

الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين: إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

محمد دعبول عبد الله الشمري

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
llkk2008@hotmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

مستخلص الدراسة

تتجلى مشكلة البحث في دراسة ما هو أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟ وقد هدفت الدراسة الى الاطلاع على نظام الحوافز المادية المعمول بها في المؤسسات ودورها في تحسين أداء العاملين. وتشمل الحدود الموضوعية للدراسة تركيزها على معرفة أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية وأثرها على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً. وقد اقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وذلك خلال العام 2023 - 2024. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة مستوى الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بحفر الباطن. ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، فيما تكون عينة الدراسة المستهدفة من العاملين ويتراوح عددهم (228) موظف. توصلت الدراسة إلى أن الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (68,70%). وتوصي الدراسة بان يكون معيار تقييم الأداء للموظفين هو معيار الثواب والعقاب داخل بيئة العمل بحيث يكون استخدام الحوافز سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي ضد الموظفين يأتي بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، إنتاجية العاملين، إدارة التعليم.

Financial Incentives and Their Impact on Employee Productivity: The Education Department in Hafar Al-Batin as a Model

Muhammad Daboul Abdullah Al-Shammari

Master of Business Administration, School of Management, Mid-Ocean University
llkk2008@hotmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

The research problem is evident in studying: What is the impact of financial incentives on the productivity of employees in the Education Department in Hafr Al-Batin Governorate? The study aimed to examine the financial incentive system in place in institutions and their role in improving employee performance. The objective limits of the study include its focus on knowing the impact of incentives, both material and moral, and their impact on employee productivity in the Education Department in Hafar Al-Batin as an example. The application of the study was limited to employees in the Education Department in Hafr Al-Batin Governorate during the year 2023-2024. The study relied on the descriptive correlational approach to determine the level of material incentives and their impact on the productivity of employees in the Education Department in Hafr Al-Batin. The study population consists of employees of the Education Department in Hafr Al-Batin Governorate, while the target study sample consists of employees whose number ranges from (228) employees. The study found that responses are statistically distributed according to relative strength (68.70%). The study recommends that the standard for evaluating employees' performance be the standard of reward and

punishment within the work environment, so that the use of incentives, whether positive or negative, against employees comes in a way that ensures achieving the goals of the incentive system.

Keywords: Financial Incentives, Moral Incentives, Employee Productivity, Education Administration.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة

إن العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإنتاجية فهو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية، حيث أن العنصر البشري لديه الطاقات اللامحدودة وعليه يعتمد الاستمرارية بالتطور الكعبي، السامرائي (1990). وأن نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والانتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة، كما أن الموارد البشرية لها دور حيوي في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد، ومدى تأثير الحوافز بشقيها المادي والمعنوي على أداء وتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفاعليه، (كردي، 2010). ومن مسلمات القول أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاثة، سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً وقوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتُسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف، وما الحوافز إلا وسيلة من وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع (ياسر عربيات 2008).

كما تعتبر الحوافز بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يحصل عليه الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالإنجاز (محمد الصيرفي، 2007). ويعتبر التحفيز في الأصل عملية إدارية تسعى إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، كما أن الدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم.

ثانياً: مشكلة البحث

يعتبر أداء العاملين وعدم معرفة السبب في التقصير في الأداء الوظيفي من قبلهم للمهام التي توكل إليهم من قبل الرؤساء هي مشكلة بحد ذاتها، وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن أولئك العاملين أصحاب الأداء المتدني أو السيئ يتجه المدراء إلى إيجاد اساليب تحفيزية مادية من أجل التخلص والقضاء على هذا الأداء المتدني أو السيئ الذي لا يتناسب مع طبيعة قطاع التعليم لارتباطه بالمستقبل وتوقعات العمل والتي تؤثر على جودة الانتاج والخدمات التي تقدم للطلبة والتي لا تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم التي يبحثون عنها، إن الاحتفاظ بالموظفين المتحمسين يبني عمرك ويقلل أيضاً من تكلفة التوظيف والتدريب (Mullins 2005). إن تحفيز الموظفين بشكل فعال هو أحد أهم وظائف المدير وعدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظفين وعلى وجهه الخصوص الموظف المجتهد في عمله قد يؤثر بشكل سلبي على أدائه المستقبلي ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف.

ثالثاً: أسئلة البحث

ومن خلال ما تم استعراضه تتجلى مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما هو أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟
- 2- ما هو أثر الحوافز المعنوية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟
- 3- ما هو أثر الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً لخصائص الدراسة، ويشتمل من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً لعمر مجتمع الدراسة.
- 2- لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً لجنس مجتمع الدراسة.

- 3- لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً للمستوى التعليمي لمجتمع الدراسة.
- 4- لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً للحالة الوظيفية لمجتمع الدراسة.
- 5- لا يوجد أثر لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة لمجتمع الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة

- 1- الأهمية العلمية للبحث: ترجع أهمية البحث العلمية إلى ما يلي: هذه الدراسة تعتبر من أوائل الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن (على حد علم الباحث). تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية نظام الحوافز وفاعليته في رفع كفاءات العاملين بقطاع التعليم بمحافظة حفر الباطن. إعطاء الفرصة لمزيد من الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية على الأداء بالقطاع التعليمي وغيره من القطاعات الخدمية.
- 2- الأهمية التطبيقية للبحث: تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الوصول إلى نتائج هامة توضح أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه المؤسسات، وإمكانية الاستفادة منها في تعديل نظم الحوافز أو استمرارها بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسات، كما أنها تعتبر الدراسة الأولى التي تتم على قطاع الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

سادساً: أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- التعرف على أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.
- 2- التعرف على أثر الحوافز المعنوية على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.
- 3- التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

سابعاً: محددات الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية وأثرها على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2023 - 2024.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

تعد الحوافز المادية بمثابة المقابل للأداء المتميز لأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وفي هذا الإطار سنقوم بسرد الإطار النظري للبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين.

- مفهوم الحوافز المادية والمعنوية:

لغة: هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء والحافز في المعجم هو حث الشيء ودفعه من الخلف ويقال الرجل يتحفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه.

- أما اصطلاحاً: يعرف (حمود، 2002:66) الحوافز بأنها " مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه اشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.

وكما يعرفها (الجودة، 14:1972): بأنه مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كم ونوعاً، وحيث تعرف أيضاً بأنها: حالة من الطاقة التي تظهر في المنظمات والتي تخل بالتوازن التنظيمي ومن ثم يجب إشباعها أي استيعابها حتى لا تسبب نتائج سلبية (نجار، 157). وكذلك هي تشجيع الافراد واستنهاض أهدافهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتأثير الخارجي على الفرد، ويعرض عليه أجراً مقابل القيام بعمل أكثر، لكن نجاح هذه العملية يتوقف على العوامل الداخلية تتمثل في وضعية الفرد نفسه (الطيب 182:1982).

ويمكننا القول أن التحفيز هو عبارة عن المجهود الذي تبذله المؤسسة من أجل حث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وانجاز مهامهم الوظيفية، عن طريق اشباع رغباتهم وطموحهم أما في مبالغ مالية تقدم لهم أو في ثناء شفوي يحصلوا عليه (العنود، 2015) كما أن يمكننا تعريف التحفيز من الجانب السلوك للفرد العامل على أنه دفع العامل إلى اتخاذ أسلوب وسلوك معين أو تغيير مساره في أداء مهامه الوظيفية من أجل لفت نظر المدراء والحصول على ما يطمح آلية العامل من تحفيز جراء ما قام به من أتباع سلوك يحقق من خلاله أهداف المؤسسة (الفارس، 2011). أن التحفيز هو القوة التي تستنهض في الموظف أفضل ما يملك من امكانيات وقدرات ومواهب، (أبو حميد، 2020) ومن خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول إن الحوافز هي القوى الخارجية المتوفرة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين أدائه في العمل بحيث أنها تشير إلى كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد وجيد.

- خطوات تصميم نظام الحوافز:

- مرحلة التقييم والإعداد: يتم في هذه المرحلة إعداد دراسة تفصيلية لجميع العوامل النفسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية.

- مرحلة وضع الخطة أو الاستراتيجية: تقوم بالخطوة الثانية التي تهتم بتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة.

- مرحلة تجريب الخطة: هي عبارة عن تجريب خطة التحفيز قبل اعتمادها بشكل نهائي ورؤية مدى مناسبتها لبيئة العمل داخل المؤسسة.

- مرحلة التنفيذ والمتابعة: تتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الحوافز في بيئة العمل بعد ما تم تجربة خطة الحوافز وقياس مدى ملاءمتها لسير عمل المؤسسة وسلامة إجراءاتها وإضافة التعديلات عليها بما يضمن استمراريتها في تحفيز العاملين (حورية، 2016).

- أنواع الحوافز:

- من حيث طبيعتها تنقسم إلى قسمين: الحوافز المادية: إن الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الانسان الأساسية فتشجع العاملين

على بذل قصارى جهدهم في العمل. الحوافز المعنوية: إن فلسفة الحافز المعنوي وضعت على أساس العنصر البشري هو أهم عناصر الانتاج (صالح، 2004:119:120).

- من حيث أثرها أو فاعليتها: وتنقسم إلى قسمين: حوافز إيجابية: وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة. -حوافز سلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والاهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات.

- أهمية الحوافز:

- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة: رفع مستوى الأداء لدى العاملين - تحسين جودة الخدمات والمنتجات - ترقية المركز التنافسي للمنظمة - تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.

- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد: تكمن في أن الموظف (أياً كان مجال عمله) يلزمه أن يكون متحمس لأداء العمل وراغب فيه (الجباسي، 2011:10)، تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة (ربيع، 2008:541:545).

- أهداف الحوافز:

- أهداف الحوافز على المستوى الفردي: الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير- أداة للتغذية المرتدة - الدعم المالي.

- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات: إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة -تنمية روح المشاركة والتعاون- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

- أهداف الحوافز على مستوى المنظمة: التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية -التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب. (عبد الحميد وآخرون، 2008:294)

- شروط نجاح نظام التحفيز: أن يوجد ربط مباشر ما بين كلا من أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين- إيجاد صلة مباشرة ما بين الهدف المراد الوصول اليه والحافز المقدم من أجله-وضع تصور زمني يتناسب مع تحقيق.

- المخاطر والمشكلات الناتجة جراء نقص الحوافز في بيئة العمل: تدني مستوى أداء الموظفين في المؤسسة- انخفاض في معدلات الإنتاج إلى أقل من المتوقع- غياب روح المسؤولية بين العاملين وعدم اكتراثهم بأداء أعمالهم(الخرزعلي،2017).

وهذه العوامل يمكن تقليلها لدى معرفة المؤسسة بالمقومات الداعمة لتفعيل وفعالية التحفيز وهي كالتالي:
- المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز:

✓ دراسة الادارة العليا بالمؤسسة لي شخصيات وسلوكيات الموظفين.

✓ تعدد المزايا التي يحملها نظام الحوافز (مادية، معنوية، اجتماعية، نفسية) .

✓ اختيار نظام التحفيز المناسب لطموحات الموظفين (صادفي،2020) .

- مفهوم الانتاجية والأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين مهمة للغاية فهي من أهم العمليات الادارية التي تعكس موضوعية العمل الاداري بالمؤسسة واهتمام متخذي القرار بسير أداء الموظفين وتقييمه ومتابعته (العجمي،2017) .

كما يمكننا ربط بين كلاً من كفاءة وفعالية أي مؤسسة مع تميز الكادر البشري العامل بها، فالكادر البشري هو العنصر المؤثر والفعال في عملية الإنتاج في المؤسسة وهو الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق الأهداف. (العكش 2007)

- مفهوم الأداء الوظيفي: يمكننا تفسير مفهوم الأداء الوظيفي على أنه هو المستوى الذي يصل اليه العاملين في تحقيق المهام المطلوبة منهم، أيضا هي الكيفية التي من خلالها يستطيع العامل تحويل المطلوبات إلى الطموحات المراد الوصول لها عبر كيفية معينة يقوم بها العامل في بلورة الإمكانيات والمواد الخام التي توفرها له المؤسسة إلى الحصول على النتائج المرجوة وفق الطاقة التي يبذلها هذا العامل في فترة زمنية معينة. ويعتبر الأداء واحد من أهم المحاور التي يعتمد عليها سير العمل المهني، فالعلاقة التي تربط بين الأداء والإنجاز علاقة قوية بحيث كلما كان مستوى الاداء عالي ومميز كانت النتائج والإنجازات حاضرة وبقوة، كل هذا يخلق بيئة عمل صحية يسود فيها النشاط والحيوية وتحقق مبادئ العدل والمساواة بين الموظفين

بعيد عن المحسوبية والمحاباة (بخيت، 2016). ان الأداء الوظيفي هو عملية يقوم بها الموظفون بتحويل كلاً من المدخلات التنظيمية التي تعتبر مواد خام للمؤسسة إلى مخرجات تعتبر الخدمة التي تقدمها المؤسسة أو المنتج التي تقدمه عبر هذه العملية التي يبذل فيها الموظف جهد التحويل المواد بمواصفات فنية معينة، كما أنه هو المجهود الصافي المبذول في العملية الإنتاجية من قبل العاملين في المؤسسة.

- أنواع الأداء الوظيفي:

- ✓ أداء المهام: يعبر عن أداء المهام من خلال السلوك التي ينتهجه الموظفون من أجل تحقيق أهداف العمل المطلوب منهم عبر عمليات موضوعية في المؤسسة.
- ✓ الأداء الظرفي: هو عبارة عن مجموع السلوكيات التي تعمل بطريقة مباشرة على تحويل العمليات الموضوعية التي تشكل جوهر المؤسسة والعمل على معالجتها فنياً.
- ✓ الأداء المعاكس: في هذا النوع من أنواع الأداء يختلف اختلاف كلي عن النوعين أعلاه من حيث أنه يتميز بالسلوك السلبي الذي يظهره الموظف في المؤسسة مثل عدم الحضور للعمل في الوقت المحدد، عدم انجاز المهام والاعمال المطلوب من الموظف (Jabeen، 2011).
- ✓ أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بانعكاساتها وبالعلاقتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري. (عبد العزيز بن سعد-2009).

- محددات الأداء الوظيفي لدى الموظف: الجهد المبذول: يقوم هذا العامل بقياس درجة انسجام وتوافق الموظف في أدائه لمهام عمله من خلال معرفة الدافعية التي يمتلكها الموظف والطموح الذي يدفعه للعمل. القدرات الفردية: هي عبارة عن مجموع ما يملك الموظف من قدرات وخبرات سابقة تعطيه فعالية وكفاءة عالية في أتقان مهام عمله. إدراك الموظف لمهام عمله: عبارة عن مجموع التصورات والانطباعات التي يحملها الموظف عن الأنشطة التي يحتويها مجال عمله في المؤسسة.

- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: المعرفة التقريرية: عبارة عن الخطوات التي تتمثل في معرفة الحقائق والغايات من الأهداف والمعرفة بمتطلبات الوظيفة، بحيث تكون هذه المعرفة على شكل تقرير يبين جميع ما سبق. المعرفة الإجرائية: هي عبارة عن معرفة جميع ما يتعلق بالمهارات الإدراكية ومعرفة العلمية والعملية في إنجاز المهام الوظيفية، ومعرفة كيفية الأداء وما يتطلب من مهارات إجرائية. المعرفة الدافعية والتحفيز: هي عبارة عن التأثير المباشر جراء سلوكيات مختلفة مثل قياس الجهد المبذول، اختيار نوع الأداء، استمرار في الجهد المبذول (الحلايبة، 2013)

- عناصر قياس أداء الموظفين: يمكن قياس أداء الموظفين عبر مجموعة من الخطوات المتتالية التي تقيس أدائهم وهي كما يلي:

- ✓ قدر الجهد المبذول: هي عبارة عن الطاقة التي يبذلها الموظف في إنجاز عملة المؤسسي.
- ✓ نوعية الجهد المبذول: هي عبارة عن مستوى الكفاءة والجودة في إجراء مهام العمل في المؤسسة من قبل الموظف.
- ✓ معدلات الأداء: هي عبارة عن محاولة التي يقوم بها المدراء بزيادة إنتاجية العامل من أجل معرفة مستوى كفاءة العامل في إنجاز العمل من حيث قياس جودة النتائج التي يحققها العامل أثناء القيام بالعمل، من خلال فترة زمنية معينة مع الأخذ بالاعتبار القيام بالمقارنة ما بين العمل الذي قام بإنجازه الموظف مع المعدل المطلوب منه.
- ✓ نمط الأداء: عبارة عن الطريقة التي يتم فيها إنجاز الأعمال فهو الإطار العام الذي يتم فيه القيام بالأعمال الوظيفية.

• عناصر الأداء الوظيفي:

- إن عملية الأداء في المجمع تتكون من عدد من العناصر التي تشكل في تجمعها الأداء الوظيفي ككل وهي:
- ✓ المعرفة بمتطلبات المهنة: عبارة عن جميع المعارف والمهارات المهنية التي تكون عامة وفنية وتشكل الخلفية العامة للوظيفة وجميع المجالات المرتبطة بالوظيفة.
- ✓ نوعية مهام العمل: تعبر عن إدراك الموظف بجميع مهام عمله في المؤسسة، كما تتمثل في رغبة الموظف في تطوير مهاراته في إنجاز العمل بدون أخطاء أو تقصير.

ثانياً: الدراسات السابقة

- دراسة أحمد محمود أحمد النواورة 2009/ 1430:

وهدفت تلك الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في بنوك محافظة بيت لحم، والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة إن الدرجة الكلية لوجهه نظر مجتمع الدراسة حول دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع كفاءة العاملين في البنوك كانت عالية حيث كان هناك إجماع بان الحوافز المادية والمعنوية تساهم في رفع كفاءة العاملين في البنوك.

- دراسة خديجة جلال عبيد محمد عثمان السودان 2016 م:

تهدف الدراسة الى معرفة مدى تأثير حجم الحوافز المادية ومواقيت صرف الحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن العاملين يقترحون نظاماً آخر للحوافز، وأيضاً إلى أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لا تشبع الحاجات والرغبات، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن نظام الحوافز لا يتلاءم مع غلاء المعيشة وأثبتت الدراسة عدم وجود ترابط بين حجم الحوافز المقدمة لهم وبين الاعمال التي يقومون بها، وأن العاملين يرون أن الحوافز التي يتلقونها لا تتناسب مع الاداء الذين يقومون به .

- دراسة العجمي، فهد محمد (2017):

هدفت هذه الدراسة على تقصي والبحث في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي، وقياس مدى مساهمة التحفيز في تحسين وتطوير الأداء، وجاءت نتائج الدراسة على أن جميع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين منخفضة وغير متواكبة مع رغبات وطموحات الموظفين، أيضاً جاءت نتائج الدراسة بأن الحوافز الاجتماعية المقدمة للموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي على مستوى متوسط ومقبول وفقاً لتطلعات.

- دراسة عمارة بالي وريده زلاسي:

تهدف الدراسة الى معرفة العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة في المكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة. وهدفت تلك الدراسة للوصول إلى النقاط التالية: التعرف على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة. معرفة أنجح الطرق التحفيزية التي تساهم في رفع أداء العاملين. وتوصلت النتائج للعلاقة التي تربط بين الحوافز المادية ورفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

- دراسة جيدول أحمد و اعمر قويدر 2020:

ولقد هدفت تلك الدراسة للوصول الى مجموعة من الاهداف منها: التعرف على مفهوم الحوافز وأداء العاملين. تسليط الضوء على مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة. وتوصلت النتائج إلى تحديد أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين وبالتالي تقديم التوصيات والمقترحات من اجل إيجاد نظام حوافز فعال.

- دراسة إسماعيل عبد الله العروسي:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز ببعديها المادي والمعنوي وأثرها على تحسن مستوى الأداء، كما هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة الليبية وأثره في تحسين مستوى الأداء، توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتحسن مستوى الاداء قدرت ب(0.653) ، (0.780) على التوالي، كما أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروقات معنوية في إجابات المستجوبين تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة).

- دراسة (العنود بنت متعب تربي-2014):

تأتي هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن هذا الموضوع من خلال الاجابة عن التساؤل الرئيس: ما علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالالتزام التنظيمي للعاملين والعاملات في البنوك التجارية في مدينة الرياض؟ أهم النتائج: • أن مستوى الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض متوسط. • وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض.

- دراسة خالد علي 2016:

واستهدفت الدراسة التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين (خالد علي- 2016).

- دراسة (عبد العزيز بن سعود إبراهيم-2015):

واستهدفت الدراسة تحديد دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. أهم النتائج: - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.01) في محاور الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للعاملين بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) فيما يتعلق بواقع الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية تبعاً

لمتغير عدد الدورات التدريبية. - عدم وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بواقع الحوافز المادية والمعنوية في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية (عبد العزيز بن سعود إبراهيم-2015).

- دراسة (بدر بن نافع نفيح-2015):

واستهدفت الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض؟ أهم النتائج: 1- أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض مرتفع جداً، وذلك بمتوسط حسابي (4.48 من 5). 2- أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على الحوافز المادية المطبقة والتي تساهم في تحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض وذلك بمتوسط حسابي (3.86 من 5). (بدر بن نافع نفيح-2015).

- دراسة (ناصر رزق أبو عرار-2021):

واستهدف البحث دراسة دور العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية والخاصة في تحفيز الموظفين، وقدرتها ودورها في تشجيع العاملين واستثمار الطاقة لديهم. وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية لذلك تقدم بدرجة قليلة لعناصر العملية التعليمية في وزارة التربية (ناصر رزق أبو عرار-2021).

- دراسة خالد شارع الرشيدى واخرون-2022):

واستهدفت دراسة التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.575) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). (خالد شارع الرشيدى واخرون-2022).

- دراسة (سمية; بن زاوية-2023):

واستهدفت الدّراسة منظومة الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصّناعية "سونلغاز" دراسة ميدانية بمؤسسة "توليد الكهرباء" أشواط-جيغل" حول معرفة الدّور الذي تلعبه الحوافز على أداء العمال بالمؤسسة، واهم النتائج أهمها: - المؤسسة تعتمد على استراتيجية محفزة لزيادة الدافعية لدى العمال. - الحوافز المادية تزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين. (سمية; بن زاوية-2023).

- دراسة (Osama Ismail Naji-2023):

إن الممارسات الإدارية التقليدية لا ترفع الموظفين إلى مستوى الإبداع، بل تقيدهم بإجراءات روتينية، وتحولهم إلى آلات تعيق تقدم المؤسسة يهدف هذا البحث إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في تحسين جودة الإنتاج في شركة بغداد للمشروبات الغازية. شركة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع. كما استخدم أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة 311 موظفا. تنمية القدرة على الإبداع ورعاية الإبداع الإداري وتطويره باستمرار واستقطاب المبدعين ورفد المؤسسة بالمبتكرين وزيادة منح الحوافز المناسبة (المادية والمعنوية) للمبدعين. (Osama Ismail Naji-2023).

- دراسة (M. alhareth2023):

واستهدف الدراسة التعرف على دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن المعرفة التنظيمية لكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي متوفرة بدرجة عالية في أبعادها الضمنية والظاهرة. والنتيجة الأخرى هي أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي مرتفع. كما أظهرت الدراسة وجود دور فعال للمعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبي الكلية. (M. alhareth2023).

- دراسة (Saleem Al Rahbi-2023):

واستهدفت الدراسة التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) لدى المعلمين العمانيين في المدارس الأساسية في محافظة مسقط في سلطنة عمان. النتائج: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير الديموغرافي الجنس عند مستوى دلالة 0.05 بين أبعاد الرضا الوظيفي. المتوسط الحسابي، أشارت القيم إلى

أن الدلالة الإحصائية لصالح مجموعة الذكور، بمتوسط درجات 3.922، مقارنة بمتوسط درجات الإناث الذي بلغ 3.612. وعلى العكس من ذلك أشارت النتائج إلى لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيري الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أو دلالة إحصائية بين أبعاد الوظيفة الرضا بناء على متغيري الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة. (Saleem Al Rahbi-2023).

- دراسة (Mahla B.: -2023):

وعرضت دراسة دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السورية من خلال تطبيق الحوافز المادية والمعنوية. وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على البيانات الأولية والاستبيانات، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25 لتوصيف وتحليل متغيرات الدراسة. وتم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء المقابلات مع عدد من أعضاء هيئة التدريس، وتم تنظيم الاستبيانات بعد مراجعة الأدبيات السابقة. وتكشف الدراسة عن وجود علاقة طردية معنوية بين أنظمة الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السورية (Mahla B-2023).

- دراسة (Hadeel Salameh-2023):

واستهدفت الدراسة معرفة تأثير ضغوط العمل على السلوكيات والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي في محافظة اربد.. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير العوامل الثلاثة (الموارد المتاحة، بيئة العمل، الحوافز والمكافآت) في الوظيفة رضا العاملين في القطاع الصحي، في حين لم يكن هناك تأثير لعامل العلاقات الوظيفية على الرضا الوظيفي. (Hadeel Salameh-2023).

- دراسة (Erkinov B. Azamatovich-2024):

وتوصلت نتائج دراسة إلى أن تشجيع العمل في المؤسسات هو أحد العوامل الرئيسية لزيادة كفاءة العمل، ويتم تنفيذ أشكال تشجيع العمل في المؤسسات بأشكال ملموسة وغير ملموسة، ونتيجة لذلك، فإنها تتناغم مع أهداف الموظف وتقوم الشركة والموظفين بأنشطتهم بحماس. (Erkinov B. Azamatovich-2024)

- دراسة (SARI SULAIMAN MALAHIM-2024 et.al):

وأظهرت نتائج الدراسة إيجابية ذات دلالة إحصائية تأثير الحوافز النقدية وغير النقدية على الأداء. من أجل تطبيق سياسة الحوافز العادلة لما له من أثر في رفع أداء الموظفين، والقيمة المضافة التي تحتاج البنوك الإسلامية إلى إعادة النظر فيها نظام المكافآت المعنوية والمالية. منح المكافآت، وتقدير الموظفين المتميزين، وتقديم المثل الأعلى الموظف مع المزايا الصحية السنوية الشهرية، والتعبير عن الامتنان والتعبير عن الامتنان والتقدير للآخرين. سوف تستفيد المعرفة المستقبلية في مجال المحاسبة الإدارية من هذه الدراسة المساهمة التي تركز على وجود مبادئ يقوم عليها نظام الأداء المميز ونظام التعويضات الأصلي الذي ساعد بشكل لا لبس فيه في توسع البنك (SARI SULAIMAN MALAHIM-2024 et.al).

- دراسة (Vivien Anna UGBA-2024):

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية التي تقدمها الجامعات تساعد في تحسين أداء العاملين. وأوصى بأن الجامعات في نيجيريا يجب أن تقدر وتعترف باستمرار بالموظفين المتميزين باعتبارهم وسيلة لتعزيز أدائها؛ وينبغي عليهم وضع آليات من شأنها تشجيع المشاركة يجب توفير جداول عمل مرنة للموظفين في عملية صنع القرار لمساعدة الموظفين في إدارة أعمالهم عبء العمل والحياة الشخصية. (Vivien Anna UGBA-2024)

- دراسة (2024 Khalaf Alzureikat et.al):

واستهدفت الدراسة قياس أثر الحوافز المالية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي. دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة العاملة في منطقة القويسمة - عمان. ويستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ويقوم بمعالجة البيانات من خلال التحليل الإحصائي بهدف فحص فرضيات الدراسة. ويحاول التعرف على وعرض أثر الحوافز المالية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي (Khalaf Alzureikat et.al.: 2024).

*العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كون أن الحوافز يمكن أن تلعب دوراً ملموساً في أداء العاملين، إلا أن هذا لا يأتي إلا من خلال النظر إلى المورد البشري باعتباره الدعامة الأساسية والثروة الحقيقية للعملية الإنتاجية الأمر الذي يتطلب الاهتمام بحاجاته ورغباته المتعددة والمتجددة. واختلفت الدراسات

السابقة عن الدراسة الحالية في الاهداف التي سعت اليها حيث ان هناك دراسات هدفت الى توضيح وابرار اهمية دور الحوافز في تحسين اداء العاملين، وكذلك إظهار فاعلية الحوافز في تشجيع العناصر المنتجة لبذل المزيد من الجهد لزيادة انتاجها وهناك ايضا دراسات تسعى الى معرفة أثر الحوافز على الأداء والإنتاجية ومن بين تلك الدراسات ما هدف الى معرفة الهدف الإيجابي للحوافز حتى يمكن الاستفادة منها في المؤسسات والشركات أما الدراسة الحالية فقد هدفت الى معرفة مدى تأثير الحوافز المادية و المعنوية على أداء و انتاجية الموظفين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، وكذلك بيان مدى تأثير ترسيخ ثقافة المشاركة على كفاءة اداء العاملين، ومدى تحقيق نظام الحوافز المعمول به حالياً.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة المنهجية

تمهيد

يتضمن هذا الفصل توضيحاً لمنهج الدراسة، وكما يتضمن توضيحاً لمجتمع وعينة الدراسة ووصفاً لأداتها والإجراءات المنهجية المتبعة في بناء الأداة والتحقق من دلالة صدقها وثباتها، كما يتضمن توضيحاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للتوصل إلى نتائج الدراسة وفيما يلي عرضاً مفصلاً لهذه الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الميدانية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة مستوى الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بحفر الباطن.

مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، فيما تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين ويتراوح عددهم (228) موظف.

جدول رقم (1): يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة الخاصة بمجتمع الدراسة

معامل ارتباط الثبات	الدلالة عند مستوى 0,01	معامل الصدق الذاتي	قوة العلاقة
91,94	دال	95,89	قوية جداً

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية وأن أداة الدراسة ككل تتمتع بدلالة معنوية عالية، وبدرجات ثبات جيدة، وهذا يسمح باستخدامها في اجراء الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية الخاصة بمجتمع الدراسة - وصف مجتمع الدراسة

جدول رقم (2): يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعمر

الترتيب	%	ك	العمر
4	9,65	22	اقل من 25 سنة
2	29,38	67	من 25 لاقبل من 35 سنة
3	28,52	65	من 35 لاقبل من 45 سنة
1	32,45	74	من 45 سنة فأكثر
-	%100	228	المجموع

تشير بيانات الجدول السابق إلى توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعمر، حيث جاءت نسبة من 45 سنة فأكثر بنسبة بلغت 32,45%، ثم الفئة العمرية من 25 لأقل من 35 سنة بنسبة بلغت 29,38%، ثم جاءت من 35 لأقل من 45 سنة بنسبة بلغت 28,52%، ثم أقل من 25 سنة بنسبة بلغت 9,65%.

جدول رقم (3): يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجنس

الترتيب	%	ك	الجنس
1	60,53	138	ذكر
2	39,47	90	أنثى
	%100	228	المجموع

أظهرت بيانات الجدول السابق توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجنس حيث يتضح أن العدد الأكبر من الذكور بنسبة بلغت 60,53%، بينما الاناث بلغت نسبتهم 39,47%.

جدول رقم (4): يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

الترتيب	%	ك	المستوى التعليمي
2	38,17	87	الثانوية العامة
1	39,30	89	بكالوريوس
3	20,17	46	دراسات عليا
4	2,63	6	دكتوراه
-	%100	228	المجموع

تشير بيانات الجدول السابق والذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي أن البكالوريوس بنسبة بلغت 39,30%، ثم الثانوية العامة بنسبة بلغت 38,17%، ثم دراسات عليا بنسبة بلغت 20,17%، ثم دكتوراه بنسبة بلغت 2,63%.

جدول رقم (5): يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الوظيفية

الترتيب	%	ك	الحالة الوظيفية
1	88,15	201	موظف
2	8,77	20	رئيس قسم
3	3,08	7	مدير إدارة
-	%100	228	المجموع

يتضح من الجدول السابق الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الوظيفية أن الأغلبية موظفين بنسبة بلغت 88,15%، ثم رئيس قسم بنسبة بلغت 8,77%، ثم مدير إدارة بنسبة بلغت 3,08%.

جدول رقم (6): يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة

الترتيب	%	ك	عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة
2	34,21	78	اقل من 10 سنوات
3	27,19	62	من 10 الي اقل من 15 سنة
1	38,60	88	من 15 سنة فأكثر
-	%100	228	المجموع

باستقراء بيانات الجدول السابق الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة ان من 15 سنة فأكثر جات بنسبة بلغت 38,60%، ثم اقل من 10 سنوات بنسبة بلغت 34,21%، ثم من 10 الي اقل من 15 سنة بنسبة بلغت 27,19%.

جدول رقم (7): يوضح المصفوفة الارتباطية بين متغيرات مجتمع الدراسة

متغيرات مجتمع الدراسة	العمر	الجنس	المستوي التعليمي	الحالة الوظيفية	عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة
العمر	-	0.143	0.033-	0.066	0.02
الجنس	0.143	-	0.060-	*0.267-	0.134-
المستوي التعليمي	0.033-	0.060-	-	0.139-	0.041
لحالة الوظيفية	0.066	*0.267-	0.139-	-	0.089**
عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة	0.02	0.134-	0.041	**0.089	-

(*) الارتباط معنوي عند مستوى (0.05). (**) الارتباط معنوي عند مستوى (0.01).

تشير بيانات الجدول السابق والذي يوضح المصفوفة الارتباطية بين متغيرات مجتمع الدراسة إلى ما يلي:
أن هناك علاقة عكسية بين الجنس والحالة الوظيفية عند مستوى معنوية (0.01). كما توجد علاقة طردية بين الحالة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في مجال الادارة عند مستوى معنوية (0.01) بين العمر.
ثانياً: النتائج المرتبطة بالحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً:

جدول رقم (8): يوضح النتائج المرتبطة بالحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

م	العبارة	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
1	تلعب الحوافز دورة كبيرة في تحسين أداء العاملين	156,7	68,68	3
2	أنا راض عن الحوافز المقدمة في الادارة	144,2	63,24	9
3	تزودني الادارة بعلاوات عند تأديتي لمهام تعرضني لمخاطر معينة	145,6	63,85	8
4	ولائي للإدارة كلما قدمت لي ساعات عمل إضافية	149,8	65,70	5
5	أحبذ أن أحصل على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية	164,20	72,02	1
6	تميزي في عملي يدفع الادارة إلى تخصيصى بمكافآت مالية كبيرة	148,20	65,00	6
7	يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافأتي	157,80	69,21	2
8	يراعى سلم الرواتب في الادارة معدلات غلاء المعيشة والتضخم	150,60	66,05	4
9	توفر الادارة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد	142,80	62,63	10
10	تزودني الادارة بمقابل مادي (بدل اجازات) في آخر كل سنة	147,00	64,47	7

القوة النسبية = 66,08%

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح النتائج المرتبطة يوضح النتائج المرتبطة بالحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (66,08%)، وقد جاءت ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي: -وجاءت العبارة رقم (5) والتي مفادها (احبذ أن أحصل على الحوافز المادية مقارنة

مع الحوافز المعنوية) في الترتيب الاول بوزن مرجح (164,20) وقوة نسبية (72,02%). -وتأتي العبارة رقم (7) والتي مفادها (يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافآتي) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (157,80) وقوة نسبية (69,21%). - وتأتي العبارة رقم (1) والتي مفادها (تلعب الحوافز دورة كبيرة في تحسين أداء العاملين) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (156,7) وقوة نسبية (68,68%). -وتأتي العبارة رقم (8) والتي مفادها (يراعي سلم الرواتب في الادارة معدلات غلاء المعيشة والتضخم) في الترتيب الرابع بوزن مرجح (150,60) وقوة نسبية (66,05%). -وتأتي العبارة رقم (4) والتي مفادها (يزداد ولائي للإدارة كلما قدمت لي ساعات عمل إضافية) في الترتيب الخامس بوزن مرجح (149,8) وقوة نسبية (65,70%). -وتأتي العبارة رقم (6) والتي مفادها (تميزي في عملي يدفع الادارة إلى تخصيصي بمكافآت مالية كبيرة) في الترتيب السادس بوزن مرجح (148,20) وقوة نسبية (65,00%). -وتأتي العبارة رقم (10) والتي مفادها (تزودني الادارة بمقابل مادي بدل اجازات) في آخر كل سنة) في الترتيب السابع بوزن مرجح (147,00) وقوة نسبية (64,47%). -وتأتي العبارة رقم (2) والتي مفادها (أنا راض عن الحوافز المقدمة في الادارة) في الترتيب التاسع بوزن مرجح (144,2) وقوة نسبية (63,24%). -وجاءت العبارة رقم (9) والتي مفادها (توفر الادارة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد) في الترتيب العاشر بوزن مرجح (142,80) وقوة نسبية (62,63%). وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلا من: عبد العزيز بن سعد: 2009-العنود بنت متعب تركي 2014.- Osama Ismail Naji- 2023.

جدول رقم (9): يوضح النتائج المرتبطة بالحوافز المعنوية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

م	العبارة	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
1	ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في الإدارة	147,00	64,47	8
2	أحصل على ترقيات بشكل متواتر في الإدارة	151,60	66,49	4
3	يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها	157,40	69,03	1
4	توفر الادارة لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية	149,40	65,53	6
5	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي	153,4418	67,28	3
6	توفر الادارة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهامى	149,60	65,61	5
7	يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين	147,20	64,56	7
8	يهتم المدربين كثيراً بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد	157,20	68,94	2

القوة النسبية = 66,48 %

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح النتائج المرتبطة يوضح النتائج المرتبطة بالحوافز المعنوية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع

توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (66,48%)، وقد جاءت ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي: - تأتي العبارة رقم (3) والتي مفادها (يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها) في الترتيب الأول بوزن مرجح (157,40) وقوة نسبية (69,03%). -وتأتي العبارة رقم (8) والتي مفادها (يهتم المدراء كثيراً بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (157,20) وقوة نسبية (68,94%). -وتأتي العبارة رقم (5) والتي مفادها (أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (153,44) وقوة نسبية (67,28%). -وتأتي العبارة رقم (2) والتي مفادها (أحصل على ترقية بشكل متواتر في الإدارة) في الترتيب الرابع بوزن مرجح (151,60) وقوة نسبية (66,49%). -وتأتي العبارة رقم (6) والتي مفادها (توفر الإدارة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهامي) في الترتيب الخامس بوزن مرجح (149,60) وقوة نسبية (65,61%). -وتأتي العبارة رقم (4) والتي مفادها (توفر الإدارة لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية) في الترتيب السادس بوزن مرجح (149,40) وقوة نسبية (65,53%). -وتأتي العبارة رقم (7) والتي مفادها (يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين) في الترتيب السابع بوزن مرجح (147,20) وقوة نسبية (64,56%). - العبارة رقم (1) والتي مفادها (ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في الإدارة) في الترتيب الثامن بوزن مرجح (147,00) وقوة نسبية (64,47%). وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلاً من: عبد العزيز بن سعود إبراهيم 2015- بدر بن نافع نبيع 2015- Saleem Al Rahbi 2023.

جدول رقم (10): يوضح النتائج المرتبطة بأداء العاملين وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

م	العبارة	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
1	يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة	151,80	66,58	9
2	العمال في المؤسسة قادرين على حل مشاكلهم بأنفسهم	170,40	74,73	3
3	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	171,20	75,08	2
4	لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة في عملهم	167,40	73,33	6
5	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	169,40	74,29	4
6	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين	163,80	71,84	8
7	يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر	175,60	77,02	1
8	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	167,60	73,51	5
9	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	164,20	72,02	7
10	لدى الموظفين القدرة على حل مشكلات العمل	175,60	77,02	م1

القوة النسبية = 73,54%

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح النتائج المرتبطة بوضع النتائج المرتبطة بأداء العاملين واثراً على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (73,54%)، وقد جاءت ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي: -جاءت العبارة رقم (7) والتي مفادها (يطور الموظفين ادائهم بشكل مستمر)، وكذلك العبارة رقم (10) والتي مفادها (لدي الموظفين القدرة علي حل المشكلات) في الترتيب الأول بوزن مرجح (175) وقوة نسبية (77,02%) .-وتأتى العبارة رقم (3) والتي مفادها (يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (171,20) وقوة نسبية (75,08%) .-وجاءت العبارة رقم (2) والتي مفادها (العمال في المؤسسة قادرين على حل مشاكلهم بأنفسهم) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (170,40) وقوة نسبية (74,29%) .-وجاءت العبارة رقم (5) والتي مفادها (ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة) في الترتيب الرابع بوزن مرجح (169,40) وقوة نسبية (74,29%) .-وجاءت العبارة رقم (8) والتي مفادها (يتوفر لدي الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.) في الترتيب الخامس بوزن مرجح (167,60) وقوة نسبية (73,51%) .-وجاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها (لدي العاملين المهارات الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة في عملهم) في الترتيب السادس بوزن مرجح (167,20) وقوة نسبية (73,33%) .-وتأتى العبارة رقم (9) والتي مفادها (يحسن الموظفين المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة) في الترتيب السابع بوزن مرجح (164,20) وقوة نسبية (72,02%) .-وتأتى العبارة رقم (6) والتي مفادها (يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين) في الترتيب الثامن بوزن مرجح (163,80) وقوة نسبية (71,84%) .-وتأتى العبارة رقم (1) والتي مفادها (يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة) في الترتيب التاسع بوزن مرجح (151,80) وقوة نسبية (66,58%) . وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلا من: خالد الرشيدى وآخرون: 2022- سمية; بن زاوية 2023.- Hadeel Salameh-2023.

جدول رقم (11): يوضح ترتيب أبعاد اداة الدراسة الخاصة بالحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة حفر الباطن
نموذجاً

م	البعء	القوة النسبية	الترتيب
1	الناتج المرتبطة بالحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً	66,08	3
2	يوضح النتائج المرتبطة الحوافز المعنوية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً	66,48	2
3	النتائج المرتبطة بأداء العاملين وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً	73,54	1

القوة النسبية = 68,70%

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح النتائج المرتبطة بترتيب ابعاد اداة الدراسة الخاصة بالحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة حفر الباطن نموذجاً، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (68,70%)، وقد جاءت ترتيب الابعاد وفق القوة النسبية كما يلي: -جاء البعد الثالث رقم (3) والتي مفاده (النتائج المرتبطة بأداء العاملين وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً) في الترتيب الأول بقوة نسبية (73,54%). -وجاء البعد الثاني رقم (2) والتي مفاده (النتائج المرتبطة بالحوافز المعنوية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً) في الترتيب الثاني بقوة نسبية (66,48%). -وجاء البعد الاول رقم (1) والتي مفاده (النتائج المرتبطة بالحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً) في الترتيب الثاني بقوة نسبية (66,08%). وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلا من: Khalaf Alzureikat-2024Vivien Anna .024et.al2

*النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين خصائص مجتمع الدراسة والحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً:

جدول رقم (12): النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين العمر والحوافز المادية وأثرها على انتاجية

الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

البدالة	ت الجدولية عند 0,01	ت المحسوبة	خصائص مجتمع الدراسة
دالة عند 0,05	9,21	5,22	العمر

مما سبق يتضح وجود ارتباط طردي قوي بين كلاً من العمر وبين والحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (0,05).

جدول رقم (13): النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين الجنس والحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

الدلالة	ت الجدولية عند 0,01	ت المحسوبة	خصائص مجتمع الدراسة
دالة عند 0,01	13,28	13,51	الجنس

مما سبق يتضح وجود ارتباط طردي قوى بين كلاً من الجنس وبين والحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (0,01).

جدول رقم (14): النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين المستوي التعليمي والحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

الدلالة	ت الجدولية عند 0,01	ت المحسوبة	خصائص مجتمع الدراسة
دالة عند 0,01	16,81	55,33	المستوي التعليمي

مما سبق يتضح وجود ارتباط طردي قوى بين كلاً من المستوي التعليمي وبين والحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (0,01).

جدول رقم (15): النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين الحالة الوظيفية والحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

الدلالة	ت الجدولية عند 0,01	ت المحسوبة	خصائص مجتمع الدراسة
دالة عند 0,01	13,28	86,38	الحالة الوظيفية

مما سبق يتضح وجود ارتباط طردي قوى بين كلاً الحالة الوظيفية وبين والحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (0,01).

جدول رقم (16): النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة والحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً

الدلالة	ت الجدولية عند 0,01	ت المحسوبة	خصائص مجتمع الدراسة
دالة عند 0,01	16,81	38,21	عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة

مما سبق يتضح وجود ارتباط طردي قوى بين كلاً من عدد سنوات الخبرة في مجال الادارة وبين والحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (0,01).

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات أولاً: النتائج العامة للدراسة

- أوضحت النتائج توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعمر، حيث جاءت نسبة من 45 سنة فأكثر بنسبة بلغت 32,45%، ثم الفئة العمرية من 25 لأقل من 35 سنة بنسبة بلغت 29,38%، ثم جاءت من 35 لأقل من 45 سنة بنسبة بلغت 28,52%، ثم أقل من 25 سنة بنسبة بلغت 9,65%. أوضحت النتائج توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجنس حيث يتضح أن العدد الأكبر من الذكور بنسبة بلغت 60,53%، بينما الإناث بلغت نسبتهم 39,47%. - أوضحت النتائج توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوي التعليمي أن البكالوريوس بنسبة بلغت 39,30%، ثم الثانوية العامة بنسبة بلغت 38,17%، ثم دراسات عليا بنسبة بلغت 20,17%، ثم دكتوراه بنسبة بلغت 2,63%. - أوضحت النتائج توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الوظيفية أن الأغلبية موظفين بنسبة بلغت 88,15%، ثم رئيس قسم بنسبة بلغت 8,77%، ثم مدير ادارة بنسبة بلغت 3,08%. - أوضحت النتائج توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في مجال الادارة ان من 15 سنة فأكثر جات بنسبة بلغت 38,60%، ثم أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت 34,21%، ثم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة بلغت 27,19%.

- أوضحت النتائج المصفوفة الارتباطية بين متغيرات مجتمع الدراسة وضحت ما يلي: أن هناك علاقة عكسية بين الجنس والحالة الوظيفية عند مستوى معنوية (0.01). كما توجد علاقة طردية بين الحالة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في مجال الادارة عند مستوى معنوية (0.01) بين العمر.

* النتائج المرتبطة بالحوافز وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً:
* النتائج المرتبطة بالحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً:
يتضح من النتائج المرتبطة بالحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (66,08%)، وقد جاءت ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي: وجاءت العبارة رقم (5) والتي مفادها (احبذ ان احصل علي الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية) في الترتيب الأول بوزن مرجح (164,20) وقوة نسبية (72,02%). وتأتى العبارة رقم (7) والتي مفادها (يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافآتي) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (157,80) وقوة نسبية (69,21%). وتأتى العبارة رقم (1) والتي مفادها (تلعب الحوافز دورة كبيرة في تحسين أداء العاملين) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (156,7) وقوة نسبية

(68,68%).. وتأتي العبارة رقم (8) والتي مفادها (يراعي سلم الرواتب في الإدارة معدلات غلاء المعيشة والتضخم) في الترتيب الرابع بوزن مرجح (150,60) وقوة نسبية (66,05%).. وتأتي العبارة رقم (4) والتي مفادها (يزداد ولائي للإدارة كلما قدمت لي ساعات عمل إضافية) في الترتيب الخامس بوزن مرجح (149,8) وقوة نسبية (65,70%).. وتأتي العبارة رقم (6) والتي مفادها (تميزي في عملي يدفع الإدارة إلى تخصيصي بمكافآت مالية كبيرة) في الترتيب السادس بوزن مرجح (148,20) وقوة نسبية (65,00%).. وتأتي العبارة رقم (10) والتي مفادها (تزودني الإدارة بمقابل مادي (بدل اجازات) في آخر كل سنة) في الترتيب السابع بوزن مرجح (147,00) وقوة نسبية (64,47%).. وتأتي العبارة رقم (2) والتي مفادها (أنا راض عن الحوافز المقدمة في الإدارة) في الترتيب التاسع بوزن مرجح (144,2) وقوة نسبية (63,24%).. وجاءت العبارة رقم (9) والتي مفادها (توفر الإدارة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد) في الترتيب العاشر بوزن مرجح (142,80) وقوة نسبية (62,63%)..

* النتائج المرتبطة بالحوافز المعنوية وأثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً: توضح النتائج المرتبطة بالحوافز المعنوية واثرها علي انتاجية الموظفين ادارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (66,48%)، وقد جاءت ترتيب عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي: تأتي العبارة رقم (3) والتي مفادها (يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها) في الترتيب الأول بوزن مرجح (157,40) وقوة نسبية (69,03%).. وتأتي العبارة رقم (8) والتي مفادها (يهتم المدرين كثيراً بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (157,20) وقوة نسبية (68,94%).. وتأتي العبارة رقم (5) والتي مفادها (أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (153,44) وقوة نسبية (67,28%).. وتأتي العبارة رقم (2) والتي مفادها (أحصل على ترقيات بشكل متواتر في الإدارة) في الترتيب الرابع بوزن مرجح (151,60) وقوة نسبية (66,49%).. وتأتي العبارة رقم (6) والتي مفادها (توفر الإدارة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهامي) في الترتيب الخامس بوزن مرجح (149,60) وقوة نسبية (65,61%).. وتأتي العبارة رقم (4) والتي مفادها (توفر الإدارة لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية) في الترتيب السادس بوزن مرجح (149,40) وقوة نسبية (65,53%).. وتأتي العبارة رقم (7) والتي مفادها (يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين) في الترتيب السابع بوزن مرجح (147,20) وقوة نسبية (64,56%).. العبارة رقم (1) والتي مفادها (ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في الإدارة) في الترتيب الثامن بوزن مرجح (147,00) وقوة نسبية (64,47%)..

* النتائج المرتبطة بأداء العاملين وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً :
توضح النتائج المرتبطة بأداء العاملين وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً،
حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (73,54 %)، وقد جاءت ترتيب
عبارات هذا المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية كما يلي: جاءت العبارة رقم (7) والتي مفادها (يطور
الموظفين ادائهم بشكل مستمر)، وكذلك العبارة رقم (10) والتي مفادها (لدي الموظفين القدرة على حل
المشكلات) في الترتيب الأول بوزن مرجح (175) وقوة نسبية (77,02) %. وتأتي العبارة رقم (3) والتي مفادها
(يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد) في الترتيب الثاني بوزن مرجح (171,20) وقوة
نسبية (75,08) %. وجاءت العبارة رقم (2) والتي مفادها (العمال في المؤسسة قادرين على حل مشاكلهم
بأنفسهم) في الترتيب الثالث بوزن مرجح (170,40) وقوة نسبية (74,29) %. وجاءت العبارة رقم (5) والتي
مفادها (ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة) في الترتيب الرابع بوزن مرجح
(169,40) وقوة نسبية (74,29) %. وجاءت العبارة رقم (8) والتي مفادها (يتوفر لدي الموظفين الاستعداد
الكافي لتحمل المسؤولية). في الترتيب الخامس بوزن مرجح (167,60) وقوة نسبية (73,51) %. وجاءت
العبارة رقم (4) والتي مفادها (لدي العاملين المهارات الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة في عملهم) في الترتيب
السادس بوزن مرجح (167,20) وقوة نسبية (73,33) %. وتأتي العبارة رقم (9) والتي مفادها (يحسن
الموظفين المقدره على التصرف في المواقف الحرجة) في الترتيب السابع بوزن مرجح (164,20) وقوة نسبية
(72,02) %. وتأتي العبارة رقم (6) والتي مفادها (يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين) في
الترتيب الثامن بوزن مرجح (163,80) وقوة نسبية (71,84) %. وتأتي العبارة رقم (1) والتي مفادها (يقدم
العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة) في الترتيب التاسع بوزن مرجح (151,80) وقوة نسبية (66,58) %.

* توصلت النتائج العامة للدراسة والتي توضح ترتيب ابعاد اداء الدراسة الخاصة بالحوافز المادية وأثرها
على إنتاجية الموظفين إدارة حفر الباطن نموذجاً: وتوضح النتائج المرتبطة بترتيب أبعاد أداة الدراسة
الخاصة بالحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة حفر الباطن نموذجاً، حيث يتضح أن هذه
الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق القوة النسبية (68,70 %)، وقد جاءت ترتيب الأبعاد وفق القوة
النسبية كما يلي: جاء البعد الثالث رقم (3) والتي مفاده (النتائج المرتبطة بأداء العاملين وأثرها على إنتاجية
الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً) في الترتيب الأول بقوة نسبية (73,54) %. وجاء البعد الثاني
رقم (2) والتي مفاده (النتائج المرتبطة بالحوافز المعنوية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر

الباطن نموذجاً) في الترتيب الثاني بقوة نسبية (66,48%). وجاء البعد الأول رقم (1) والتي مفاده (النتائج المرتبطة بالحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً) في الترتيب الثاني بقوة نسبية (66,08%).

*النتائج العامة المرتبطة بالعلاقات الارتباطية بين خصائص مجتمع الدراسة والحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً كما يلي: يتضح وجود ارتباط طردي قوي بين كلاً من العمر وبين والحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (0,05). يتضح وجود ارتباط طردي قوى بين كلاً من الجنس وبين والحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (0,01). يتضح وجود ارتباط طردي قوى بين كلاً من المستوي التعليمي وبين والحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (0,01). يتضح وجود ارتباط طردي قوى بين كلاً الحالة الوظيفية وبين والحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (0,01). يتضح وجود ارتباط طردي قوى بين كلاً من عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة) وبين والحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجاً عند مستوى معنوية (0,01).

ثانياً: المقترحات: ضرورة تقييم أداء العاملين بشكل شهري من أجل تحديد العامل المتميز في عمله، وذلك من خلال قيام الرئيس المباشر في العمل بإرسال كتب شهرية تتضمن أهم الأعمال التي قام بها العمال وذلك لتميز العامل النشط عن غيره ومكافأته بشكل فردي. حبذا لو تم إعطاء الموظفين المتميزين في أداء مهامهم الوظيفية ترقية استثنائية وفق معايير موضوعية وشفافة تكون جزاء لما تقدمه هذه الفئة من الموظفين لشركة من تحقيق للأهداف المنشودة. حبذا لو تم تعزيز وترسيخ قيم العمل ضمن فريق واحد ونشر ثقافة العمل التكاملية بين الموظفين مما سوف ينعكس إيجاباً على علاقة الموظفين ببعض البعض وبالتالي يسود جو من الالفة داخل المؤسسة ينتج عنه تضافر الجهود لتحقيق الأهداف. حبذا لو تم تعزيز مبادئ الانتماء الوظيفي لدى الموظفين أتجاه الشركة مما يؤدي إلى الانتماء المؤسسي وزيادة الولاء للمؤسسة. حبذا لو تم تعزيز مبادئ الانتماء الوظيفي لدى الموظفين أتجاه الشركة مما يؤدي إلى الانتماء المؤسسي وزيادة الولاء للمؤسسة، يوصي بان يكون معيار تقييم الأداء للموظفين هو معيار الثواب والعقاب داخل بيئة العمل بحيث يكون استخدام الحوافز سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي ضد الموظفين يأتي بما يضمن تحقيق أهداف نظام

الحوافز. حبذا لو تم ربط كلا من نتائج تقييم الاداء للموظفين مع نظام الحوافز بحيث يكون على شكل تأخذ بقدر ما تقدم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو حميد، محمد سعد" (2002) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية.
- 2- أبو شرح، نادر حامد (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 3- بدر بن نافع نفيح: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، أطروحة (ماجستير)- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2015.
- 4- الجساسي، عبد الله حمد محمد (2011) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 5- خالد الرشيدى واخرون: دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 6 عدد 28 (2022).
- 6- خالد علي: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، 2016.
- 7- خالد علي: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، جامعة هربون، 2016.
- 8- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط 1، 2002، دار الصفاء، عمان.
- 9- سمية; بن زاوية: منظومة الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، جامعة جيغل، 2023.
- 10- عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1972 دمشق .
- 11- عبد العزيز بن سعد: فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، أطروحة (ماجستير)--جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009.

- 12- عبد العزيز بن سعود إبراهيم: الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، أطروحة (ماجستير)--جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2015.
- 13- العجمي، فهد محمد (2017)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية"، دراسة ميدانية، مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، الكويت.
- 14- العكش، علاء(2007) نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة "رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية..
- 15- العنود بنت متعب تركي: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2014.
- 16- عودة الحلابية، غازي حسن (2013) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.
- 17- الغزاوي، - نجم عبد الله، جواد، عباس حسين (2010) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 18- فريد نجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، شباب الجامع، الإسكندرية، د.ت.
- 19- ماهر، أحمد (1010) "نظام الأجور والتعويضات الدار الجامعية للنشر القاهرة، مصر.
- 20- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982.
- 21- ناصر رزق أبو عرار: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب، الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية - رام الله- فلسطين، 2021.

ثانياً: المراجع الانجليزية

- 22- Eriko Behbud Azamatovich: The Role of Incentives in Improving Performance in a Service Industry, Samarkand Institute of Economics and Service Researcher labor promotion, wage system, human factor of labor management Main Article Content, Vol. 3 No. 3 (2024).
- 23- Hadeel Salameh :THE IMPACT OF WORK STRESS ON EMPLOYEE'S BEHAVIORS AND JOB SATISFACTION AND ITS REFLECTION ON THE SUCCESS OF THE HEALTH SECTOR IN IRBID-JORDAN,2023.)

-
- 24- Khalaf Alzureikat et.al.: Impact of Financial and Moral Incentives on Achieving Job Satisfaction (An Applied Study on Private Secondary Schools Operating in Qweismeh District, VOL. 21 NO. 4 (2024).
- 25- M. alhareth: The role of organizational knowledge in increasing job satisfaction among employees. Journal of The Iraqi University, 2023.
- 26- Mahla B.: The Role of The Incentive System in Improving the Job Performance of Faculty Members in Syrian Universities, Volume 4, Numéro 1, 2023.
- 27- Osama Ismail Naji :The Impact of Administrative Creativity in Improving Production Quality - A Prospective Study in The Baghdad Soft Drinks Company, Iraqi Journal of Humanitarian, Social and Scientific Research. 2023.
- 28- Saleem Al Rahbi: Statistically Significant Differences in the Dimensions of Job Satisfaction, Attributed to Variables among Omani Teachers in Basic Education, Schools in Muscat Governorate, Sultanate of Oman, College of Humanities, Sultan Idris Educational University, Tanjung Malim, Malaysia, 2023.
- 29- SARI SULAIMAN MALAHIM et.al.: Examining the Implementation of Financial Incentives using the Framework of Monetary and Non-Monetary Incentives to Improve Employee Innovation Performance, Case Study: Jordanian Islamic Banks, Department of Financial and Banking Sciences, Amman University College for Financial and Administrative Sciences, Al-Balqa Applied University, JORDAN, 2024.
- 30- Vivien Anna UGBA :Effect of Moral Incentives on the Performance of Academic Staff of Selected Universities in North Central Nigeria, (Ph.D.), Department of Business Management, Benue State Univeristy, Makurdi-Nigeria Victor UTOR (, Department of Business Administration, Joseph Sarwuan Tarka Univeristy, Makurdi-Nigeria, 2024.

ملاحق الدراسة استبانة

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد

نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به الحوافز المادية وأثرها على انتاجية الموظفين، ومن خلال هذا الاثر الهام للحوافز على تطوير اداء العاملين وانجاز المهام المطلوبة منهم فإن الباحث يقوم بإجراء دراسة عملية بعنوان: الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين بإدارة التعليم بحفر الباطن انسذجا. فسوف نحاول القاء قياس مدى فاعلية الحوافز على انتاجية الموظفين، لذلك يأمل الباحث من سعادتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية المعروفة، مع الاخذ بعين الاعتبار ان المعلومات الواردة بالاستبانة علما بأن ما تقومون بتدوينه في هذه الاستبانة سوف يحظى بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم

• القسم الأول: البيانات الأولية:

- العمر:
 1. أقل من 25 سنة ()
 2. من 25 إلى أقل من 35 سنة ()
 3. من 35 إلى أقل من 45 سنة ()
 4. من 45 فأكثر ()
- الجنس:
 1. ذكر ()
 2. أنثى ()
- المستوى التعليمي:
 1. الثانوية العامة ()
 2. بكالوريوس ()
 3. دراسات عليا ()
 4. دكتوراه ()
- الحالة الوظيفية:
 1. موظف ()
 2. رئيس قسم ()
 3. مدير ادارة ()
- عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة:
 - أقل من ١٠ سنوات ()
 - من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ()
 - من ١٥ سنة فأكثر ()

- القسم الثاني: أبعاد الأداة:
- المحور الأول: العبارات المرتبطة بالحوافز:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	وافق	أوافق بشدة	الحوافز المادية
					تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين
					أنا راضٍ عن الحوافز المقدمة في الإدارة
					أشعر بالانتماء إلى الإدارة وأحب العمل فيها بفضل الحوافز التي تقدمها لي
					تزداد ولائي للإدارة بعلاوات عند تأديتي لمهام تعرضني لمخاطر معينة
					يزداد ولائي للإدارة كلما قدمت لي ساعات عمل إضافية
					أحبذ أن أحصل على الحوافز المادية مقارنة مع الحوافز المعنوية
					تميزي في عملي يدفع الإدارة إلى تخصيص مكافآت مالية كبيرة
					يزداد مجهودي في عملي كلما زادت مكافأتي
					يراعى سلم الرواتب في الإدارة معدلات غلاء المعيشة والتضخم
					توفر الإدارة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد
					تزداد ولائي للإدارة بمقابل مادي (بدل إجازات) في آخر كل سنة
					الحوافز المعنوية
					ينخفض معدل غياب العاملين عن العمل بسبب الحوافز المقدمة في الإدارة
					أحصل على ترقية بشكل متواتر في الإدارة
					يزداد ولائي لمنظمتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها
					توفر الإدارة لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية
					أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي
					توفر الإدارة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهامي
					يوجد مناخ من التعاون والعمل بروح الفريق والمنافسة بين العاملين
					يهتم المدراء كثيراً بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد
					يقدم العمال مهامهم بالفاعلية المطلوبة
					العمال في المؤسسة قادرين على حل مشاكلهم بأنفسهم
					يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
					لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة في عملهم
					ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
					يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين
					يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر
					يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
					يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة
					لدى الموظفون القدرة على حل مشكلات العمل