

أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض

د. فائز ناصر علي مجاهد

أستاذ الإدارة التربوية

كلية العلوم التطبيقية والإنسانية

جامعة عمران - اليمن

د. سعود بن ثامر بن سعيد الحارثي

معلم تعليم عام

إدارة تعليم الرياض - وزارة التعليم

المملكة العربية السعودية

مستخلص: تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اشتملت على (45) فقرة موزعة على بعدي الحوافز والأداء الوظيفي، طبقت على عينة من المعلمين مدارس التعليم الثانوي الحكومية بنين بمدينة الرياض من بلغت (441) فردًا، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها؛ وجود أثر للحوافز المعنوية في الأداء الوظيفي للمعلمين، وكان مستوى تطبيق حوافز المعلمين بتقدير متوسط، بينما كان مستوى الأداء الوظيفي بتقدير عالي، كما أظهرت النتائج؛ وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول أثر الحوافز في الأداء الوظيفي حسب متغيري (المؤهل وسنوات الخبرة)، وبناء على النتائج يوصي الباحثان؛ بضرورة تفعيل سياسات حوافز المعلمين وربطها بالأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، متطلبات الحوافز، معايير الأداء، تقييم الأداء، مصادر التقييم.

1. مقدمة

يعد التعليم أهم السبل وأفضلها إلى التنمية الذاتية والمجتمعية، كما يعتبر حجر الأساس الذي تقوم عليه بقية عناصر التنمية والمحرك الرئيسي لها، ولا يمكن أن تكون هناك تنمية في المجتمعات إلا من خلال تطوير النظام التعليمي، وجعله مواكبًا للتطورات والتغيرات المتسارعة في مختلف مجالات الحياة.

وفي ظل هذه التطورات والتغيرات السريعة والكبيرة، وحيث بلغت القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم ذروتها، يدرك أصحاب الاختصاص أن الأداء الوظيفي للمعلم يلعب دورًا فعالًا في تحريك التعليم نحو مواكبة هذه التطورات والتغيرات (Tan, 2020)، ويعتبر تحفيز المعلم أمر بالغ الأهمية في أدائه الوظيفي، حيث يجعله في أعلى مستويات القيام بمهامه ومسؤولياته، وسواء كان الحافز جزئيًا أو كليًا فإن له تأثير قوي على أداء المعلم الوظيفي (Roffiah et al., 2021).

وتعمل استراتيجيات الحوافز المرتبطة بالأداء على تحسينه ورفع كفاءته، حيث تؤكد البيانات إلى

أن الاستراتيجيات التي طُبِّقت بها الحوافز المرتبطة بالأداء في مؤسسات التعليم، ووجود فرقًا كبيرة في تحقيق الأهداف التعليمية (World Bank, 2019)، ولضمان نجاح استراتيجيات الحوافز المرتبطة بالأداء، يجب إشراك المعلمين ونقاباتهم وممثليهم في تصميمها وتطبيقها، وخلق تعاون صادق بين الجهات الحكومية من جهة، وجمعيات المعلمين، ومنظمات المجتمع المدني، ومؤسسات المجتمع الثقافية، ومؤسسات التعليم والتدريب من جهة أخرى (UNESCO, 2021).

وتحرص المملكة العربية السعودية ممثلة بوزارة التعليم، في تحقيق رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال تطوير التعليم بكافة عناصره باعتباره المصدر الرئيس للتنمية الشاملة والمستدامة، وفي المقدمة هذه العناصر المعلم، الذي يقوم بدورًا محوريًا وحيويًا في التأثير على مخرجات التعليم، التي تعد أساس التنمية الشاملة ومتطلبات سوق العمل.

مما سبق يتبين أن موضوع دراسة الحوافز وأثرها في الأداء الوظيفي لدى المعلمين، يحظى بأهمية كبيرة لما له من تأثير على سير التنمية الشاملة والمستدامة ومتطلبات سوق العمل، ونظرًا لخصوصية هذا الأمر على مستوى مدارس التعليم الثانوي في المملكة، وانطلاقًا من رؤية المملكة 2030، يرى الباحثان أهمية دراسة أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، لما لها من ارتباط بمجالات التنمية وسوق العمل وتحقيق رؤية المملكة.

2. مشكلة الدراسة

يحظى قطاع التعليم بدعم ومتابعة مباشرة من قيادة المملكة، انعكس هذا الدعم في زيادة مخصصات قطاع التعليم ونفقاته وجعلها تحظى بالنصيب الأكبر في الموازنات العامة للمملكة بالتشارك مع قطاع التنمية الصحية والاجتماعية، تمثلت في تخصيص (192) مليار ريال و(185) مليار ريال و(189) مليار ريال، خلال موازنات الأعوام (2021-2022-2023) بالترتيب، تمثل أجور ورواتب المعلمين ما نسبته 92% تقريبًا من إجمالي مخصصات التعليم بالتفاوت بين الأعوام (هيئة الحكومة الرقمية، 2023).

وبالرغم من ارتفاع موازنات التعليم ونفقاته، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى ضعف برامج التطوير المهني والحوافز المقدمة للمعلمين ومنها؛ دراسة الوهابي وآخرون (2020) التي بينت ضعف برامج التطوير المهني المقدمة للمعلمين، ودراسة القحطاني (2020) التي أكدت ضعف مستوى تلبية احتياجات المعلمين المهنية المقدمة من برامج التطوير المهني، ودراسة الشاعر (2021) التي توصلت إلى أن حوافز المعلمين غير مناسبة في مجملها، ولا تخدم خطط التطوير المنشودة وطنيًا وتحتاج إلى تطوير، ودراسة أبو حيمد (2020) التي أوصت بضرورة إعادة النظر في سياسة الحوافز الحالية للمعلمين، ومراجعة نظام الحوافز المقدم للموظفين في المملكة بما

يتمشى مع تغيرات السوق ووفقاً لرغبات الموظفين المادية والمعنوية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء الوظيفي.

3. أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع تطبيق حوافز المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الحكومية بنين بمدينة الرياض؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض؟

4. فرضيات الدراسة

تتعلق الدراسة الحالية من الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات أفراد العينة حول أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، المؤهل، سنوات الخبرة).

5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع حوافز المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الحكومية بنين بمدينة الرياض.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض.
- بيان أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومية بنين بالرياض.
- كشف الفروق تقديرات أفراد العينة حول أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة.

6. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع، وذلك على النحو الآتي:

- الأهمية النظرية: تقديم دراسة حديثة حول موضوع الحوافز وأثرها في الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي، والمساهمة في تزويد الباحثين والمكتبات العلمية بدراسة ميدانية عن الحوافز وأثرها في الأداء الوظيفي.
- الأهمية التطبيقية: المساهمة التي ستقدمها الدراسة للمختصين والقائمين على شؤون التعليم الثانوي في المملكة ومنطقة الرياض، في التعرف على واقع الحوافز وأثرها في الأداء الوظيفي

للمعلمين، والمساهمة التي ستقدمها نتائج الدراسة وتوصياتها لقيادة المدارس والقائمين على شؤون التعليم الثانوي، بإعادة النظر لسياسات الحوافز وربطها بالأداء الوظيفي للمعلمين.

7. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: الحوافز ببعديها (المادي - المعنوي)، والأداء الوظيفي للمعلمين.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم الثانوي الحكومية بنين بمدينة الرياض.
- الحدود البشرية: عينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الحكومية بنين مدينة الرياض.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2022/2023.

8. مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات والتعاريف الآتية:

- **حوافز المعلمين:** تعرف بأنها "ما يحصل عليه المعلمون من مزايا مهنية مادية أو أدبية طيلة فترة خدمتهم الوظيفية وبعد تقاعدهم" (الشاعري، 2021، 543).
- **التعريف الإجرائي:** ما يحصل عليه المعلمون من مزايا مهنية مادية أو معنوية، بناءً على معايير واضحة نحو تحقيق أهداف المدرسة المحددة مسبقاً.
- **الأداء الوظيفي:** يعرف بأنه "قدرة المعلمين على إظهار الاتجاه الصحيح للعمل من خلال الالتزام والتفاني في وظيفة التدريس وبذل جهود محمومة نحو تحقيق أهداف وغايات المدرسة" (Akporhe, 2023, 79).
- **التعريف الإجرائي:** قيام المعلمين بتنفيذ مهام وواجبات التدريس المنوطة بهم وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المدارس، وبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.

9. الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن عرضها كما يلي:

دراسة البلوشي (2023) هدفت إلى التعرف على أثر التحفيز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة بلغت (100) فرداً، وأظهرت نتائجها: وجود أثر للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي، جاء تطبيق الحوافز بدرجة عالية، والأداء الوظيفي متوسط.

دراسة الجهوري (2023) هدفت إلى التعرف على فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة من المعلمين بالمدارس محافظة شمال الباطنة بلغت (260) فرداً،

وأظهرت نتائجها: أن مستوى أداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة. دراسة (2023) Asiati and Extension هدفت إلى التعرف على أثر التحفيز في الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في كمبالا بأوغندا، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة من معلمي المدارس الثانوية بلغت (393) فردًا، وأظهرت نتائجها: وجود أثر للتحفيز في الأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة (2023) Kumari and Kuma هدفت إلى التعرف على تأثير التحفيز في الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس بمدينة ميربورخاس في باكستان، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة من المعلمين في 37 مدرسة بمدينة ميربورخاس بلغت (405) فردًا، وأظهرت نتائجها: وجود تأثير كبير للحوافز على الأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة (2023) Obehi هدفت إلى التعرف على تأثير الأدوار الإدارية لمديري المدارس في تعزيز أداء المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في حكومة إيكين المحلية بولاية أوجون، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة بلغت (74) فردًا، وأظهرت نتائجها: وجود تأثير إيجابي كبير للحوافز على أداء المعلمين.

دراسة (2023) Cajurao et al., هدفت إلى التعرف على تأثير التحفيز الداخلي والخارجي والالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لمعلمي الألفية، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة من المعلمين بمدارس أبرشية في مدينة مالولوس الفلبينية بلغت (143) فردًا، وأظهرت نتائجها: عدم وجود تأثير للتحفيز الداخلي والخارجي على الأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة القطان (2021) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة بلغت (220) معلمًا، وأظهرت نتائجها: وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي للمعلمين.

دراسة أبو عرار (2021) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة بلغت (81) معلمًا، وأظهرت نتائجها: وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة الشاعر (2021) هدفت إلى تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافوره وآراء بعض الخبراء، استخدمت المنهج الوصفي وأسلوب دلفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة من الخبراء بلغت (53) خبيرًا، وأظهرت نتائجها: وجود

تنوع في مبررات حوافز المعلمين ما بين مبررات محلية ومبررات دولية. دراسة Forson et al., (2021) هدفت إلى التعرف على أثر التحفيز في الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الأساسية في غانا، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة بلغت (254) معلمًا، وأظهرت نتائجها: وجود أثر للتحفيز في الأداء الوظيفي للمعلمين. دراسة الضناوي (2020) هدفت إلى التعرف على دور التحفيز الوظيفي في تحسين أداء المعلمين في المدارس الخاصة ببلنجان، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة بلغت (135) معلمًا، وأظهرت نتائجها: وجود علاقة ارتباط بين التحفيز وأداء المعلمين. دراسة أبو ملح (2020) هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على رضا وأداء الموظفين الإداريين في جامعة الطائف، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة بلغت (42) موظفًا، وأظهرت نتائجها: وجود تأثير معنوي للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الموظفين. دراسة أبو حيمد (2020) هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية في شركة نسما القابضة بجدة، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة بلغت (60) موظفًا، وأظهرت نتائجها: وجود تأثير معنوي للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الموارد البشرية. دراسة Filmer et al., (2020) هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز منخفضة التكلفة والقائمة على الأداء في المدارس الثانوية المتزانة، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة طبقت على عينة بلغت (400) موظفًا، وأظهرت نتائجها: وجود أثر للحوافز على الأداء في المدارس. وبالنظر للدراسات السابقة يتضح تشابه الدراسة الحالية في تناول موضوع الحوافز وأثرها في الأداء الوظيفي والأداة مع أغلبها فيما عدا دراسة الجهوري (2023)، ودراسة (2023) Obehi التي تناولت أداء المعلمين مع متغيرات أخرى، كما يتشابه معها في المنهج والأداة فيما عدا دراسة الشاعر (2021) التي استخدمت أسلوب دلفي، ويختلف مع بعضها مثل دراسة البلوشي (2023)، وأبو حيمد (2020) التي تمت في بيئات غير تعليمية، كما أن أغلب الدراسات تمت خارج المملكة فيما عدا دراسة الشاعر (2021)، وأبو ملح (2020)، وأبو حيمد (2020)، وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية؛ في إثراء الإطار النظري، واختيار منهجه، وتطوير أدواته، وقد تميز عنها بأنه تناول أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية.

10. الإطار النظري

تناول الإطار النظري الأسس الفلسفية للحوافز والأداء الوظيفي للمعلمين، على النحو الآتي:

10.1 حوافز المعلمين

يعد مفهوم الحوافز من أبرز المفاهيم الحديثة في الفكر النفسي والتنظيمي والإداري بشكل عام، والفكر الإداري التربوي بشكل خاص، ويتضح مفهوم الحوافز من خلال الدور الذي تلعبه المؤسسات التعليمية في دفع المعلمين وتحفيزهم نحو العمل وتحسين أداءهم الوظيفي.

ولقد حظي مفهوم الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل، ومن هذا المنظور تنطلق فكرة الحوافز لتشمل الجوانب المادية والمعنوية، وكل ما هو خارجي وله تأثيره على سلوكيات الموظفين وأداءهم (Haron and Khadijah, 2023)، وتعتبر حوافز المعلمين محاولة لدفع المعلمين للعمل بجدية وحماس لتحسين أدائهم الوظيفي، وقد تكون نقدية مثل؛ المكافآت والزيادات في الرواتب والتعويضات وقد تكون معنوية مثل؛ منح الجوائز وتنظيم برامج مستنيرة للتعريف بالأفراد المتميزين في تحقيق الأهداف المدرسية أو التنظيمية (Felicia, 2023).

وتعرف الحوافز أنها "مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة الاستجابة والدافعية، التي تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلاً في السلوك ثم النتيجة" (أبو حيمد، 2020، 635)، كما تعرف بأنها "مثير خارجي يعمل على خلق وتحريك الدافع للمثير الداخلي، حيث يوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة" (اليدوي، 2020، 35)، كما تعرف بأنها "تعويض مالي أو معنوي للموظف مقابل تقديم مستوى أداء عالي في تنفيذ مسؤوليات ومهام وظيفته" (رجب، 2023، 120).

مما سبق تتبين الحوافز من خلال عناصرها والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي، حيث ركزت المفاهيم على نوعين من الحوافز وتأثيرها في سلوك المعلمين دفعهم نحو تحسين أدائهم.

10.1.1 أهداف الحوافز للمعلمين

تسعى الحوافز إلى تحقيق الأهداف الآتية (مرزوق، 2023):

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير، وأده للتغذية الراجعة، والدعم المالي.
 - إثارة حماس الجماعات وتشجيعها على المنافسة، وتنمية روح المشاركة والتعاون.
 - التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، والتكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب.
- إن نجاح نظام الحوافز للمعلمين يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف المعلمين، حيث تسهم الحوافز في تحقيق العديد من الأهداف على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات.

10.1.2 أهمية الحوافز للمعلمين

تتمثل أهمية حوافز المعلمين في العديد من النقاط، أهمها (kumara and Kumar, 2023):

- زيادة عوائد المؤسسات من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين.
- جذب المواهب وإطلاق العنان لقدرات وطاقات الموظفين.
- تحسين الوضع المالي والنفسي والاجتماعي للأفراد العاملين.
- رفع معنويات الموظفين وتحقيق التوازن داخل المؤسسة.
- تحقيق الانسجام والازدهار في المدارس وزيادة معدل التحاق الطلبة.
- تحسين سلوك المعلم وأدائه الوظيفي.

10.1.3 مبررات الحوافز للمعلمين

هنالك العديد من المبررات لحوافز المعلمين، أهمها (Haron and Khadijah, 2023):

- تحسين أداء المعلمين الوظيفي.
- انخفاض معدلات الإنتاجية للمعلمين.
- صعوبة مهام وواجبات المعلم.
- غياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- غياب العمل الجماعي والمنافسة التعاون بين العاملين.
- ارتفاع نسبة دوران العمل وترك المدرسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.

10.1.4 أنواع الحوافز للمعلمين

يوجد نوعان من الحوافز كما يلي:

- الحوافز المادية: تعتبر هذه الحوافز ذات الطبيعة المالية أو النقدية المتكررة مثل الرواتب والعلاوات والقروض والإقرارات والمكافآت والمعاشات التقاعدية (Haron and Khadijah, 2023)، وفي القطاع التعليمي تشمل الحوافز المالية على رواتب ومكافآت المعلمين وعلاواتهم لمسؤوليات خاصة، وحوافز جذب المعلمين إلى المدارس التي يصعب تشغيلها، واستحقاقات أسر المعلمين، وإعانات السكن والمعيشة والنقل، والمساهمات المالية في التدريب والتطوير المهني للمعلمين والتعلم المستمر (UNESCO, 2020).

- الحوافز المعنوية: يقصد بها تلك الجوانب الموجودة في جو المدرسة والتي توفر الرضا وحاجات المعلم الذاتية والاجتماعية، وتتضمن عبارات الدعم والتحفيز للمعلم، وتكريمه على مستوى المدرسة أو المجتمع، وشهادات التقدير التي تبرز دوره وإسهاماته، ونظرة المجتمع وتقديره المرتفع للمعلم، ووضعه في المكانة المجتمعية اللائقة (الشاعر، 2021)، كما تشمل الحوافز المعنوية

أحكاماً مختلفة تتعلق بالإجازات، وتوفير السكن، وفرص التعزيز المحسنة، وإمكانية الوصول إلى أنواع مختلفة من التطوير المهني المستمر، وتوفير الهواتف الذكية، وأجهزة القراءة الإلكترونية أو الأجهزة المحمولة المزودة بخدمة الاتصال بشبكة الإنترنت (UNESCO, 2020).

وتتعدد أشكال الحوافز وتختلف صورها، باختلاف أهدافها وطبيعتها وأثرها وبيئاتها من قطاع إلى آخر، لكن تصنيفها إلى الحوافز المادية والمعنوية، يعتبر الأكثر مناسبة للبيئة التعليمية والمدرسية.

10.1.5 معايير سياسة الحوافز للمعلمين

المعايير التي ينبغي مراعاتها عند وضع الحوافز للمعلمين (وزارة الخدمة المدنية، 2016):

- معدلات الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي لحوافز المعلمين.
 - أعباء العمل: حيث يصعب قياس ناتج العمل في العملية التوجيهية والارشادية.
 - سنوات الخبرة: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها المعلم في المدرسة أو العمل.
 - المهارة والقدرات: المتميزة التي تسهم في ارتقاء وتطوير جودة مخرجات العملية الإرشادية.
 - التنمية المهنية: ويقصد بها التزام المعلم بالتنمية المهنية المستمرة، وأخلاقياتها، وقيمتها.
- ينبغي على القائمين على مؤسسات التعليم العام مراعات هذه المعايير، عند وضع سياسة الحوافز للمعلمين، بحيث يمكن الاستفادة منها في توجيه المعلمين نحو تحسين أدائهم الوظيفي.

10.1.6 متطلبات نجاح سياسة الحوافز للمعلمين

يوجد العديد من المتطلبات نجاح سياسة الحوافز للمعلمين، أهمها ما يلي (الشاعر، 2021):

- التخطيط والتنسيق بين الجهات الحكومية المعنية بتطوير التعليم.
- وضع إطار تشريعي ومؤسسي لحوافز المعلمين.
- مواءمة سياسة الحوافز مع السياسة التعليمية والوطنية.
- مشاركة المعلمين في صنع سياسة الحوافز.
- دعم القيادة المدرسية للمعلمين.

لابد من الأخذ بهذه المتطلبات الأساسية في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز للمعلمين في إنجاح العملية التوجيهية والارشادية وزيادة مردودها.

10.2 الأداء الوظيفي للمعلمين

يعتبر الأداء الوظيفي للمعلمين أحد مكونات العملية الإدارية التي تقوم بها المدرسة، فهو عملية تقيس قدرات المعلمين وكفاءتهم، وأدت التكنولوجيا والسياسات الاقتصادية والتعليمية التي تتبناها رؤية المملكة 2030، إلى إعادة تصميم الأدوار الوظيفية للمعلمين بشكل يتناسب معها.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه "الأثار الدالة على مستوى التحفيز الداخلي والخارجي، ومستوى

الالتزام التنظيمي للموظفين" (Cajurao et al., 2023, 48)، كما يعرف على أنه "العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به، ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة" (أبو حيمد، 2020، 635).

ويعرف الأداء الوظيفي للمعلمين بأنه "قيام المعلمين للمهام والمسؤوليات والواجبات المفروضة عليهم في عملهم، والنتائج الفعلية التي يحققها المعلمون في عملية التعلم بنجاح، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعملية التعليمية" (دغريري، 2020، 466).

مما سبق يتبين أن الأداء الوظيفي للمعلم يرتكز على عدة عناصر منها، القدرات والمهارات، وإنجاز المهام والواجبات، والكيفية التي يتم بها هذا الانجاز في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.

10.2.1 أهداف الأداء الوظيفي للمعلم

يهدف الأداء الوظيفي للمعلم إلى (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2023):

- تحديد مجالات العمل، أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي للمعلم.
 - المشاركة في الإدارة واتخاذ القرار.
 - توفير البيئة التعليمية المناسبة.
 - تمهين التعليم واعتمدت تدابير وخطوات عملية لتمهين التعليم.
 - التقييم الذاتي للأداء الحالي للمعلم.
 - تحسين دافعية المعلم لتخطي جوانب الضعف في أدائه.
- يهدف الأداء الوظيفي للمعلم إلى تحسين أدائه وتحقيق أهداف التعليم، وقد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجه مختلفة من عمل المعلم.

10.2.2 أهمية الأداء الوظيفي للمعلم

تتعلق أهمية الأداء الوظيفي للمعلم من الآتي (kumari and Kuma, 2023):

- الرضا الوظيفي: ويشير إلى رضا المعلمين عن عملهم الحالي.
 - زيادة الإنتاجية: من خلال تحديد الأهداف والتوقعات، وتقديم الدعم المستمر للمعلمين.
 - التطوير المهني: تشجيع التعاون بين المعلمين وتوفير فرص التطوير المهني مدى الحياة.
 - جودة الخدمة: من خلال الحفاظ على شغف المعلمين وحماسهم، وبالتالي رضا المستفيدين.
 - كفاءة المعلم: يعد المعلمون الأكفاء ضروريين لتحسين وتحديث أنظمة التعليم.
 - القدرة التنافسية: أن تصبح المدرسة أكثر تنافسية ونجاحًا في سوق التعليم.
 - استقلالية المعلم: تمكين المعلمين من خلال منحهم الاستقلالية وإشراكهم في صنع القرار.
- مما سبق يصبح الأداء الوظيفي للمعلم أمراً في غاية الأهمية، وذلك لأنه وعن طريقه يمكن

الكشف عن مدى إلمام المعلم بمهامه ومسئوليته ومستوى إتقانه لها.

10.2.3 عناصر الأداء الوظيفي للمعلم

يتكون الأداء الوظيفي للمعلم من العناصر الآتية (رغيس، 2021):

- نوعية العمل: إلى جانب رغباته ومهاراته الفنية وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل.
 - كمية العمل المنجز: بالإضافة إلى مقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - المثابرة والوقوف: وحاجة المعلم إلى التوجيه والإرشاد من قبل المدير أو المشرف.
 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وما يتصل بها من مجالات.
- وتكون المدرسة أكثر تميزاً ومنافسة، عندما يكون أداء معلميها متناغماً مع أداء المدرسة وإدارة التعليم، في اتجاه تحقيق الأهداف التعليمية.

10.2.4 تقييم الأداء الوظيفي للمعلم

يهدف تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين الى تحقيق ما يلي (الجهوري، 2023):

- ضمان عدالة المعاملة وإشعار المعلمين بمسئولياتهم ودورهم.
 - الحكم على مدى مساهمة المعلمين، واقتراح المكافآت المالية المناسبة لهم.
 - تقديم معلومات عن أداء المعلمين في المؤسسات التعليمية، واقتراح إجراءات التحسين.
 - توضيح نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين، وإمكانية تعزيزها ومعالجتها.
 - التخطيط للموارد البشرية في المدرسة، والاختيار الصحيح للمعلم عند الترقية أو التعيين.
 - الإصلاح الوظيفي وتحديد حاجة المعلم للتدريب والتوجيه.
 - اختيار الكفاءات المناسبة ووضعها في المكان المناسب.
 - تشجيع المعلمين على تقديم المزيد، ودفعهم نحو العطاء.
- يعد تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين الأساس لتطوير المؤسسات التعليمية، وذلك لارتباطه ارتباطاً مباشراً بها، ولا يقتصر على أداء المعلمين فحسب، بل يمتد إلى أداء المدرسة وإدارة التعليم.

10.2.5 مصادر تقييم الأداء الوظيفي للمعلم

يتم تقييم أداء المعلم من المصادر الآتية (Asiati and Extension, 2023):

- ملفات الإنجاز، والملاحظات الصفية والإرشادات التفصيلية.
- تقييمات المشرف التربوي والمدير وملاحظاتهم.
- تقييمات الزملاء وملاحظاتهم.
- تقييمات الطلبة وملاحظاتهم.
- تحليل البيانات والتقييمات وأداء الطلبة.

- التقييمات الذاتية.

10.2.6 معايير تقييم الأداء الوظيفي للمعلم

حددت وزارة الخدمة 13 معيارًا للأداء الوظيفي للمعلم كما يلي (وزارة الخدمة المدنية، 2016):

- الالتزام بخطط العمل وتنفيذها.
- الإلمام بنظم العمل واجراءاته.
- التفهم لتكامل التربية والتعليم.
- القدرة على تطوير أساليب العمل.
- الالتزام باللغة الفصحى.
- الاستفادة من بيئة المدرسة وتوظيف التجهيزات.
- الاهتمام بالنمو المعرفي.
- المحافظة على أوقات الدوام.
- العناية بدراسة نتائج التحصيل العلمي للطلاب.
- المهارة في دراسة الحالة ومتابعتها.
- الاهتمام بمتابعة الواجبات المدرسية لأصحاب الحالات.
- القدرة على تنفيذ برنامج الإرشاد التعليمي والمهني.
- القدرة على تنفيذ برامج الإرشاد الوقائي.

وتعتبر هذه المعايير وفق النموذج (5) من نماذج تقييم أداء شاغلي الوظائف التعليمية، الموجودة ضمن لائحة تقييم الأداء الوظيفي الصادرة من وزارة الخدمة المدنية بالمملكة، واعتمدها وزارة التعليم عبر منصة خاصة لتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات.

11. منهج الدراسة وإجراءاتها

أتبعت الدراسة الحالية المنهجية والإجراءات التالية:

11.1 منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، لدراسة وتحليل أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض، من خلال استبانة صممت لهذا الغرض.

11.2 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون المجتمع في الدراسة الحالية من جميع معلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومية بنين بمدينة الرياض البالغ عددهم (6815) معلمًا (الإدارة العامة للاستحقاقات، 2023)، تم اختيار عينة

بطريقة العينة العشوائية البسيطة من خلال استهدافهم بإرسال رابط الاستبانة الإلكترونية عبر مواقع المدارس وصفحاتها الإلكترونية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (441) فردًا، كما يبينها الجدول (1):

جدول (1): حجم عينة الدراسة ونسبتها حسب المتغيرات

النسبة	العدد	الفئة	النسبة	العدد	الفئة
10.2	45	دكتوراه	التخصص		
100	441	المجموع	55.1	243	أدبي
سنوات الخبرة			44.9	198	علمي
18.4	81	10-1	100	441	المجموع
40.8	180	20-11	المؤهل		
40.8	180	30-21	71.4	315	بكالوريوس
100	441	المجموع	18.4	81	ماجستير

يتضح من الجدول (1) تناسب توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص بين فئتي الأدبي والعلمي، بينما يظهر الجدول زيادة عدد أفراد العينة من فئة البكالوريوس بنسبة (71.4%) حسب متغير المؤهل، كما يلاحظ قلة عدد أفراد العينة من فئة سنوات العمل (1-10) بنسبة (18.4%).

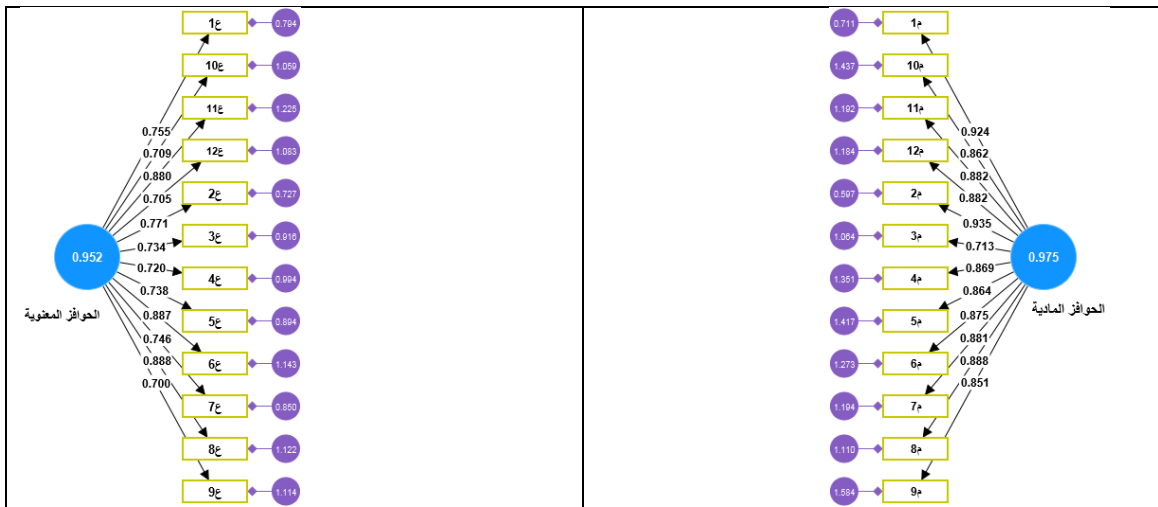
11.3 أداة الدراسة

من أجل تحقيق أغراض الدراسة تم تصمم استبانة كأداة للبحث وفقاً لأهدافه، بعد إطلاع الباحثان على الأدبيات والدراسات السابقة لموضوع الدراسة الحالية، وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على محورين؛ المحور الأول الحوافز بـ(24) فقرة، والمحور الثاني الأداء التنظيمي بـ(21) فقرة، غطت معايير الأداء التنظيمي للمعلمين الـ(13) المنصوص عليها في نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية الصادرة عن وزارة الخدمة المدنية والمفسرة من وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخلصت الفقرات بحيث يحدد عليها أفراد العينة درجة الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وقام الباحثان بالتأكد من صدق الأداة وثباتها على النحو التالي:

11.3.1 الصدق التقاربي للاستبيان: تم التأكد من الصدق التقاربي للاستبيان باستخدام معادلة النمذجة وهي أحد تطبيقات معادلات النمذجة الهيكلية، من خلال برنامج SMARTPLS4 حيث تم اختبار الصدق التقاربي من خلال ثلاثة معايير: معامل التحميل FL، واختبار الموثوقية المركبة CN، واختبار متوسط التباين المستخرج AVE، وكانت النتائج كما يلي:

• أن معامل التحميل FL لجميع فقرات مقياس الحوافز تراوحت بين (0.97 - 0.95) وهي أكبر من (0.5)، أي أن التباين المشترك بين المتغيرات الكامنة وفقراتها أكبر من تباين أخطاء القياس

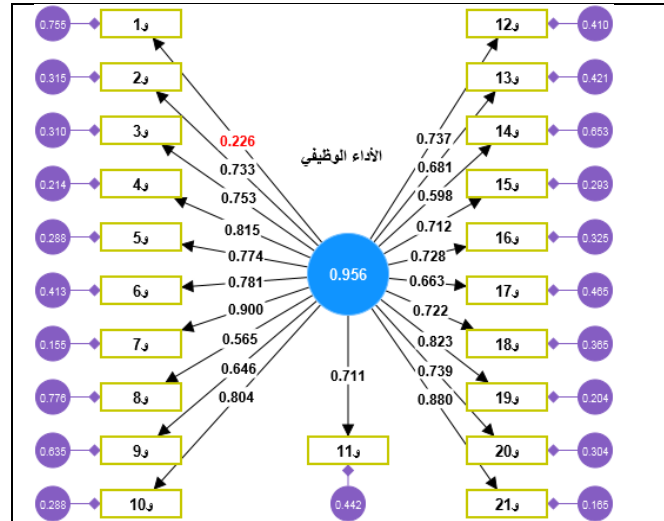
ومنه جميع الفقرات قابلة للقياس، وأن نتائج مقياس الموثوقية المركبة CN تجاوزت عتبة (0.5) لكل فقرات البعد حيث بلغت (0.97) للحوافز المادية و(0.95) للحوافز المعنوية، وبالتالي فإن مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس مرتفعة، كما أن قيم متوسط التباين المستخرج المشترك AVE لجميع الفقرات أكبر من (0.5) حيث بلغت (0.68) للحوافز المادية و(0.59) للحوافز المعنوية وهي مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن كل متغير كامن يفسر أكثر من 50% من تباينات فقراته، وبالتالي نموذج المقياس يتمتع بالمصادقية التقاربية للمتغيرات الخارجية، والشكل (1) توضح صور الارتباطات الخارجية للفقرات على مستوى الأبعاد:



شكل رقم (1) صور الصدق التقاربي للحوافز (المادية والمعنوية)

يتبين من الشكل (1) صورة الصدق التقاربي لمقياس الحوافز ببعديها (المادية والمعنوية) حيث حصلت الفقرة (1م) على أعلى معامل التحميل بمقدار (0.92) في بُعد الحوافز المادية، فيما حصلت الفقرة (12ع) على أقل معامل بمقدار (0.70) في بُعد الحوافز المعنوية، وموثوقية مركبة بلغت (0.975) للحوافز المادية، و(0.952) للحوافز المعنوية.

• أن معامل التحميل FL لجميع الفقرات مقياس الأداء الوظيفي تراوحت بين حيث تراوحت بين (0.56-0.90) فيما عدا الفقرة (1و) حصلت على (0.22)، وهي دالة إحصائياً لأنها أكبر من (0.5)، أي أن التباين المشترك بين المتغيرات الكامنة وفقراتها أكبر من تباين أخطاء القياس ومنه جميع الفقرات قابلة للقياس، وأن الموثوقية المركبة CN تجاوزت عتبة (0.5) للمقياس حيث بلغت (0.95)، وبالتالي فإن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة مرتفع، كما أن قيم متوسط التباين المستخرج المشترك للمتغيرات أكبر من (0.5) حيث بلغ (0.53)، وهي مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن كل متغير كامن يفسر أكثر من 50% من تباين فقراته، وبالتالي نموذج المقياس يتمتع بالمصادقية التقاربية للمتغيرات الخارجية، والشكل (2) يبين صورة الصدق التقاربي للمقياس:



شكل رقم (2) صور الصدق التقاربي للأداء الوظيفي

يتبين من الشكل (2) صورة الصدق التقاربي لمقياس الأداء الوظيفي للمعلمين، وقد حصلت الفقرة (7) على أعلى معامل التحميل بمقدار (0.90)، فيما حصلت الفقرة (و1) على أقل معامل بمقدار (0.22)، وبموثوقية مركبة بلغت (0.956).

11.3.2 **ثبات الأداة:** للتأكد من ثبات الأداة الحالية فقد تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث كانت قيم المعاملات كما يبينها الجدول (2):

جدول (2): قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة

المقياس الكلي	الأداء الوظيفي	الحوافز	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	البعد والمحور
25	21	24	12	12	عدد الفقرات
0.96	0.96	0.98	0.97	0.95	معامل ألفا كرونباخ

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ، تراوحت بين (0.95 - 0.98) للمحاور والأبعاد، مما يدل على أن الأداة (الاستبانة) تتمتع بدرجة ثبات جيدة، وهو ما يؤكد صلاحية استخدامها.

12. المعالجات الإحصائية

تم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية لبرنامج (Spss) وبرنامج (SMARTPLS4) وذلك على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى استجابات أفراد عينة الدراسة.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى الانحرافات في استجابات أفراد العينة.
- تحليل التباين الأحادي: لمعرفة الفروق الإحصائية، وأثر الحوافز على الأداء الوظيفي.

- اختبار توكي: توضيح اتجاهات الفروق بين متوسطات المجموعات في تحليل التباين.
- معامل ألفا كرونباخ: يستخدم لمعرفة ثبات الاداة.
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار المساواة (t): لمعرفة وجود فروق الإحصائية في استجابات أفراد العينة لفتتين مستقلتين.
- الانحدار الخطي المتعدد: في التحقق من صحة الفرض تأثير الحوافز الأداء الوظيفي.
- معادلات النمذجة الهيكلية: للتأكد من الصدق التقاربي لفتن الاستبيان.

كما استخدم الباحثان طريقة الوزن النسبي للمقياس (ليكرت) الخماسي، على النحو التالي:

جدول (3): التقدير والأوزان الترجيحية والنسبية

الدلالة اللفظية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التقدير	ضعيف جدًا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا
الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	1.80 - 1	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5 - 4.21

ويمكن توضيح كيفية احتساب الوزن النسبي، من خلال استخراج المدى كما هو معروف عن طريق حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة (4 = 5-1)، وبذلك يتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على العدد (0.8 = 5 ÷ 4)، ثم تضبط الفئة بأول قيمة ونفس القيمة مضاف إليها طول الفئة.

13. نتائج الدراسة الميدانية

تم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، كما يلي:

13.1 الإجابة عن أسئلة الدراسة

13.1.1 الإجابة عن السؤال الأول

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص: ما واقع تطبيق حوافز المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟ تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتقدير على مستوى محور الحوافز وأبعاده، وكانت النتائج كما في الجدول (4):

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

التقدير	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور الحوافز
ضعيف	50%	1.25	2.54	الحوافز المادية
متوسط	60%	1.22	3.00	الحوافز المعنوية
متوسط	55%	1.21	2.76	مقياس الحوافز
عالي	79%	0.66	3.97	مقياس الأداء الوظيفي

يتضح من الجدول (4) أنَّ المتوسط العام لحوافز المعلمين بلغ (2.76) بانحراف معياري

(1.21)، ونسبة مئوية (55%)، وهذا يعني أن واقع تطبيق حوافز المعلمين في مدارس التعليم الثانوي الحكومية بنين بمدينة الرياض جاء بتقدير (متوسط).

أن المتوسط الحسابي لبعد الحوافز المادية بلغ (1.54)، بانحراف معياري (1.25)، ونسبة مئوية (50%)، وهذا يعني أن واقع تطبيق الحوافز المادية للمعلمين جاء بتقدير (ضعيف).

أن المتوسط الحسابي لبعد الحوافز المعنوية بلغ (3.00)، بانحراف معياري (1.22)، ونسبة مئوية (60%)، وهذا يعني أن واقع الحوافز المعنوية للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي الحكومية بنين بمدينة الرياض جاء بتقدير (متوسط).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدة أسباب منها؛ تعمد وزارة التعليم الابتعاد عن المكافآت المادية ظناً منها أن تحويلها للمدارس سيولد بعض المشاكل، وعدم توافر التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لها، وقلة توافر الإمكانيات المادية لدى معظم المدارس الثانوية، وضعف إدراك مديري المدارس لأهمية الحوافز وضعف عدالة التوزيع، وقناعتهم بأن الحوافز المعنوية تزيد من انتاج المعلمين وأدائهم الوظيفي.

13.1.2 الإجابة عن السؤال الثاني

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟ تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتقدير اللفظي، وكانت النتائج كما بينها الجدول (4)، حيث يتضح منه أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي للمعلمين بلغ (3.97) والانحراف المعياري بلغ (0.66) بنسبة مئوية (69%)، وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة جاء بتقدير (مرتفع).

ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى إدراك المعلمين لرؤية المملكة 2030 وأهمية الدور المنوط بهم وبمؤسساتهم التعليمية في تحقيقها، ونتيجة لفهم المعلمين لمهامهم الوظيفية ووضوحها، كما يعزو الباحثان هذا المستوى العالي من الأداء الوظيفي نتيجة التوجيه والرقابة المستمرة والتقييمات الدورية للمعلمين من قبل الجهات المختصة بالوزارة والإدارات التعليمية بالمناطق.

13.2 اختبار فرضيات الدراسة

13.2.1 اختبار الفرضية الأولى

التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز ببعديها

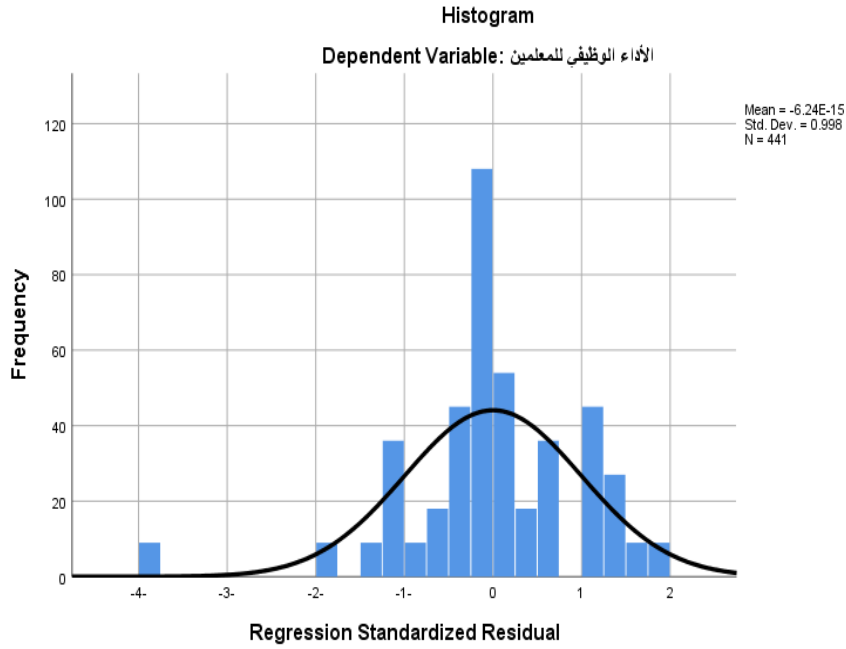
(المادية- المعنوية) في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض، واختبار الفرضية قام الباحثان باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما في الجدول (5):

جدول رقم (5): اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع الأداء الوظيفي						
معامل التباين	الدلالة	t	Beta	الخطأ المعياري	معامل B	المعاملات
5.65	0.306	-1.02	-0.11	0.058	-0.06	الحوافز المادية
5.65	0.002	3.09	0.34	0.060	0.18	الحوافز المعنوية
	0.000	43.271		0.082	3.56	ثابت الانحدار
معامل التحديد $R^2=0.06$				معامل الارتباط $R=0.24$		
القيمة الاحتمالية = 0.000				المحسوبة $F=13.76$		

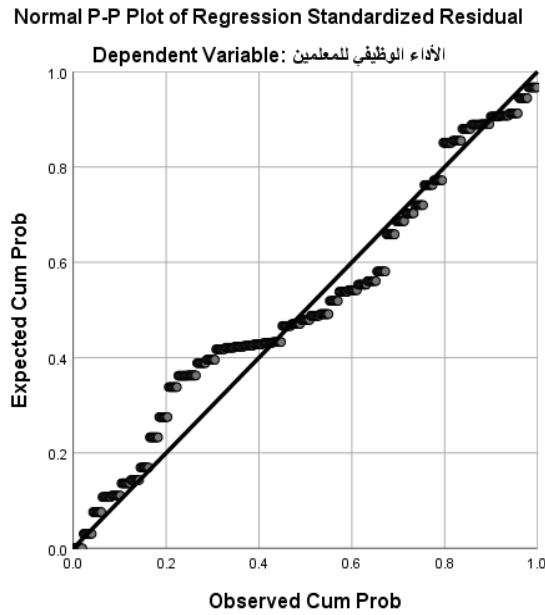
يوضح الجدول (5) وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل الحوافز ببعديه (المادية والمعنوية) والمتغير التابع الأداء الوظيفي، بمعامل ارتباط ($R=0.24$) ومعامل تحدي ($R^2=0.06$)، تؤكد معنوية هذا الارتباط قيمة ($F=13.76$) والقيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتعني أن أبعاد المتغير المستقل الحوافز (المادية والمعنوية) مجتمعة تفسر ما نسبته (6%) من التباين الحاصلة في المتغير التابع الأداء الوظيفي، بينما تفسر البواقي (94%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي ترجع لعوامل أخرى غير الحوافز.

ويتبين من معامل الانحدار للحوافز المادية ($B=-0.06$) ودرجة التأثير ($Beta=-0.11$)، عدم جود تأثير تؤكد معنويته قيمة ($t=-1.02$) المحسوبة ودلالتها (0.30) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتفسير ذلك عدم وجود تأثير للحوافز المادية في الأداء الوظيفي، كما يتبين من معامل الانحدار للحوافز المعنوية ($B=0.18$) ودرجة التأثير ($Beta=0.34$)، وجود تأثير ايجابي تؤكد معنويته قيمة ($t=3.09$) المحسوبة ودلالتها (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتفسير ذلك وجود تأثير للحوافز المعنوية في الأداء الوظيفي بمقدار (34%)، كما يوضح معامل التضخم البالغة (5.6) عدم وجود مشكلة في التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت معاملات التضخم أقل من 10 الذي يعد شرط من شروط التعددية الخطية، ويتبين ذلك من خلال الأشكال التالية:



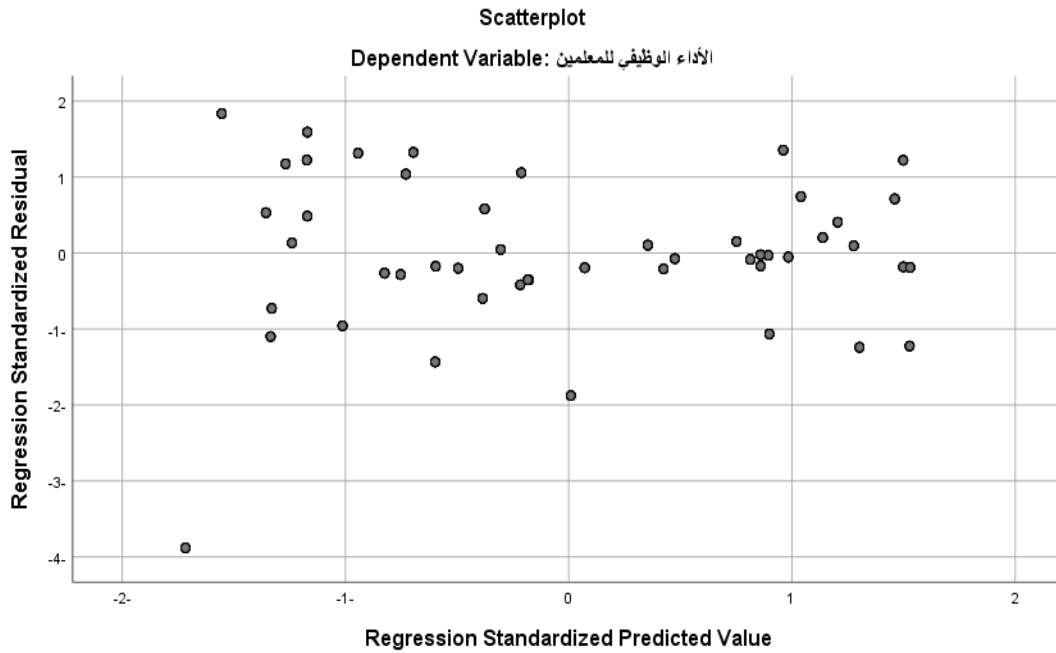
شكل (3): التوزيع الاعتدالي

يوضح الشكل (3) اعتدالية توزيع البيانات حيث تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار.



شكل (4): الرسم البياني للتوزيع

يوضح الشكل (4) الرسم البياني أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط اختبار الانحدار.



شكل (5): توزيع البواقي

يوضح الشكل (5) شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتسق مع شرط الخطية المتطلب لإجراء تحليل الانحدار. وللتأكد من صحة الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبار النموذج الهيكلي للبحث من خلال معاملات المسار في النموذج الهيكلي من خلال نتائج المربعات الصغرى الجزئية، وكانت النتائج كما في الجدول (6):

جدول رقم (6): اختبار معنوية المسار باستخدام البسترة (Bootstrapping)

P	t	SD	Mean	Beta	R*2	R ²	التأثيرات الكلية
0.007	2.65	1.684	0.45	0.47	0.077	0.083	الحوافز -> الأداء الوظيفي
0.065	1.84	0.094	-0.16	-0.17	0.047	0.049	الحوافز المادية -> الأداء الوظيفي
0.000	3.42	0.115	0.38	0.39	0.072	0.074	الحوافز المعنوية -> الأداء الوظيفي

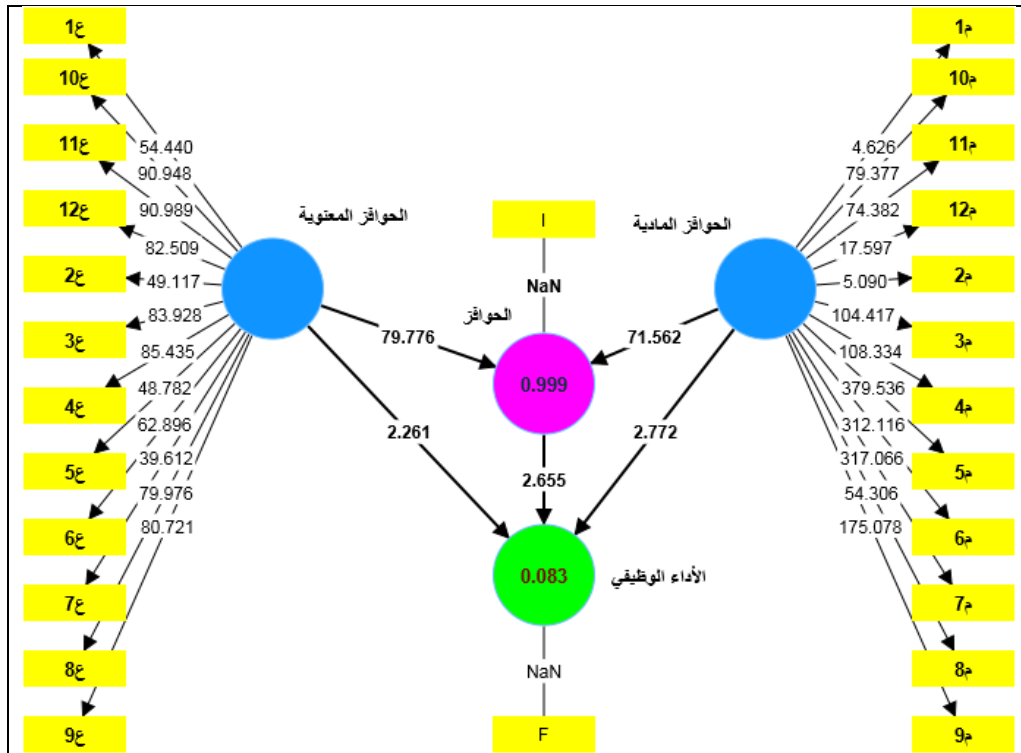
يتضح من خلال الجدول (6) ما يلي:

- المسار الأول الحوافز -> الأداء الوظيفي: يوجد أثر معنوي وإيجابي بين الحوافز والأداء الوظيفي في نموذج المسار عند قيمة المعنوية (0.05) والتي بينتها قيمة p التي بلغت (0.007)، كما بلغت قيمة t العملية (2.65)، وهي أكبر من القيم الحرجة (1.96) وقدرت قيمة الأثر ب (0.47) أي انه كلما تم تطبيق الحوافز بدرجة واحدة يتحسن الأداء الوظيفي ب

47%، وكانت قيمة R^2 بالنسبة لمتغير الحوافز تساوي (0.83) وهي تشير أن الحوافز تسهم في تفسير الأداء الوظيفي بنسبة 8.3%.

- المسار الثاني الحوافز المادية -> الأداء الوظيفي: لا يوجد أثر معنوي بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي في نموذج المسار عند قيمة المعنوية (0.05) والتي بينتها قيمة p التي بلغت (0.06)، وهي أكبر من القيمة المعنوية، كما بلغت قيمة t العملية (1.84) وهي أصغر من القيم الحرجة (1.96) وقدرت قيمة الأثر ب(-0.17) لكنها غير دالة، كما كانت قيمة R^2 بالنسبة لمتغير الحوافز تساوي (0.049) وهي تشير إلى أن الحوافز تسهم في تفسير الأداء الوظيفي بنسبة 4.9%.

- المسار الثالث الحوافز المعنوية -> الأداء الوظيفي: يوجد أثر معنوي وإيجابي بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي في نموذج المسار عند القيمة المعنوية (0.05) والتي بينتها قيمة p التي بلغت (0.000)، كما بلغت قيمة t العملية (3.42)، وهي أكبر من القيم الحرجة (1.96) وقدرت قيمة الأثر ب(0.39)، أي كلما تم تطبيق الحوافز المعنوية درجة واحدة يتحسن الأداء الوظيفي ب 39%، وكانت قيمة R^2 بالنسبة لمتغير الحوافز تساوي (0.074) وهي تشير أن الحوافز تسهم في تفسير الأداء الوظيفي بنسبة 7.4%.



شكل (6): معاملات المسار للنموذج البنائي

يتبين من خلال الشكل (6) معاملات المسار للنموذج البنائي الذي يبين لأثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض.

مما سبق يتبين قبول الفرضية الصفرية في جزء منها فيما يخص الحوافز المادية، وعدم قبولها فيما يخص الحوافز المعنوية وبالتالي قبول البديلة: يوجد أثر للحوافز المعنوية في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض.

13.2.2 اختبار الفرضية الثانية

التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات أفراد العينة حول أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بنين بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات (التخصص، المؤهل، سنوات الخبرة) وللتأكد من صحة الفروق تم استخدام اختبار (t) لمتغيرين مستقلين، وتحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما في الجدول (7):

جدول (7): يبين اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات الدراسة

اختبار (T-Test) للمقياس حسب متغير النوع						
الفئة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "t"	قيمة "F"	مستوى دلالة	الدلالة اللفظية
أدبي	3.37	0.83	1.35	3.32	0.069	غير دالة
علمي	3.27	0.71	1.37			
تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقياس حسب متغير المؤهل						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
بين المجموعات	38.7	2	19.35	37.52	0.000	دالة
داخل المجموعات	225.8	438	0.516			
الكلية	264.6	440				
تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقياس حسب متغير سنوات الخبرة						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
بين المجموعات	11.02	2	5.513	9.52	0.000	دالة
داخل المجموعات	253.5	438	0.579			
الكلية	264.6	440				

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

- اختبار (T-Test) لمتغير التخصص (أدبي-علمي)، أن مستوى الدلالة تساوي (0.06) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتؤكد عدم وجود فروق إحصائية تعزى للتخصص.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، أن مستوى الدلالة تساوي (0.00) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتبين وجود تباين بين المجموعات حسب متغير المؤهل، ولأجل توضيح اتجاه الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) لدلالة الفروق للمتوسطات الحسابية بين المجموعات، وكانت النتائج كما في الجدول (8):

جدول (8): اختبار توكي (Tukey) لاتجاه الفروق بين المجموعات حسب المؤهل

اللفظية	الدالة	الانحراف	الفروق	المتوسط	الفئة	
دالة	0.000	0.133	-0.63*	3.342	ماجستير	بكالوريوس
دالة	0.000	0.089	-0.77*	3.487	دكتوراه	
دالة	0.000	0.133	0.63*	2.712	بكالوريوس	ماجستير
غير دالة	0.416	0.114	-0.14	3.487	دكتوراه	
دالة	0.000	0.089	0.77*	2.712	بكالوريوس	دكتوراه
غير دالة	0.416	0.114	0.14*	3.342	ماجستير	

تأكد من الجدول (8) وجود فروق بين فئتي (الماجستير والدكتوراه) وفئة (البكالوريوس) بمقدار (63) نقطة لصالح الماجستير، ومقدار (77) نقطة لصالح الدكتوراه، وتفسير ذلك أن أفراد العينة من فئة البكالوريوس ترى أنه لا يوجد أثر للحوافز المقدمة للمعلمين في مستوى الأداء الوظيفي، بينما ترى فئتي الماجستير والدكتوراه وجود أثر لحوافز المعلمين في مستوى الأداء الوظيفي.

• تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة (1-10 سنوات، 11-20 سنة، 21-30 سنة)، أن مستوى الدلالة تساوي (0.00) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهي تبين وجود تباين بين المجموعات حسب متغير الخبرة، ولأجل توضيح اتجاه الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) لدلالة الفروق للمتوسطات الحسابية بين المجموعات، وكانت النتائج كما في الجدول (9):

• جدول (9): اختبار توكي (Tukey) لاتجاه الفروق بين المجموعات حسب سنوات الخبرة

اللفظية	الدالة	الانحراف	الفروق	المتوسط	الفئة	
دالة	0.026	0.101	-0.26*	3.407	11-20	1-10
دالة	0.000	0.080	-0.34*	3.482	21-30	
دالة	0.026	0.101	0.26*	3.142	1-10	11-20
غير دالة	0.740	0.211	-0.07	3.482	21-30	
دالة	0.000	0.080	0.34*	3.142	1-10	21-30
غير دالة	0.740	0.211	0.07	3.407	11-20	

تأكد من الجدول (9) وجود فروق بمقدار (26) نقطة بين فئتي (1-10 سنوات، 11-20 سنة) لصالح فئة 11-20 سنة، ووجود فروق بمقدار (34) نقطة بين فئتي (1-10 سنوات، 21-30 سنة) لصالح فئة 21-30 سنة، وتفسير ذلك أن أفراد العينة من فئتي سنوات الخبرة (11-20) و(21-30) ترى وجود أثر للحوافز المقدمة للمعلمين في مستوى الأداء الوظيفي، بينما يرى أفراد العينة من فئة سنوات الخبرة (1-10) أنه لا يوجد أثر لحوافز المعلمين في مستوى الأداء الوظيفي.

14. خلاصة النتائج والاستنتاجات

توصل الباحثان إلى النتائج والاستنتاجات الآتية:

- أن واقع تطبيق الحوافز في مدارس التعليم الثانوي الحكومية بنين بمدينة الرياض جاء بتقدير متوسط، وجاء بعد الحوافز المادية بتقدير ضعيف، فيما جاء بعد الحوافز المعنوية بتقدير متوسط، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (kumara and Kumar (2023)، و Asiati and Extension (2023)، و Felicia (2023)، و Forson et al., (2021)، وأبو عرار (2021) والتي أشارت إلى أن تطبيق الحوافز جاء بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة البلوشي ((2023 التي توصلت إلى أن تطبيق الحوافز كانت بدرجة عالية، ودراسة أبو عرار (2021)، والضناوي (2020)، وأبو مالح (2020) التي توصلت إلى أن تطبيق الحوافز كانت بدرجة ضعيفة.
- أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية جاء بتقدير مرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البلوشي (2023)، و (kumara and Kumar (2023)، و (Cajurao, et al., (2023)، و (Asiati and Extension (2023)، و (Obehi, (2023) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفع، وتختلف مع دراسة الجهوري (2023)، و (Forson et al., (2021)، و (Filmer et al., (2020) والتي أشارت إلى مستوى متوسط للأداء الوظيفي، ودراسة أبو مالح (2020) التي توصلت إلى ضعف مستوى الأداء الوظيفي.
- عدم وجود أثر للحوافز المادية في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، ووجود أثر للحوافز المعنوية في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمقدار 34%، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البلوشي (2023)، و (kumara and Kumar (2023)، و (Cajurao, et al., (2023)، التي توصلت إلى وجود أثر للحوافز بشكل عام والحوافز المعنوية على الأداء والأداء الوظيفي، وتختلف مع دراسة (Asiati and Extension (2023)، و (Obehi, (2023) التي توصلت إلى وجود اثر للحوافز المادية على الأداء الوظيفي.
- وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول أثر الحوافز في الأداء الوظيفي للمعلمين مدارس التعليم الثانوي تعزى لمتغيري (المؤهل وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (التخصص).

15. التوصيات والمقترحات

بناء على نتائج الدراسة واستنتاجاتها يوصي الباحثان بما يلي:

- ضرورة تفعيل سياسات حوافز المعلمين بمدارس التعليم الثانوي بنين بمدينة الرياض وربطها بالأداء الوظيفي، بما يشجع على الابداع والتميز انطلاقاً من رؤية المملكة 2030.

- العناية بالحوافز المادية للمعلمين وربطها مع الزيادة الدورية والسنوية، بشكل يتلاءم مع غلاء المعيشة والتضخم.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى مستويات متميزة للأداء الوظيفي.
- اصدار اللوائح والتشريعات والقوانين التي تنظم سياسة الحوافز للمعلمين وربطها بالأداء الوظيفي. كما تقترح الدراسة ما يلي:
- القيام بدراسة لوضع استراتيجية لتطوير نظام الحوافز للمعلمين في ضوء رؤية المملكة 2030.
- القيام بالعديد من الدراسات لبيان أثر الحوافز في مدارس التعليم العام مع متغيرات مختلفة.

المراجع

- البلوشي، عبد المجيد أحمد. (2023). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي - دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية. رسالة ماجستير، عمان، جامعة الشرقية.
- الجهوري، محمد سالم. (2023). فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (28)7، 17-1.
- الشاعري، بدر جمعان. (2021). تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافورة وآراء بعض الخبراء. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 85(85)، 537-600.
- الضناوي، محمد أمين. (2020). الدور الذي يؤديه التحفيز الوظيفي في تحسين أداء المعلمين في المدارس الخاصة في لبنان. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، 2(11)، 107-119.
- القحطاني، عثمان. (2020). تصور مقترح لبدائل التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في ضوء احتياجاتهم والرؤية الوطنية للمملكة 2030. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (8)2، 203-224.
- القطان، وحيد عبدالله. (2021). الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة القراءة والمعرفة، (234)، 61-102.
- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2023). مهنة التعليم. الرياض: المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
- الوهابي، أميرة سعد والمريخي، ريم عوض والزهراني، غادة عطية والتويجري، فاطمة عبد العزيز. (2020). تطوير إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة وماليزيا. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 44(4)، 267-318.
- إدارة التعليم بمنطقة الرياض. (2023). احصائية بمعلمي مدارس التعليم الثانوية بنين بمدينة الرياض. الرياض: الإدارة العامة للاستحقاقات .
- أبو حيمد، محمد سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين. المجلة العربية للنشر العلمي، 2(21)، 631-654.
- أبو عرار، ناصر رزق. (2021). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (69)، 223-233.

- أبو ملح، عوض عمر. (2020). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر*، 23(1)، 146-186.
- دغري، إبراهيم هادي. (2020). درجة توافر معايير الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة صامطة. *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*، 36(1)، 457-481.
- رغيس، خولة أمين. (2021). *الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي*. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- مرزوق، سارة إبراهيم. (2023). *أثر التمكين على الابداع لدى العاملين*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2023). *بيان ميزانية المملكة العربية السعودية*. متوفر بموقع : <https://www.my.gov.sa> (تاريخ الاسترجاع 2023/08/25).
- وزارة الخدمة المدنية. (2016). *نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية*. الرياض: وزارة الخدمة المدنية.
- Akporehe, D., and Asiyai, R. (2023). Principals' Managerial Skills and Teachers' Job Performance: Evidence from Public Secondary Schools in Delta State. Nigeria. *European Journal of Education and Pedagogy*, 4(3), 78-84.
- Asiati, M., and Extension, K. (2023). Evaluation of Teachers' Job Performance. Appraisal and Motivation in some selected Secondary Schools in Kampala. *Uganda. IAA Journal of Education*, 9(1), 11-16.
- Cajurao, G., Bungay, A. Cruz, R. and Solis, M. (2023). The Effect of Intrinsic. Extrinsic Motivation and Organizational Commitment on Millennial Educator's Job Performance. *Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(5), 46-63.
- Felicia, O. (2023). Teachers' incentives and students' academic performance in public secondary schools in Odeda Local Government. Ogun State. Sapiaentia Foundation Journal of Education. *Sciences and Gender Studies (SFJESGS)*, 5(1), 189 – 200.
- Filmer, D., Habyarimana, J. and Sabarwal. (2020). *Teacher Performance-Based Incentives and Learning Inequality. Policy Research Working. RISE Working Paper 20/047 September 2020. Paper 9382*. Available at: <https://riseprogramme.org/> (Accessed on 13/09/2023)
- Forson, J., Dwamena, E. Opoku, R. and Adjavon, S. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 1-12.
- Haron, H., and Khadijah, K. (2023). Effect Of Incentives on Employees Performance in the Public Sector. *Ministry of Local Administration Case- Study of Jordan*, 18(1), 79-86.
- kumari, J., and Kumar, J. (2023). Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(50), 1-11.
- Obehi, O. (2023). *Influence of Principals' Administrative Roles in Promoting Teachers' Performance in Private Secondary Schools in Ikenne Local Government. Partial Fulfillment to the Requirement for the Award of B.SC (ed.) Degree in Educational Planning and Administration. Submitted to the Department of Education Babcock University. Ilishan-remo. Ogun State*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/> (Accessed on 25/08/2023)
- Rofifah, S., Sirojuddin, A. Maarif, M. and Zuana, M. (2021). The influence of organizational culture and work motivation on teacher performance at the

- international standard school. *Amanatul Ummah Mojokerto. Nidhomul Haq*, 6(1), 27–40.
- Tan, M. (2020). Smoothing the Silk Road through successful Chinese corporate social responsibility practices: Evidence from East Africa. *J Contemn China* 29(122), 207–220.
- UNESCO. (2020). *Guide for the Preparation of Policies for Teachers–Education*. Available at: <https://books.google.com/> (Accessed on 13/09/2023)
- UNESCO. (2021). *Report from the International Commission on the Futures of Education*. <https://doi.org/10.54675/ASRB4722>.
- World Bank. (2019). *Teacher Incentives: Can Teachers be Incentivized to Perform Better? Results-Based Financing Around the World*. Washington: World Bank Group.

The Effect of Incentives on Job Performance Among Secondary School Teachers in Riyadh

Alharthi, Saud T

General education teacher
General Administration of Education in
Riyadh Region - Ministry of Education-
Kingdom of Saudi Arabia

Faez Nasser Ali Mugahed

Professor of Educational
Administration
College of Applied and Human
Sciences- Amran University - Yemen

ABSTRACT: The current study aims to demonstrate the effect of incentives on the job performance of teachers in government secondary schools for boys in the city of Riyadh. The study used the descriptive analytical approach and a questionnaire as a tool for collecting data and information. The questionnaire included 45 items distributed across the two dimensions of incentives and job performance, and it was applied to a sample of 441 schoolteachers from government secondary education for boys in Riyadh. The study yielded the following key results: there is an impact of moral incentives on the job performance of teachers, with the level of application of teachers' incentives rated as 'medium' and the level of job performance rated as 'high'. Additionally, the results indicated statistically significant differences in the perceptions of sample members about the impact of incentives on job performance according to the variables of qualification and years of experience. Based on the results, the researchers recommend the activation of teacher incentive policies and their linkage to job performance.

KEYWORDS: Material Incentives, Moral Incentives, Incentive Requirements, Performance Standards, Performance Evaluation, Evaluation Sources.