المحتوى: يتناول المقال كيف يمكن تطبيق نظام الحوافز في المدارس الخاصة لتحقيق نتائج أفضل في تحسين الأداء التدريسي.

○ الرابط: [Incentives in Education - Edutopia](#)

### ٣. مقال " The Role of Incentives in Improving Educational Outcomes" - Education Week

- المحتوى: يعرض المقال دور الحوافز في تحسين نتائج التعليم والأداء داخل المدارس الخاصة، ويعرض استراتيجيات تطبيق أنظمة الحوافز بشكل فعال.

○ الرابط: [The Role of Incentives - Education Week](#)

## خلاصة:

الدورات التدريبية والمقالات من المواقع المتخصصة تقدم موارد تعليمية قيمة في مجال إدارة التعليم و تحفيز الموظفين في المدارس الخاصة. من خلال الاستفادة من هذه الدورات والمقالات، يمكن للمهتمين بالبحث في دور الحوافز والترقيات في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التعليم الخاص التعرف على استراتيجيات وأدوات فعالة لتحقيق ذلك.

## ٧-١٠/ التقارير:

تتوفر العديد من التقارير التي تركز على تحسين الأداء في القطاع التعليمي، بما في ذلك تأثير الحوافز و الترقيات على العاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة. فيما يلي بعض التقارير المتخصصة التي يمكن أن تكون مفيدة في دراسة هذا الموضوع:

1. تقرير "نظام الحوافز في المدارس الخاصة: تحليل وتقييم" - وزارة التعليم السعودية

- المحتوى: يعرض هذا التقرير تقييمًا لنظام الحوافز في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية. يشمل التقرير تأثير الحوافز المالية و غير المالية على الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين في المدارس الخاصة، كما يوضح دور الترقّيات في تحفيز الموظفين.
- الناشر: وزارة التعليم السعودية.
- الرابط: [www.moe.gov.sa](http://www.moe.gov.sa)

2. تقرير "التعليم في المملكة العربية السعودية: التحديات والفرص" - الهيئة العامة للإحصاء

- المحتوى: يتناول التقرير الواقع الحالي للتعليم في المملكة، بما في ذلك التعليم الخاص، ويستعرض دور الحوافز في تحسين البيئة التعليمية. كما يتضمن تقارير فرعية حول التطوير المهني و الترقّيات كأداة لتحسين الأداء.
- الناشر: الهيئة العامة للإحصاء، المملكة العربية السعودية.
- الرابط: [www.stats.gov.sa](http://www.stats.gov.sa)

3. تقرير "دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين" - البنك الدولي

- المحتوى: يسلط هذا التقرير الضوء على كيفية تأثير نظام الحوافز و الترقّيات في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة حول العالم. يتناول التقرير تجارب مختلفة من دول أخرى ويقترح سياسات يمكن تطبيقها في المملكة العربية السعودية.
- الناشر: البنك الدولي.
- الرابط: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

4. تقرير "تأثير الحوافز على تطوير الأداء الأكاديمي" - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

- المحتوى: يتناول التقرير كيف يمكن أنظمة الحوافز في المؤسسات التعليمية أن تسهم في تحسين الأداء الأكاديمي، بما في ذلك تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين والموظفين في المدارس الخاصة. يناقش التقرير أيضًا أهمية الترقّيات كأداة لتحفيز الموظفين في التعليم.
- الناشر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- الرابط: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

5. تقرير "تحسين الأداء في التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة" - مركز الملك عبد الله للدراسات والأبحاث البترولية

- المحتوى: يتناول التقرير التحديات التي تواجه القطاع التعليمي الخاص في المملكة، ويركز على دور الحوافز و الترقيات في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري. كما يقدم اقتراحات عملية حول كيفية تحسين بيئة العمل التعليمية في المدارس الخاصة.
- الناشر: مركز الملك عبد الله للدراسات والأبحاث البترولية.
- الرابط: [www.kapsarc.org](http://www.kapsarc.org)

#### 6. تقرير "تحفيز المعلمين في المدارس الخاصة: استراتيجيات وتوجهات" - اليونسكو

- المحتوى: يستعرض هذا التقرير استراتيجيات تحفيز المعلمين داخل المدارس الخاصة، وكيف يمكن استخدام نظام الحوافز لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري. يناقش التقرير أيضًا كيفية دمج نظام الترقيات كجزء من هذه الاستراتيجيات.
- الناشر: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو).
- الرابط: [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

#### 7. تقرير "أفضل ممارسات تحفيز الموظفين في قطاع التعليم" - أكاديمية التربية والتعليم

- المحتوى: يركز هذا التقرير على أفضل الممارسات لتطبيق أنظمة الحوافز و الترقيات في المؤسسات التعليمية، ويستعرض تجارب من دول مختلفة في مجال تحسين الأداء الوظيفي داخل المدارس الخاصة.
- الناشر: أكاديمية التربية والتعليم.
- الرابط: [www.educationacademy.com](http://www.educationacademy.com)

#### 8. تقرير "تقييم سياسات الترقيات في التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية" - مركز الأبحاث والدراسات التعليمية

- المحتوى: يقدم هذا التقرير دراسة مفصلة حول سياسات الترقيات في المدارس الخاصة بالمملكة العربية السعودية، ويستعرض تأثير هذه السياسات على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين.
- الناشر: مركز الأبحاث والدراسات التعليمية، المملكة العربية السعودية.
- الرابط: [www.research-education.sa](http://www.research-education.sa)

#### 9. تقرير "دور التحفيز في تحسين بيئة العمل في المدارس الخاصة" - جامعة الملك سعود

- المحتوى: يتناول التقرير دور الحوافز والترقيات في تحسين بيئة العمل التعليمية، ويعرض نتائج دراسة حالة في مدارس خاصة بالمملكة العربية السعودية. كما يتناول تأثير هذه العوامل على الرضا الوظيفي والأداء الأكاديمي.

• الناشر: جامعة الملك سعود.

• الرابط: [www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa)

#### 10. تقرير "مراجعة نظام الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة" - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية

- المحتوى: يتناول التقرير تحليلاً شاملاً حول نظام الحوافز والترقيات في المدارس الخاصة بالمملكة، ويسلط الضوء على التحديات والفرص المتاحة لتحسين الأداء التعليمي والإداري من خلال تطبيق هذه الأنظمة.

• الناشر: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.

• الرابط: [www.ses.edu.sa](http://www.ses.edu.sa)

#### خلاصة:

تقدم هذه التقارير رؤى متعمقة حول نظام الحوافز والترقيات في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتعرض كيفية تأثير هذه الأنظمة على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. يمكن للباحثين وصانعي القرار في مجال التعليم الاستفادة من هذه التقارير لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل التعليمية وتحفيز المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة.

## ٨ / الختامية:

في الختام، يظهر بوضوح أن دور نظام الحوافز والترقيات في تحسين الأداء في قطاع التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تساهم في رفع جودة التعليم وتعزيز بيئة العمل في المؤسسات التعليمية. إن وجود نظام تحفيزي قوي وآليات ترقية منصفة له تأثير مباشر على دافعية المعلمين والإداريين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب ويزيد من التفاعل الإيجابي بين جميع الأطراف في العملية التعليمية.

من خلال ما تم استعراضه من آليات وأنظمة الحوافز والترقيات، نجد أن تطبيق هذه الأنظمة بشكل منظم وفعال يسهم في رفع كفاءة المعلمين وتحقيق تطور في الأداء التعليمي. حيث إن الحوافز ليست مجرد أدوات مادية بل تشمل أيضاً الاعتراف بالإنجازات والفرص للتطور المهني، ما يعزز شعور المعلمين بالانتماء والرضا الوظيفي. وبالتالي، عندما يشعر الموظف بالتقدير والاعتراف بجهوده، فإنه يصبح أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهد لتحقيق نتائج إيجابية.

وفيما يتعلق بـ الترقيات، فإن وجود مسار مهني واضح وشفاف يسهم في تحفيز المعلمين على تحسين أدائهم، حيث يشعرون بأن لديهم فرصة للتقدم والنمو داخل مؤسساتهم التعليمية. الترقية لا تقتصر فقط على منح المكافآت المالية، بل هي أيضاً بمثابة تكريم للجهود المبذولة وتشجيع على الابتكار والإبداع في العمل التعليمي.

ومع ذلك، لا يمكن إغفال التحديات التي قد تعيق تطبيق نظام الحوافز والترقيات بشكل مثالي. من أبرز هذه التحديات التفاوت في الموارد المالية بين المدارس الخاصة، والتي قد تحد من القدرة على تقديم حوافز مالية كافية لجميع العاملين. كما أن عدم وجود معايير موحدة لقياس الأداء يمكن أن يؤدي إلى عدم العدالة في توزيع الحوافز والترقيات. وبالتالي، يجب أن يكون هناك إطار عمل واضح وقواعد معيارية لضمان أن الحوافز والترقيات تُمنح بناءً على أداء حقيقي ومستوى التميز المهني.

لذلك، من المهم أن يرافق تطبيق نظام الحوافز والترقيات مجموعة من السياسات الإدارية الفعالة مثل التدريب المستمر للمعلمين والإداريين، وتقديم فرص تطوير مهني تساهم في تحسين الكفاءات التعليمية على المدى الطويل. كما يجب أن تواكب هذه الأنظمة تطور التكنولوجيا التعليمية واستخدام الأدوات الحديثة في تقييم الأداء.

وفي هذا السياق، يُوصى بإجراء دراسات تقييمية دورية لقياس تأثير نظام الحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي للمعلمين، وكذلك تقديم استطلاعات رأي للمعلمين والإداريين للتعرف على مدى رضاهم عن أنظمة التحفيز والترقية. هذه البيانات ستكون أساساً لتحسين وتطوير الأنظمة الحالية بما يتماشى مع التطورات التعليمية الحديثة.

كما أن تكامل هذه الأنظمة مع إستراتيجيات التحسين المستمر في بيئة العمل التعليمية يعتبر أمراً بالغ الأهمية. إذ يجب أن تركز الجهات التعليمية على تطوير بيئة تشجع على التفاعل الإيجابي وتبادل الخبرات بين المعلمين والإداريين بما يدعم الأداء الجماعي ويحفز الجميع على تحقيق أهداف التعليم المنشودة.

أهمية التعاون بين الأطراف المختلفة

لا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه وزارة التعليم السعودية في وضع السياسات والتوجيهات التي تحكم تطبيق هذه الأنظمة، وكذلك إدارات المدارس الخاصة في تنفيذ هذه السياسات على أرض الواقع. كما أن التعاون بين جميع الأطراف المعنية، من مديرين ومعلمين وإداريين، يعد أساساً لنجاح أي نظام تحفيزي، إذ يجب أن يتم توضيح الأهداف ومؤشرات الأداء بوضوح، مع توفير التدريب المناسب على كيفية استخدام الأنظمة.

#### آفاق المستقبل

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة، فإن نظام الحوافز والترقيات بحاجة إلى التطوير المستمر لمواكبة التغيرات السريعة في أساليب التعليم واحتياجات المعلمين. إن تبني التقنيات الحديثة في تقييم الأداء وتوفير الفرص التعليمية للمعلمين يمكن أن يعزز من فعالية هذه الأنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يُنصح بتشجيع ثقافة التغذية الراجعة المستمرة من خلال تقارير تقييمية دورية لتطوير النظام بشكل يعكس حقيقة التحديات والفرص المتاحة.

#### خلاصة القول

إن نظام الحوافز والترقيات في التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية يمثل أداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز القدرات التعليمية. لكن لتحقيق النجاح المنشود، يجب أن يتم تطبيق هذه الأنظمة بحذر وبشكل مدروس، مع ضمان الشفافية والعدالة في توزيع الحوافز والترقيات، والاستمرار في تطوير البرامج التدريبية لضمان تحسين الأداء في جميع المجالات.

## 8 /Conclusion:

In conclusion, it is clear that the role of the incentive and promotion system in improving performance in the private education sector in the Kingdom of Saudi Arabia is one of the main pillars that contribute to raising the quality of education and enhancing the work environment in educational institutions. The presence of a strong incentive system and fair promotion mechanisms has a direct impact on the motivation of teachers and administrators, which leads to improving the academic performance of students and increases positive interaction between all parties in the educational process.

Through the incentive and promotion mechanisms and systems reviewed, we find that implementing these systems in an organized and effective manner contributes to raising the efficiency of teachers and achieving development in educational performance. As incentives are not just material tools, but also include recognition of achievements and opportunities for professional development, which enhances teachers' sense of belonging and job satisfaction. Therefore, when an employee feels appreciated and recognized for his efforts, he becomes more willing to make more effort to achieve positive results.

With regard to promotions, the presence of a clear and transparent career path contributes to motivating teachers to improve their performance, as they feel that they have an opportunity to advance and grow within their educational institutions. Promotion is not limited to granting financial rewards, but it is also a tribute to the efforts made and an encouragement for innovation and creativity in educational work.

However, the challenges that may hinder the ideal implementation of the incentives and promotions system cannot be overlooked. The most prominent of these challenges is the disparity in financial resources between private schools, which may limit the ability to provide sufficient financial incentives to all employees. The lack of unified standards for measuring performance can also lead to unfairness in the distribution of incentives and promotions. Therefore, there must be a clear framework and standard rules to ensure that incentives and promotions are granted based on real performance and the level of professional excellence.

Therefore, it is important that the implementation of the incentives and promotions system be accompanied by a set of effective administrative policies such as continuous training for teachers and administrators, and providing professional development opportunities that contribute to improving educational competencies in the long term. These systems must also keep pace with the development of educational technology and the use of modern tools in performance evaluation.

In this context, it is recommended to conduct periodic evaluation studies to measure the impact of the incentive and promotion system on teachers' job performance, as well as to provide opinion polls for teachers and administrators to determine their satisfaction with incentive and promotion systems. This data will serve as a basis for improving and developing current systems in line with modern educational developments.

The integration of these systems with continuous improvement strategies in the educational work environment is also of utmost importance. Educational authorities must focus on developing an environment that encourages positive interaction and exchange of experiences between teachers and administrators in a way that supports collective performance and motivates everyone to achieve the desired educational goals.

The importance of cooperation between different parties

The pivotal role played by the Saudi Ministry of Education in setting policies and guidelines governing the implementation of these systems, as well as private school administrations in implementing these policies on the ground, cannot be overlooked. Cooperation between all stakeholders, including managers, teachers and administrators, is also essential for the success of any incentive system, as objectives and performance indicators must be clearly stated, with appropriate training provided on how to use the systems.

Future Prospects

In light of the rapid transformations witnessed by the education sector in the Kingdom, the incentives and promotions system needs continuous development to keep pace with the rapid changes in teaching methods

and teachers' needs. Adopting modern technologies in performance evaluation and providing educational opportunities for teachers can enhance the effectiveness of these systems. In addition, it is recommended to encourage a culture of continuous feedback through periodic evaluation reports to develop the system in a way that reflects the reality of the challenges and opportunities available.

#### In conclusion

The incentives and promotions system in private education in the Kingdom of Saudi Arabia represents an effective tool for improving job performance and enhancing educational capabilities. However, to achieve the desired success, these systems must be implemented carefully and thoughtfully, while ensuring transparency and fairness in the distribution of incentives and promotions, and continuing to develop .training programs to ensure improved performance in all areas