

Midocean University

جامعة ميداووشن

College Of Management

كلية الإدارة

Master Of Management

ماجستير الإدارة

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة

**The impact of material and moral incentives on the performance of
employees in international schools in Jeddah**

إعداد الباحثة:

نسرين رمزي الطيلوني

إشراف:

الدكتور وليد عبد الجواد

الدكتورة فاطمة مصطفى

العام الدراسي 2022م – 2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

(سورة طه، آية: 114)

شكر وتقدير

الحمد لله من قبل ومن بعد حمداً كثيراً يليق بجلاله وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيد الخلق نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم... أما بعد:

أتقدم بالشكر أولاً لله ثم زوجي العزيز وشريك حياتي الذي ساندني لإتمام مسيرتي العلمية ولإنجاز هذا البحث العلمي، وأشكر ابنائي وزملائي وجميع من قدم لي الدعم والتشجيع لإكمال دراستي.

كما أخص الشكر لجامعة ميد او شن هذا الصرح الذي أتاح لنا فرصة الدراسة وسهل لنا اتمامها عن بعد، وايضاً الشكر للأعضاء هيئة التدريس والعاملين عليها.

واخيراً أسأل الله أن يتقبل هذا العمل وينفع به، وصلي اللهم وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فهرس الموضوعات

م	الموضوعات	الصفحة
	شكر وتقدير	3
	فهرس الموضوعات	4
	ملخص البحث	7
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.	9
	مقدمة	9
	مشكلة البحث	9
	تساؤلات البحث	10
	اهمية البحث	10
	الأهمية العلمية	10
	الأهمية التطبيقية	11
	اهداف البحث	11
	فرضيات البحث	11
	حدود البحث	12
	هيكلية البحث	12
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.	13
	تمهيد	13

م	الموضوعات	الصفحة
	مفهوم الحوافز	14
	أنواع الحوافز	14
	أهمية الحوافز وأهدافها	16
	مفهوم الأداء	17
	تقييم الأداء	17
	أهداف التقييم	17
	الدراسات السابقة	18
	التعليق على الدراسات السابقة	20
	الفصل الثالث: منهجية الدراسات وإجراءاتها	21
	المقدمة	21
	منهج الدراسة	21
	مجتمع وعينة الدراسة	21
	فرضيات الدراسة	22
	أداة الدراسة	22
	صدق وثبات أداة الدراسة	25
	أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة	29
	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	30

م	الموضوعات	الصفحة
	المقدمة	30
	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات	30
	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات	43
	الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات	51
	المقدمة	51
	ملخص نتائج الدراسة	51
	توصيات الدراسة	53
	المقترحات	54
	قائمة المراجع	55
	الملاحق	58

ملخص البحث

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة للفترة (2023-2024)، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 100 موظفًا بالمدارس العالمية، وتم توزيع استبانة صممت خصيصًا لهذه الدراسة، وتم تفريغ وتحليل الاستبانة احصائياً.

حيث يلعب التحفيز الإداري دوراً مهماً في تطوير الأداء المهني للمعلمين، حيث تؤدي الحوافز المادية ومكافآت الجهود إلى جودة الأداء التدريسي للمعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لهم، ولتحقيق ذلك ينبغي توافر مجموعة من الشروط من أهمها العدالة والوضوح والموضوعية والشفافية، ومن ثم يمكن استخدام المؤشرات التربوية بطريقة كمية لقياس أداء المعلمين.

وقد استخدم البحث الراهن المنهج الوصفي للوقوف على واقع التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء المهني لمعلمي المدارس العالمية. حيث أثبتت النتائج أن مستوى الحوافز المادية لأفراد عينة البحث جاءت منخفضة حيث بلغ المتوسط الكلي (2.52)، ومستوى الحوافز المعنوية لأفراد عينة البحث جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي (2.7)، والدرجة الكلية لمستوى توافر الحوافز المادية والمعنوية في المدارس العالمية بجدة جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.61) وتعزى هذه النتيجة إلى أن نظام الحوافز المطبق في المدرسة بشقيه الحوافز المادية والمعنوية كانت غير كافية لإشباع حاجات ورغبات الأفراد المبحوثين.

Abstract

The study aims to study the impact of material and moral incentives on the performance of workers in international schools in Jeddah for the period (2023-2024), and to investigate the impact of material and moral incentives on improving the performance of their employees. Distribution of a questionnaire specially designed for this study, and the questionnaire was unpacked and analyzed statistically.

Where administrative motivation plays an important role in developing the professional performance of teachers, where material incentives and rewards for efforts lead to the quality of teaching performance of teachers and increase their job satisfaction, and to achieve this, a set of conditions must be met, the most important of which are fairness, clarity, objectivity, and transparency, and then educational indicators can be used in a quantitative manner To measure teacher performance.

The current research used the descriptive approach to find out the reality of administrative motivation and professional performance indicators for international schoolteachers. Where the results proved that the level of material incentives for the members of the research sample was low, with a total average of (2.52), and the level of moral incentives for the members of the research sample was medium, with a total average of (2.7), and the total degree of the level of availability of material and moral incentives in the international schools in Jeddah was medium, as it came His arithmetic mean was (2.61) this result is because the system of incentives applied in the school, both material and moral incentives, were insufficient to satisfy the needs and desires of the respondents.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة البحث:

تساهم الحوافز في جعل العمل داخل المؤسسة أكثر تطوراً، مما يؤثر ذلك على العمليات التشغيلية ويكون له مردوداً إيجابياً على المنظمة، إذ يعد العامل البشري أهم العوامل المؤثرة على نجاح وبقاء المؤسسات والمنظمات لتأثيره المباشر على جودة الأداء لذلك لابد للمنظمة من أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال. ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل (أبو حيمد، 2020).

وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في الهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية والامتيازات والعمولات والمكافآت التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة. والنوع الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين. وربما يعتقد البعض أن الحوافز المعنوية لها تأثيراً محدوداً مقارنة بالحوافز المادية، ولكنها تعطي انطبعا بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه (حماد، 2022).

2-1 مشكلة البحث:

إن غياب الحافز يؤثر سلباً على نفسية الموظف داخل المنظمة ويقوده للإصابة بالإحباط وقد يدفعه هذا الشعور إلى ترك العمل أو الإهمال فيه، وتجنب المنافسة، فقدان الطاقة والحيوية، اللامبالاة، عدم التركيز في

العمل وتجنب المشاركة في الأنشطة الاجتماعية داخل المنظمة، وأيضًا التغيب عن العمل، مما يسهم ذلك في ضعف الإنتاجية وبالتالي تقليص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقًا (حناحنة، 2019).

3-1 تساؤلات البحث:

1-وجود علاقة ترابطية بين فاعلية التحفيز وأداء ورضا العاملين في المدارس العالمية.

2-عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز لدى المدارس العالمية.

3-علاقة غياب نظام الحوافز بأداء العاملين.

4-1 أهمية البحث:

تسعى الدراسة إلى إبراز أهمية الحوافز بنوعها لما لهما من أثر على توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسات المختلفة، ويتوقع من هذه الدراسة الوصول الى نتائج وتوصيات، لتحقيق الفائدة المرجوة (أبو حيمد، 2020). وبعد ملاحظة الباحثة لأهمية الحوافز على أداء العاملين في القطاع التعليمي الخاص دفع الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة.

5-1 الأهمية العلمية:

أكدت الدراسة على وجود أثر ايجابي متوسط القوة للحوافز المادية والحوافز المعنوية، كما خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيرًا في أداء العاملين، كما يوجد أثرًا إيجابيًا متوسط القوة لنظام الحوافز ككل) بتفاعل أبعاده وتوصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز، وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية (علوش، 2019).

6-1 الأهمية التطبيقية:

إن الغرض الرئيسي من البحوث العلمية التطبيقية هي الحصول على نتائج الأبحاث والتجارب العملية والتعرف على النتائج التي تنتج عن ظاهرة معينة وتدوينها وإظهارها للمجتمعات العلمية والمهتمين بالبحوث العلمية.

لذا تتمثل الأهمية التطبيقية لدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المدارس العالمية بأنها تمنح القادة فيها إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بتقديم الحوافز بأداء العاملين فيها.

7-1 أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في المدارس العالمية.

- التعرف على العلاقة بين فاعلية الحوافز وبين أداء ورضا الموظفين داخل المدارس العالمية.
- أثر عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز داخل المدارس العالمية.
- أثر غياب الحوافز على أداء العاملين بالمدارس العالمية بجدة.

8-1 فرضيات البحث:

استناداً إلى مشكلة البحث، فقد قامت الباحثة بوضع الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود نظام حوافز فعال على مستوى أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية).

9-1 حدود البحث:

تنحصر حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مجموعة من العاملين في المدارس العالمية بجدة.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2022م-2023م.

الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على المدارس العالمية بجدة والعاملين عليها.

10-1 هيكل البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 تمهيد:

قال الله تعالى (وهل جزاء الاحسان إلا الإحسان) صدق الله العظيم "سورة الرحمن آية 60" حظي موضوع الحوافز باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس ويأتي ذلك من الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين ، حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعها إلى المادي والمعنوي إلى تشجيع العاملين بالقيام بما أوكل إليهم من أعمال على أحسن وجه على مستوى عالٍ من الكفاءة، لذا فإن معظم المنظمات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المدى القريب والبعيد.

يرتبط نجاح المنظمات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المنظمات من حوافز مادية ومعنوية أو حوافز مادية فقط أو معنوية فقط للعاملين المستحقين لها دون استثناء ، وعادة تستخدم المنظمات أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري ، وتؤثر أيضا إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح وتبقى المسؤولية على الإدارة في اختيار تصنيفات الحوافز المناسبة ووضع القواعد والأسس التي من خلالها نوع توزع حوافزها بشكل دوري وخارج نطاق الأنانية والمحسوبية والعلاقات الخارجية والشخصية (سهيلة، 2007).

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدقية في التطبيق والتنفيذ حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين بها وخاصة الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة (ماهر، 2010).

2-2 مفهوم الحوافز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون. وتعني الحوافز لغة الحث والإعجال، أما في الاصطلاح فلها عدة تعريفات تعكس المدارس العلمية التي تمثلها، فقد عرفها (زيد، 2009) بأنها العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين، أو بذل مجهود معين قصد تحقيق هدف محدد. كما عرفها (ماهر، 2010) أنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه يسمى حافز أو مكافأة، ويشير (عواد، 2012) بأن الحوافز تعني مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات الإنسانية أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

ويعرف (برير، 2009) التحفيز بأنها العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.

استناداً للتعريفات السابقة، ترى الباحثة أن الحوافز هي عملية شحن للطاقات والقدرات لدى العاملين بشكل يحقق أهدافهم وغاياتهم وأهداف المنظمة.

3-2 أنواع الحوافز:

1. الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدايات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح

(Mondy & Noe, 2005)

وتتمثل في: الأجر اليومي، الأجر بالقطعة، الأجر حسب احتياجات الفرد العمولات، الأجر الشهري، العلاوات المستحقة بداية كل عام، مكافأة نوع العمل، مكافأة العمل الخاص، مكافأة موظف العام، مكافأة الانضباط في العمل، مكافأة الاقتراح، مكافأة نهاية الخدمة، المشاركة في الناتج أو الأرباح.

2. الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسات (شاويش، 2006). وتتمثل في: المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإثراء الوظيفي، الباب المفتوح (الاقتراحات)، لوحات الشرف، كلمات الشكر والثناء، الدورات التدريبية الداخلية.

يمكن تقسيم الحوافز من حيث أثر فاعليتها إلى: (العلاق، 2008)

✓ حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين لزيادة وتحسين جودة عملهم وتقديم المقترحات والأفكار البناءة (العلاق، 2008).

✓ حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعد الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء المنشود والمرغوب به (أبو علان، 2016).

ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار، الردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية.

4-2 أهمية الحوافز وأهدافها:

أولاً: أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة طبيعية وقيمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. ويتضح أن للحوافز دوراً هاماً في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم، وعليه فإنه من المهم أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه.

(<http://www.hrdiscussion.com/hr97742.html>).

ثانياً: أهداف الحوافز:

يرى (الكردى، 2010) أن أهداف سياسة الحوافز تتمثل في:

1. ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف الشركة وبين احتياجات الموظفين ومطالبهم الأساسية، وبدرجة تسمح بتعزيز انتماءات الموظفين للشركة وشحن هممهم وحماسهم.
2. تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يسعى بالتقدير والاحترام.
4. تعزيز القدرة التنافسية للشركة بالاستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية وللحفاظ على درجات إتقان مميزة.
5. المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل.

5-2 مفهوم الأداء:

إن الأصل في كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة performer والتي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة performance وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم: أداء مركز ذو مسؤولية ما ويعني الفعالية والإنتاجية.

(<http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html>)

6-2 تقييم الأداء:

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة المتطورة وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين، وخاصة أن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب (أبو خشبة، 2012).

7-2 أهداف التقييم:

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً. ومن الأهداف الأخرى لعملية تقييم الأداء: (عبد الواحد، 2008)

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
- تزويد المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- توزيع الحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر.
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- التعرف على المهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال وتوصيل أهداف المنظمة للعاملين.
- تحديد الأداء الحالي للموظف وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي.

8-2 الدراسات السابقة:

1. دراسة أبوشرخ (2010) بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية،

وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 220 مفردة.

وبتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء العاملين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الحوافز المقدمة وأداء الموظفين.

2. دراسة شراب (2007) بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم الحوافز لدى إداريات بلديات غزة الكبرى،

فهناك غموض في سياسات منح الحوافز والمكافآت لدى موظفي بلديات قطاع غزة الكبرى، فليس من الواضح ما

الذي يجب فعله على الموظف حتى ينال المكافأة وما هي السياسات والقرارات الواجب اتخاذها والظروف التي

يساعد توفيرها في تحفيز الموظفين، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من

300 مفردة.

وبتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وأهمها:

- عدم رضا المبحوثين عن الحوافز المادية حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة المبحوثين للحوافز

المادية 89.46%.

- ارتفاع استجابة الموظفين للحوافز المادية والمعنوية بالقياس للحوافز المادية، حيث كان

للعلاقات الطيبة بين الموظفين والعلاقات الودية بين الزملاء معدل مرتفع في نتائج الدراسة.

- أظهرت الدراسة أن مستوى أداء الموظف وإن ظهر أنه مناسب إلا أنه لم يكن بالمستوى

المطلوب.

3. دراسة العنود (2015) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة على

العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في البنوك التجارية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين والعاملات في هذه البنوك، وأيضاً التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في هذه البنوك التجارية ومدى العلاقة بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي في هذه البنوك.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية المقدمة من هذه البنوك التجارية، عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المعنوية المقدمة من هذه البنوك، وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين في هذه البنوك، وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

4. دراسة الجسار والجابر (2004) بعنوان: مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في موظفي الخدمة المدنية

في الكويت.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية من خلال دراسة ميدانية على موظفي وزارة المالية من مديرين ومروّسين في دولة الكويت، بلغ حجم العينة 300 مفردة تم توزيعها بإشراف الوزارة وبنسبة تعادل 20% من مجتمع الدراسة وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- إن سياسة المكافآت المالية لها تأثير مباشر في زيادة كفاءة العمل في القطاع الحكومي.

- وجود اختلاف له دلالة إحصائية واضحة وتباين في الآراء أدت إلى فجوة بين الوظائف

الإشرافية والمروّسين حول عدالة نظام المكافآت المالية.

- نظام المكافآت الحالي غير مطبق بصورة جيدة.

9-2 التعليق على الدراسات السابقة:

يرى الباحث أن الدراسات السابقة أشارت إلى أن هنالك فرق في النتائج بين الدول الفقيرة والدول الغنية، فالنتائج تأتي على اختلاف المنطقة، فنجد الحوافز المادية والمعنوية في دول الخليج أفضل منها في الدول العربية الأخرى، أيضًا تأثر المنطقة بأزمات اقتصادية والغلاء له دور كبير في الحوافز المادية والمعنوية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3 المقدمة:

يقدم هذا الفصل الخطوات والإجراءات لتحقيق أهداف الدراسة من حيث منهج الدراسة، والمجتمع، والعينة، ومتغيرات الدراسة، والأدوات المستخدمة، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة.

2-3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة الطريقة الوصفية المناسبة لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يقوم هذا المنهج بجمع المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كمًا ونوعًا لوصف الظواهر الموجودة في الواقع بدقة، مما يساعد على فهم العلاقة بين الظاهرة المراد دراستها والظواهر الأخرى. (العساف، ٢٠٠٣)

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمدارس العالمية بمحافظة جدة - المملكة العربية السعودية، للعام الدراسي 1444هـ/2023م، ويشمل عددهم 122 مدرسة عالمية في جدة، ولكبر حجم المجتمع اختارت الباحثة تطبيق الدراسة بالمدارس العالمية، تم تأسيسها في عام 1999، وتستقبل المدرسة الطلبة من بنات وأولاد. وتكونت عينة الدراسة من (103) بالمدارس العالمية بجده، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وقامت الباحثة بتوزيع أدوات دراستها على جميع الموظفين في المدارس العالمية بجده المختارة عشوائياً.

4-3 فرضيات الدراسة:

يتضمن هذه البحث مجموعة من الفرضيات هي:

الفرضية الأولى " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين "

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين بالمدارس العالمية

بجده.

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين بالمدارس العالمية

بجده..

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية في المدارس العالمية بجده

ومستوى أداء العاملين " تعزى إلى العوامل الديموغرافية (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الوظيفة)

5-3 أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تم بناء استبانة الكترونية مكون من قسمين

رئيسيين هما:

القسم الأول: السمات الشخصية للمستجيب (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة. المستوى

الوظيفي).

القسم الثاني: مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (20) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما:

المجال الأول: الحوافز المادية والمعنوية: - وابعاده (الحوافز المادية - الحوافز المعنوية) ويتكون من (10)

فقرة.

المجال الثاني: أداء العاملين ويتكون من (10) فقرة.

طريقة تصحيح الاستبانة:

تصحح البنود في المقياس الحالي في ضوء (5) أوزان للاستجابة وهي: لا أوافق بشدة وقيمتها (1)، ولا أوافق وقيمتها (2)، ومحايد وقيمتها (3)، وأوافق وقيمتها (4)، وأوافق بشدة وقيمتها (5).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة، وتم توزيع درجات مقياس ليكرت على النحو التالي:

جدول رقم (1-3) درجات مقياس ليكرت

الاجابات	الوزن	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	1 إلى > 1.80
غير موافق	2	1.80 إلى > 2.60
محايد	3	2.60 إلى > 3.40
موافق	4	3.40 إلى > 4.20
موافق بشدة	5	4.20 إلى 5

تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول أعلاه وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق دراسته الميدانية وفق الخطوات التالية:

- 1- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.
- 2- بناء أدوات الدراسة في صورتها الأولية.
- 3 - التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة.
- 5 - توزيع أدوات الدراسة على أفراد عينة الدراسة وجمع البيانات.
- 6 - إدخال البيانات في الحاسوب والمعالجة الإحصائية.
- 7 - تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-22.
- 8 - كتابة تقرير الدراسة.

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة والتي تتكون من ثلاث أجزاء هما كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الأساسية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرات، المستوى الوظيفي)

الجزء الثاني: يقيس مستوى الحوافز المادية والمعنوية من إعداد الباحثة.

الجزء الثالث: يقيس مستوى أداء العاملين من إعداد الباحثة.

6-3 صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً الصدق:

اتبعت الباحثة للتحقيق من صدق الأداة طريقتين (الصدق الظاهري والاتساق الداخلي) وذلك على النحو

التالي:

١- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

حيث قدم الاستبانة بصورة الأولية للأساندة المتخصصين في هذا المجال للتعبير عن الرأي من حيث ملاءمة الفقرات، وكتابة الفقرات بطريقة واضحة وسليمة وحذف أو تعديل أو إضافة فقرات أخرى يعتقدون أنها مناسبة، وبناءً على رأي المحكمين، قامت الباحثة بتحرير وحذف بعض العبارات. وأصبحت عدد العبارات (20) فقرة (ملحق 1)، وهناك مقياس مكون من خمس نقاط أمام كل عبارة، حيث لا أوافق بشدة تعطي (1)، ولا أوافق تعطي (2)، ومحايد تعطي (3)، وأوافق تعطي (4)، وأوافق بشدة تعطي (5).

٢- صدق الاتساق الداخلي:

أ - صدق الاتساق الداخلي لمحور الحوافز المادية والمعنوية:

قامت الباحثة بحساب صدق المحور بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة:

جدول (2-3) يوضح درجة ارتباط كل عبارة لمحور الحوافز المادية والمعنوية (ن = 30)

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	البعد	الفقرة	معامل الارتباط
الحوافز المادية	1	.607**	الحوافز المعنوية	6	.769**
	2	.741**		7	.661**
	3	.546**		8	.754**
	4	.507**		9	.585**
	5	.742**		10	.676**

يوضح جدول (2-3) حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الحوافز المادية والمعنوية)، ويبين إن معاملات الارتباط المعروضة دالة عند مستوى المعنوية (0.01)، وبالتالي فإن فقرات المحور الأول تتوافق مع ما تم تحديده لقياسها.

ب - صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين:

قامت الباحثة بحساب صدق الاستبانة بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل

الارتباط كما يلي:

جدول (3-3) يوضح درجة ارتباط كل عبارة لمحور أداء العاملين (ن = 30)

المحور	مسلسل الفقرة	معامل الارتباط	مسلسل الفقرة	معامل الارتباط
الأداء الوظيفي	1	.499**	6	.705**
	2	.740**	7	.687**
	3	.781**	8	.699**
	4	.884**	9	.800**
	5	.673**	10	.816**

يوضح جدول (3-3) معاملات الارتباط بين فقرات محور (أداء العاملين) والدرجة الكلية لفقراته، ويوضح

أن معاملات الارتباط الموضحة هي دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن فقرات المحور الثاني صحيحة لما تم تحديده لقياسه.

ثانياً: الثبات

تحققت الباحثة من ثبات محاور الدراسة من خلال من خلال اختبار ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد والدرجة

الكلية كما يلي:

1- ثبات محور الحوافز المادية والمعنوية:

جدول (4-3) معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد والدرجة الكلية لمحور الحوافز المادية والمعنوية

الأبعاد	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المجال الأول: الحوافز المادية	0.870
المجال الثاني: الحوافز المعنوية	0.873
الدرجة الكلية	0.912

يتضح من الجدول (4-3) تشير قيمة معامل الثبات للمقياس الكلي (0.912)، وهي قيمة عالية، دالة على ثبات المحور.

- ثبات محور أداء العاملين

قامت الباحثة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد والدرجة الكلية لمحور أداء العاملين كما في الجدول التالي:

جدول (5-3) معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد والدرجة الكلية لمحور أداء العاملين

الأبعاد	معامل ثبات ألفا كرونباخ
أداء العاملين	0.948
الدرجة الكلية	0.948

وفقًا للجدول (3-5)، بالنسبة للدرجة الكلية (0.948)، فإن قيمة معامل الثبات عالية، مما يشير إلى ثبات هذا المحور.

وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبانة، مما يمنح الثقة في صحة الاستبانة وصلاحيته في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة وفروض الدراسة.

3-7 أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسوب بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية "SPSS" معتمداً على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.
- معامل ارتباط بيرسون: للكشف عن صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة، ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: لإيجاد ثبات أدوات الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للكشف عن مستويات متغيرات الدراسة.
- اختبار ANOVA أحادي الاتجاه لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية.
- اختبار Test .

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل ومعالجة البيانات التي تمّ جمعها عن طريق الاستبانة التي طُبقت على عينة الدراسة، وقد تمّ عرضها ومناقشتها واختبار فرضيات البحث واستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل فروق الدراسة.

2-4 المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

أولاً: النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية:

فيما يلي وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

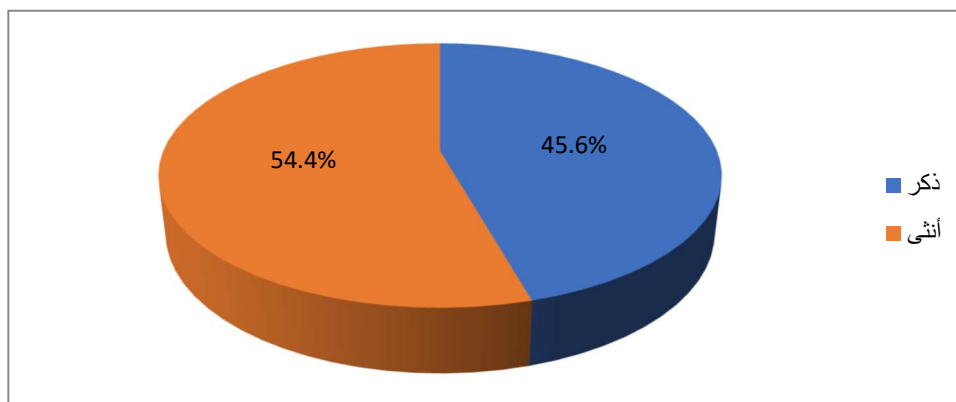
1. متغير الجنس:

جدول (1-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكر	47	45.6%
2	أنثى	56	54.4%
المجموع		103	100%

نلاحظ من خلال جدول (1-4) أن (54.4%) من المبحوثين كانوا اناث، ونسبة الذكور كانت 45.6%، كما يتضح

ذلك في الشكل (1-4):



شكل (1-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

2. متغير العمر:

جدول (2-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

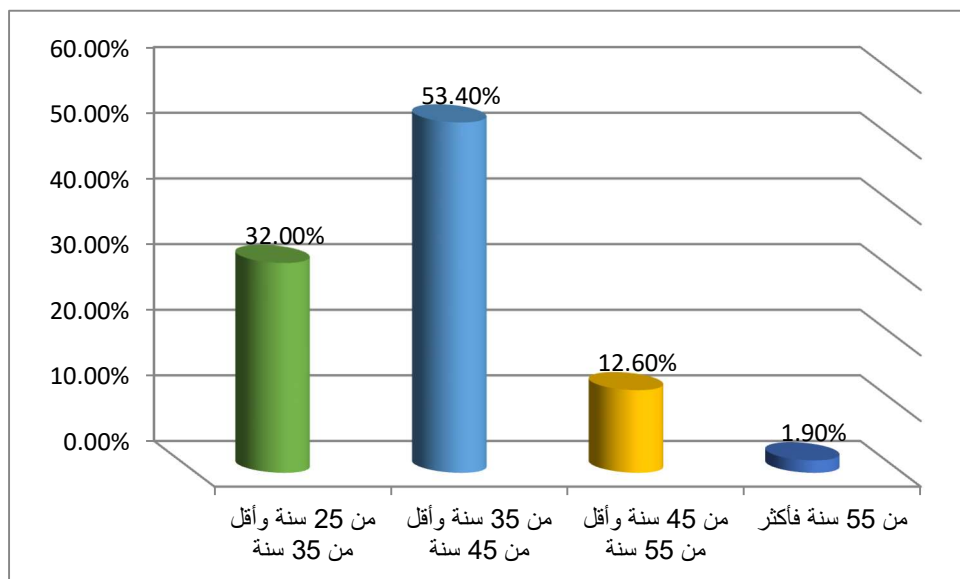
م	العمر	التكرار	النسبة %
1	من 25 سنة وأقل من 35 سنة	33	32.0%
2	من 35 سنة وأقل من 45 سنة	55	53.4%
3	من 45 سنة وأقل من 55 سنة	13	12.6%
4	من 55 سنة فأكثر	2	1.9%
المجموع		103	100%

نلاحظ من خلال جدول (2-4) أن أعلى فئة عمرية في عينة الدراسة هي ممن أعمارهم (من 35 سنة وأقل من 45

سنة) حيث كانت نسبتهم (53.4%)، وتليها الفئة (من 25 سنة وأقل من 35 سنة) بنسبة (32%)، ثم فئة (من 45

سنة وأقل من 55 سنة) بنسبة (12.6%)، وأقل نسبة كانت لمن هم (من 55 سنة فأكثر) بنسبة (1.9%) كما يتضح

ذلك في الشكل (1-4):



شكل (2-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

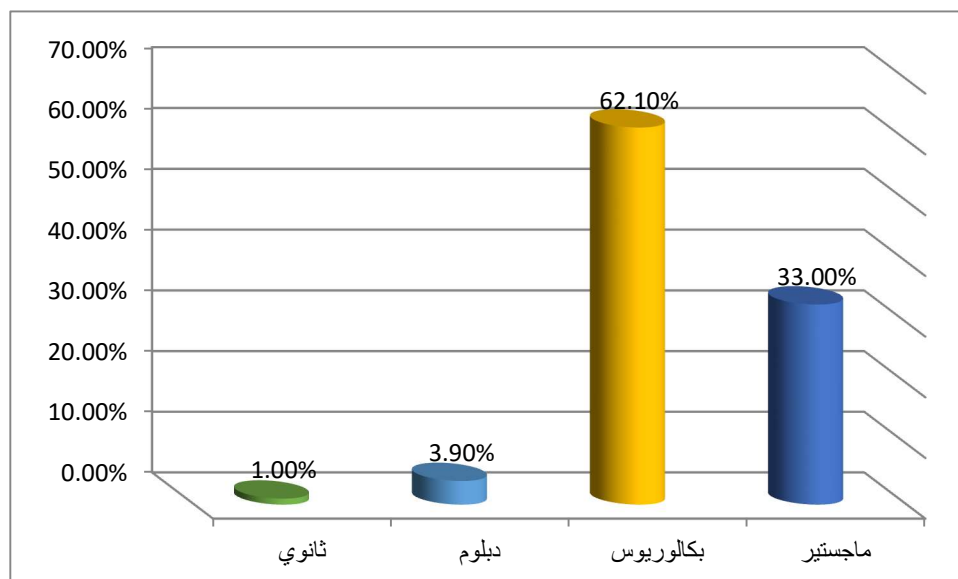
3. متغير المستوى العلمي

جدول (3-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1	ثانوي	1	1.0%
2	دبلوم	4	3.9%
3	بكالوريوس	64	62.1%

4	ماجستير	34	33.0%
المجموع		103	100%

نلاحظ من خلال جدول (3-4) أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كانت حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (62.1%)، تلاهم من يحمل (ماجستير) بنسبة (33%)، ثم حاملي شهادة دبلوم بنسبة (3.9%)، وأخيرا حاملي الثانوية العامة بنسبة (1%). مما يشير الى ارتفاع المستوى التعليمي لعينة البحث، كما يتضح ذلك في الشكل (3-4):



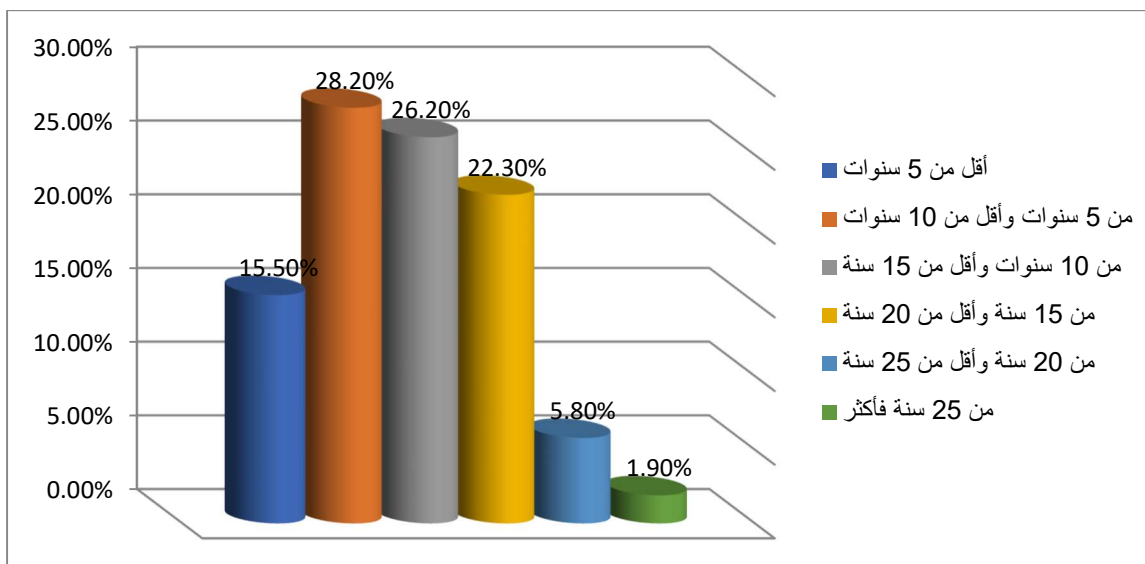
شكل (3-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

4. متغير سنوات الخبرة:

جدول (4-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	16	15.5%
2	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	29	28.2%
3	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	27	26.2%
4	من 15 سنة وأقل من 20 سنة	23	22.3%
5	من 20 سنة وأقل من 25 سنة	6	5.8%
6	من 25 سنة فأكثر	2	1.9%
المجموع		103	100%

نلاحظ من خلال جدول (4-4) تبين أن أعلى نسبة كانت سنوات خبرتهم (من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (28.2%) من جملة المبحوثين، تليها بنسبة (26.2%) من 10 سنوات وأقل من 15 سنة، ثم تليها بنسبة (22.3%) من 15 سنة وأقل من 20 سنة، ثم تليها بنسبة (15.5%) أقل من 5 سنوات ثم تليها بنسبة (5.8%) من 20 سنة وأقل من 25 سنة وأخيرا من 25 سنة فأكثر بنسبة (1.9%) مما يدل تنوع الخبرات العملية، كما يتضح ذلك في الشكل (4-4):



شكل (4-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

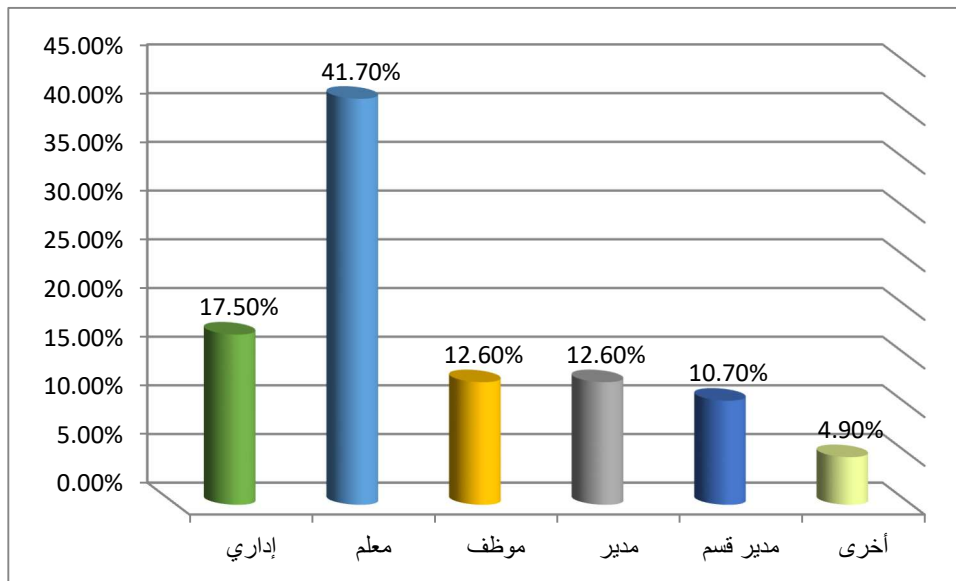
5. متغير المستوى الوظيفي:

جدول (5-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

م	التخصص الدراسي	التكرار	النسبة %
1	إداري	18	17.5%
2	معلم	43	41.7%
3	موظف	13	12.6%
4	مدير	13	12.6%

5	مدير قسم	11	10.7%
6	أخرى	5	4.9%
المجموع		103	100%

نلاحظ من خلال جدول (5-4) غالبية عينة الدراسة كانوا بوظيفة معلم بنسبة (41.7%) تلاها بنسبة (17.5) من في وظيفة إداري، تلاها بنسبة (12.6) من في وظيفة مدير، وبنسبة مماثلة من هم موظف، وبنسبة (10.7) من في وظيفة مدير قسم، تلاهم من هم في وظيفة أخرى بلغت نسبتهم (4.9%)، وتنوعت وظائفهم بين (وكيل - منسقة مادة) كما يتضح ذلك في الشكل (5-4):



شكل (5-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

ينص التساؤل الأول على: "ما درجة توافر الحوافز المادية والمعنوية بالمدارس العالمية بجدة من وجهة نظر الموظفين؟"

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (4-6) مستويات توافر الحوافز المادية والمعنوية وأبعادها (ن=103)

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستويات توافر الحوافز
الحوافز المعنوية	2.7010	1.05640	1	متوسطة
الحوافز المادية	2.5204	.94115	2	منخفضة
الدرجة الكلية	2.6107	.94567	-	متوسطة

يبين جدول (4-6) أن مستوى توافر الحوافز المادية والمعنوية بالمدارس العالمية بجدة من وجهة نظر الموظفين متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.6107).

وترتيب مجالات توافر القيم كما يلي:

حيث جاء "الحوافز المعنوية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.701)، ثم "الحوافز المادية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.52).

حيث إنه لا شك أن هناك دور هام وفَعَال للحوافز في إشباع حاجات ورغبات الأفراد المادية والمعنوية من أجل تلبية طموحاته النفسية والوظيفية والاجتماعية مما يؤدي إلى استقرار الأفراد وبالتالي رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن نظام الحوافز المطبق في المدرسة بشقيه الحوافز المادية والمعنوية كانت غير كافية لإشباع حاجات ورغبات الأفراد المبحوثين، وبالتالي كان هناك رضا متوسط عن هذه الحوافز.

البعد الأول: الحوافز المادية

الجدول (4-7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الأول: الحوافز المادية وكذلك ترتيبها

في المجال (العينة ن=103)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافئات المتاحة بالمدرسة	3.44	1.433	1	موافقة
1	الحوافز التي تمنحها المدرسة تتناسب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين.	2.49	1.195	2	غير موافق
3	تقدم الحوافز المادية وفق اسس ومعايير وضوابط منظمة	2.29	1.134	3	غير موافق
2	تشعر بالرضا عن سياسات المكافآت	2.25	1.169	4	غير موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	والحوافز المادية التي تمنحها المدرسة				موافق
4	تقدم المدرسة ترقية عادلة وفق اسس علمية مدروسة	2.14	1.129	5	غير موافق
	المتوسط الكلي	2.5204	.94115	-	غير موافق

يتضح من نتائج الجدول (4-7) أعلاه أن: مستوى الحوافز المادية لأفراد عينة البحث منخفضة حيث بلغ المتوسط الكلي (2.52)، كما يتضح أن متوسطات أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (2.14-3.44) مما يبين بأن الحوافز المادية تنطبق بدرجة منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

حصلت الفقرة (5) على أعلى نسبة وأكثر درجة وهي " يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالمدرسة " المرتبة الأولى في تقدير أفراد عينة البحث بمتوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري قدره 1.433

أما الفقرة التي حصلت على أدنى مرتبة في المجال الأول كانت: الفقرة (4) وهي " تقدم المدرسة ترقية عادلة وفق اسس علمية مدروسة " بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة العينة بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 94.

وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية العاملين في المدرسة يرون أن المقابل المادي الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد المبذول ولا يتناسب مع الشهادات العلمية التي يحملها هؤلاء العاملون حسب وجهات نظر الأفراد المبحوثين،

المبعد الثاني: الحوافز المعنوية:

الجدول (8-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني: الحوافز المعنوية (ن=103)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
8	تقدم المدرسة مزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين الأداء	3.03	1.175	1	محايد
6	ألقى الثناء والمدح من قبل رؤسائي في العمل جاء العمل الذي أقوم به	2.89	1.212	2	محايد
7	ألقى شهادات شكر وتقدير للجهود التي أبذلها في العمل.	2.76	1.256	3	محايد
9	تهتم المدرسة بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين الأداء	2.55	1.202	4	غير موافق
10	يشعر العاملون بالاستقرار والامن الوظيفي	2.27	1.238	5	غير موافق
-	المتوسط الكلي	2.7010	1.05640	-	محايد

توضح نتائج الجدول أعلاه (8-4) ما يلي: مستوى الحوافز المعنوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي (2.70)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (2.27-3.03) مما يبين بأن عبارات الحوافز المعنوية تنطبق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

جاءت الفقرة رقم (8) وهي " تقدم المدرسة مزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين الأداء " بالمرتبة الأولى من موافقة العينة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 1.175

بينما جاءت الفقرة رقم (10) وهي " يشعر العاملون بالاستقرار والامن الوظيفي " بالمرتبة الأخيرة من موافقة العينة بمتوسط حسابي قدره 2.27 وانحراف معياري 1.238

فقد كان للحوافز المعنوية أثر أكبر من الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث إن الفرد عادة ما يحتاج إلى الدعم المعنوي من قبل الإدارة والمُؤوسين، كما أن توفر بيئة عمل تسودها علاقات الاحترام والود المتبادل تجعل الفرد يُقبل على العمل ويرغب فيه، دون إغفال الجانب المادي الذي يحقق حاجات الفرد وأسرته لتلبية وتغطية احتياجاتهم.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام من المدرسة بمزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين الأداء ورضا عن بيئة العمل وعلاقات الود والاحترام بين العاملين في المدرسة، أضف إلى ذلك رضا الأفراد المبحوثين نمط الإشراف المتبع في المؤسسة، وما يتضمنه من دعم الرئيس للمُؤوسين. ولكن أشارت أيضاً النتائج إلى أن الوظائف التي يشغلها الأفراد المبحوثين لا تحقق طموحاتهم الشخصية من حيث اكتسابهم لخبرات جديدة في العمل، وهذا إن دلّ فإنه يدل على أن البيروقراطية تسود إجراءات العمل.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

ينص السؤال الثاني على: " ما مستوى أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة من وجهة نظر الموظفين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الانحرافات المعيارية، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (4-9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور أداء العاملين (ن=103)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة
موافقة بشدة	1	.796	4.40	أقوم ببذل قصارى جهدي للوصول إلى الأهداف النهائية المرجوة من العمل.	2
موافقة	2	.843	4.07	يتم انجاز العمل المطلوب في مواعيده المحددة.	4
موافقة	3	.783	3.93	لا يختلف أدائي في المدرسة كثيراً عن المعايير الموضوعة.	8
موافقة	4	1.050	3.73	حجم الأعمال والمسؤوليات الموكل إلي يتناسب مع قدراتي ومهاراتي.	1
محايد	5	1.026	3.25	يساهم العاملون في التجديد والتطوير بشكل مستمر.	7
محايد	6	1.150	3.17	يوجد في المدرسة متابعة للتأكد من جودة الأداء.	6
محايد	7	1.205	3.14	تثير وظيفتي طاقات التحدي عندي لإنجاز العمل.	10
محايد	8	1.061	3.03	تصميم الهيكل التنظيمي للمدرسة يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.	5
محايد	9	1.180	2.98	يشجع المدير الموظفين على الابداع	9

محايد	10	1.102	2.96	تشارك الإدارة العليا الموظفين في اعداد الخطط لخلق الالتزام والوصول للأداء المتميز.	3
موافقة	-	.61669	3.4660	المتوسط الكلي	-

توضح نتائج الجدول (4-9) أعلاه أن: مستوى أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة البحث مرتفع حيث بلغ المتوسط الكلي (3.466)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (4.40-3.73) مما يبين بأن العبارات تنطبق بدرجة موافقة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

جاءت الفقرة رقم (2) وهي " أقوم ببذل قصار جهدي للوصول إلى الأهداف النهائية المرجوة من العمل " بالمرتبة الأولى لموافقة عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 4.40 انحراف معياري 796.

جاءت الفقرة رقم (3) وهي " تشارك الإدارة العليا الموظفين في اعداد الخطط لخلق الالتزام والوصول للأداء المتميز " بالمرتبة الأخيرة لموافقة عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 2.96 وانحراف معياري 1.102.

3-4 المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

وتنص على: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية بالمدارس العالمية بجدة ومستوى أداء العاملين

لاختبار العلاقة بين درجة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والنتائج مبينة في جدول (4-10)

جدول (10-4) معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين

المتغير التابع مستوى أداء العاملين		المتغير المستقل الحوافز المادية والمعنوية
Pearson Correlation	.536**	الحوافز المادية
Sig. (2-tailed)	.000	
N	103	
Pearson Correlation	.736**	الحوافز المعنوية
Sig. (2-tailed)	.000	
N	103	
Pearson Correlation	.678**	الدرجة الكلية لمحور الحوافز المادية والمعنوية
Sig. (2-tailed)	.000	
N	103	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول (10-4) أن قيم الارتباطات تجمع محور الحوافز المادية والمعنوية، ومتغير مستوى

أداء العاملين ونلاحظ الآتي:

بعد الحوافز المادية:

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بعد الحوافز المادية

ومستوى أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة.

وهذا يدل على أن الزيادة في بعد الحوافز المادية يتبعها زيادة في مستوى أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة، والعكس صحيح.

بعد الحوافز المعنوية:

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بعد الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة.

محور الحوافز المادية والمعنوية ككل:

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين الحوافز المادية والمعنوية ككل (الحوافز المادية - الحوافز المعنوية) ومستوى أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة. يشير الارتباط الإيجابي لكلتا القيمتين مع الأداء الوظيفي إلى أهمية هذه الحوافز ودرها الكبير في تحقيق أعلى مؤشر لتحسين الأداء.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة "تعزى إلى العوامل الديموغرافية (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الوظيفة)

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي تقدير الموظفين في المدارس العالمية بجدة لدرجة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين تبعاً لمتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الوظيفة) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي البعد (One-way ANOVA) وذلك على النحو التالي:

أولاً – بالنسبة لمتغير العمر:

قامت الباحثة بحساب تحليل التباين الأحادي الاتجاه بين متوسطات درجات عينة البحث تبعاً لمتغير العمر كما في الجدول التالي:

جدول (4-11) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث في تقديرات الموظفين في المدارس العالمية بجدة لدرجة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير (العمر)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
(1) الحوافز المادية والمعنوية	المجموعات بين	2.280	3	.760	.846	.472
	المجموعات داخل	88.939	99	.898		
	المجموع	91.218	102			
(2) مستوى أداء العاملين	المجموعات بين	.350	3	.117	.300	.825
	المجموعات داخل	38.441	99	.388		
	المجموع	38.791	102			

باستخدام اختبار Anova نجد أن قيمة ف في محور الحوافز المادية والمعنوية = 846. وقيمة مستوى الدلالة .472 وبمقارنته مع مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 نجد أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي، وهذا يدعونا لقبول الفرضية العدم أي: لا توجد فروق دالة إحصائية للموظفين في المدارس العالمية بجدة تبعاً للفئة العمرية لدرجة الحوافز المادية والمعنوية.

كما نجد أن قيمة ف في محور مستوى أداء العاملين = 300. وقيمة مستوى الدلالة .825 وبمقارنته مع مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 نجد أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي، وهذا يدعونا لقبول

الفرضية العدم أي: لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة تبعاً للفئة العمرية.

وترى الباحثة بأن ذلك قد يرجع إلى أن جميع الموظفين يتفهمون جيداً الحوافز المادية والمعنوية السائدة في المدارس العالمية بجدة بغض النظر عن العمر.

ثانياً – بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

قامت الباحثة بحساب تحليل التباين الأحادي الاتجاه بين متوسطات درجات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما في الجدول التالي:

جدول (4-12) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث في تقديرات الموظفين في المدارس العالمية بجدة لدرجة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير

(المؤهل العلمي)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
(1) الحوافز المادية والمعنوية	المجموعات بين	2.200	3	.733	.816	.488
	المجموعات داخل	89.018	99	.899		
	المجموع	91.218	102			
(2) مستوى أداء العاملين	المجموعات بين	1.682	3	.561	1.496	.220
	المجموعات داخل	37.109	99	.375		
	المجموع	38.791	102			

يتضح من الجدول (4-12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الموظفين لدرجة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) حيث بلغت قيمة F على التوالي (816. - 1496) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05).

وترى الباحثة بأن ذلك قد يرجع إلى أن الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين لا تتأثر بالمؤهل العلمي.

ثالثاً – بالنسبة لسنوات الخبرة:

قامت الباحثة بحساب تحليل التباين الأحادي الاتجاه بين متوسطات درجات عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما في الجدول التالي:

جدول (4-13) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث في تقديرات الموظفين في المدارس العالمية بجدة لدرجة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة
(1) الحوافز المادية والمعنوية	المجموعات بين	.783	5	.157	.168	.974
	المجموعات داخل	90.435	97	.932		
	المجموع	91.218	102			

.437	.976	.372	5	1.858	المجموعات بين	(2) مستوى أداء العاملين
		.381	97	36.933	المجموعات داخل	
			102	38.791	المجموع	

يتضح من الجدول (4-13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الموظفين لدرجة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة) حيث بلغت قيمة F على التوالي (168 - 976). وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05).

وترى الباحثة بأن ذلك قد يرجع إلى أن مدة الخبرات الوظيفية لا تتعلق بالحوافز المادية والمعنوية لدى المدرسة ومستوى أداء الموظفين.

رابعاً- بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

قامت الباحثة بحساب تحليل التباين الأحادي الاتجاه بين متوسطات درجات عينة البحث تبعاً لمتغير الوظيفة كما في الجدول التالي:

جدول (4-14) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث في تقديرات الموظفين في المدارس العالمية بجدة لدرجة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير

(الوظيفة)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
(1) الحوافز المادية والمعنوية	المجموعات بين	16.216	5	3.243	4.194	.002
	المجموعات داخل	75.002	97	.773		
	المجموع	91.218	102			
(2) مستوى أداء العاملين	المجموعات بين	2.554	5	.511	1.367	.243
	المجموعات داخل	36.237	97	.374		
	المجموع	38.791	102			

يتضح من الجدول رقم (4-14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المادية والمعنوية تبعاً لمستوياتهم الوظيفية، حيث بلغت مستوى الدلالة لقيمة ف 0.002 وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05).

كما يتضح أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تبعاً لمستوياتهم الوظيفية، حيث بلغت قيمة ف على 1.367 وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05).

بما يعني أنه يوجد اختلاف جوهري في الحوافز المادية والمعنوية ومستويات أداء الموظفين في المدرسة منهم لمستوى الحوافز المادية والمعنوية باختلاف المستويات الوظيفية.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

1-5 المقدمة

يتناول هذا الفصل ملخصاً بأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة، واختبار الفرضيات البحثية، ومحاولة إضافة توصيات علمية تساهم في تفعيل الحوافز المعنوية والمادية لتحقيق أعلى درجة رضا لدى العاملين ومن ثم تحسين الاداء الوظيفي.

2-5 ملخص نتائج الدراسة

وفيه نعرض أهم النتائج التي توصلت إليها:

1. تبين أن المدارس العالمية بجدة حسب رأي عينة الدراسة لا تولي اهتماماً واضحاً بالحوافز المادية والمعنوية، حيث أثبتت النتائج أن مستوى الحوافز المادية لأفراد عينة البحث جاءت منخفضة حيث بلغ المتوسط الكلي (2.52)، ومستوى الحوافز المعنوية لأفراد عينة البحث جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي (2.7)، والدرجة الكلية لمستوى توافر الحوافز المادية والمعنوية في المدارس العالمية بجدة جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.61).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن نظام الحوافز المطبق في المدرسة بشقيه الحوافز المادية والمعنوية كانت غير كافية لإشباع حاجات ورغبات الأفراد المبحوثين، وبالتالي كان هناك رضا متوسط عن هذه الحوافز. يبدو أن الحوافز المعنوية كانت أعلى من الحوافز المادية بعض الشيء وتفسر الباحثة ذلك إلى مشاركة العاملين في الدورات التدريبية لتحسين الأداء، ولكن يحتاج العاملين في المدرسة إلى تفعيل أساليب أخرى لزيادة رضا العاملين فيها عن الحوافز المعنوية المقدمة ومنها على سبيل المثال لا الحصر، توزيع شهادات تقدير على الموظفين المتميزين.

2. مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الكلي (3.46).
3. أن للحوافز المادية والمعنوية تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي بقاءهم في المنظمات التي تعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية.
4. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بعد الحوافز المادية و (مستوى أداء العاملين) في المدارس العالمية بجدة.
5. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بعد الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة.
6. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين الحوافز المادية والمعنوية (بعد الحوافز المادية، بعد الحوافز المعنوية) ومستوى أداء العاملين في المدارس العالمية بجدة.
7. لا توجد فروق دالة إحصائياً للموظفين في المدارس العالمية بجدة تبعاً للفئة العمرية.
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الموظفين لدرجة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)
9. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الموظفين لدرجة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)
10. يوجد اختلاف جوهري في الحوافز المادية والمعنوية ومستويات أداء الموظفين في المدارس العالمية بجدة باختلاف المستويات الوظيفية.

3-5 توصيات الدراسة

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. العمل على وضع نظم حوافز مادية ومعنوية قوي ومؤثر وشفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين.
2. الاهتمام بالحوافز المادية وإدخال تغييرات عليها حتى لا تكون مجرد أمر مادي بحت.
3. العمل على تعزيز الناحية الإيجابية للحفز المعنوي.
4. الاهتمام بالدوافع النفسية الإيجابية التي تحقق أهداف المدرسة وأهداف المرؤوسين.
5. العمل على تعزيز نظام المكافآت وجعله أكثر، وضوحاً للموظفين، وأكثر شفافية، وعدالة.
6. يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهمهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.
7. يمكن لإدارة المدرسة منح الحوافز المادية بغض النظر عن اختلاف العمر والخبرة العملية والمؤهل العلمي، حيث يرغب الجميع بمنحهم الحوافز المادية.
8. ضرورة تعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي.
9. وجود دليل مكتوب لأنظمة الحوافز المطبقة في المدرسة والعمل على نشره بين العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، لغايات تشجيعهم على بذل أقصى جهد ممكن.
10. اهتمام المدارس بشكل أكبر بالحوافز المعنوية من خلال منح العاملين المزيد من الصلاحيات لغايات تمكينهم وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار لغايات تحسين وتطوير العمل.

4-5 المقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج في دراستها فإنها ترى أن هناك ضرورة لاقتراح بعض المجالات البحثية ومن أهمها:

- إجراء دراسات مماثلة في مجالات أخرى غير المجالات التي شملتها الدراسة للتعرف على جميع المجالات التي يمكن أن تخدم الحوافز المادية والمعنوية.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة متغيرات أخرى، واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات مثل أسلوب تحليل المحتوى والمقابلة، وتوسيع نطاق الدراسة ليشمل متغيرات وأبعاد للأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيها.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر أبعاد أخرى للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.
- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين في قطاع آخر.

قائمة المراجع:

1. إبراهيم، بدر الدين عبد الرحيم،؛ مشرف، -محمد حسن حافظ. (2010) أثر الحوافز على أداء العاملين.
2. عمار حسن. (2019) بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA
3. أبو حميد، " محمد بن سعد. (1435) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين
4. حناحنة، كوكب. (2011). غياب الحافز يصيب الموظف بالإحباط ويدفعه إلى ترك العمل أو الإهمال فيه.
5. قويدر، جيدول أحمد. (2020). الحوافز وأثرها على أداء العاملين.
6. خالدي، الزهرة؛ عزوز، جميلة. (2019). تأثير الحوافز على أداء الموظفين بالمؤسسة.
7. عبد القادر محمد الخضر الطاهر؛ مشرف، - ضياء الدين عبد الباسط عبد الماجد. (2006). أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
8. ابن محيا، العنود بنت متعب تركي؛ مقدم، عبد الحفيظ سعيد مشرف.؛ حمزاوي، محمد سيد مناقش.؛ كشكوشة، نجوى متولي مناقش. (2014)، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
9. غواط، et al. دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي. Diss. جامعة احمد دراية-ادرار، 2022.
10. أمل أحمد علي شاطر. (2022)، تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية.
11. عمر نصير مهران رضوان رضوان. (2017)، التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية
12. عزوز، and محمد. "دور الحوافز في تحسين الأداء من جهة نظر العاملين-دراسة حالة المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف-الجزائر العاصمة." (2013).

13. علماوي أحمد. "أهمية الحوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية." مجلة الواحات للبحوث والدراسات 6.1 (2013).
14. بوجاجة، et al. دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل. Diss. 2019.
15. لنصاري، et al. الحوافز وتأثيرها على الانتماء التنظيمي. Diss. جامعة احمد دراية-ادرار، 2021.
16. سهيلة، عباس (2007). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
17. ماهر، احمد (2010). نظم الأجور والتعويضات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
18. بربر، كامل (2009). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: مؤسسة مجد للدراسات والنشر.
19. أبو شرخ، نادر (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.
20. العلاق، بشير (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري العلمية.
21. شراب، باسم (2007). تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
22. عواد فتحي (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
23. زيد، عبودي (2009). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
24. العاني، هيثم (2008). الإدارة بالحوافز، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
25. شاويش، مصطفى (2006). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
26. العساف، صالح. (٢٠٠٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط ٣)، الرياض: مكتبة العبيكان.

المراجع الأجنبية:

1. Mondy, R and Noe, R (2005). Human Resource Management ,edition9, New jersey,

Prentice Hall. Online:

<http://www.abebooks.com/book-search/isbn/0131447165/>

المواقع الإلكترونية:

2. <http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html/>
3. <http://www.hrdiscussion.com/hr97742.html/>

الملاحق:



عزيزي / عزيزتي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يديكم استبانة لمشروع بحثي بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين "دراسة تطبيقية في المدارس العالمية بجدة".

وتهدف الدراسة الى معرفة مستوى أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، وتوجيه اهتمام الإدارة إليهم لتحفيزهم والاحتفاظ بهم، والهدف من الاستبانة هو جمع البيانات لقياس هذه العلاقة، ولا شك في ان تعاونك في الإجابة على هذا الاستبانة سيكون له الأثر الأكبر في تحقيق أهداف الدراسة لذا أمل التكرم بالإجابة على كامل محتوياتها لما في ذلك من خدمة للبحث العلمي مع التأكيد على أن المعلومات التي سوف تدلي بها ستحاط بالسرية الكاملة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الختام يسرني تقديم الشكر سلفاً لمساعدتك في إنجاز هذه المهمة.

الباحثة

نسرين رمزي الطيلوني

أولاً: البيانات الديموغرافية

فضلاً ضع علامة (√) أمام المربع المناسب لاختيارك

(1) الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

(2) العمر

☐ من 25 سنة و أقل من 35 سنة ☐ من 35 سنة و أقل من 45 سنة

☐ من 45 سنة و أقل من 55 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر

(3) المستوى العلمي

☐ متوسط فما دون ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

(4) سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات و أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات و أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة و أقل من 20 سنة

☐ من 20 سنة و أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة فأكثر

(5) المستوى الوظيفي

☐ إداري ☐ معلم

☐ موظف ☐ مدير ☐ مدير قسم ☐ أخرى اذكرها

ثانياً: البيانات المتعلقة بالدراسة

المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية

فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة لواقع الحوافز المادية والمعنوية في المدارس العالمية بجدة؛ أرجو

وضع علامة (√) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الحوافز المادية						
1	الحوافز التي تمنحها المدرسة تتناسب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين.					
2	تشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها المدرسة					
3	تقدم الحوافز المادية وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة					
4	تقدم المدرسة ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة					
5	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالمدرسة					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثاني: الحوافز المعنوية						
6	ألقى الثناء والمدح من قبل رؤسائي في العمل جراء العمل الذي أقوم به					
7	ألقى شهادات شكر وتقدير للجهود التي أبذلها في العمل.					
8	تقدم المدرسة مزايا المشاركة في الدورات التدريبية لتحسين الأداء					
9	تهتم المدرسة بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين الأداء					
10	يشعر العاملون بالاستقرار والامن الوظيفي					

المحور الثاني: أداء العاملين

فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بالأداء: أرجو وضع علامة (√) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	حجم الأعمال والمسؤوليات الموكل الي يتناسب مع قدراتي ومهاراتي.					

					أقوم ببذل قصاري جهدي للوصول إلى الأهداف النهائية المرجوة من العمل.	2
					تشارك الإدارة العليا الموظفين في اعداد الخطط لخلق الالتزام والوصول للأداء المتميز.	3
					يتم انجاز العمل المطلوب في مواعيده المحددة.	4
					تصميم الهيكل التنظيمي للمدرسة يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.	5
					يوجد في المدرسة متابعة للتأكد من جودة الأداء.	6
					يساهم العاملون في التجديد والتطوير بشكل مستمر.	7
					لا يختلف أدائي في المدرسة كثيراً عن المعايير الموضوعة.	8
					يشجع المدير الموظفين على الابداع	9
					تثير وظيفتي طاقات التحدي عندي لإنجاز العمل.	10