

## أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية

حليمة علي الزهراني

مشرفة لغة انجليزية بمكتب التعليم بالمخوة – المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية من حيث درجة استخدامها، ووضوح نظام الحوافز، ومعوقات تقديم الحوافز، وتكونت عينة الدراسة من 40 معلمة لغة انجليزية من معلمات محافظة المخوة التعليمية، كما أن أداة الدراسة كانت عبارة عن استبيان تم التحقق من صدقه وثباته ، وبعد اجراء التحليلات الاحصائية توصلت الدراسة أن للحوافز المادية والمعنوية أثر كبير وفعال في أداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من اهمها إيجاد سياسة واضحة وعلنة للحوافز وتكون قادرة على اشباع رغبات المعلمات

الكلمات المفتاحية: أثر – الحوافز – الأداء.

### 1. المقدمة:

من أهم مقاييس تقدّم الأمم مدى جودة مخرجات مؤسساتها التعليمية، ولذا تسعى وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية إلى تركيز الجهود التربوية الوطنية الحالية والمستقبلية على النوعية من خلال تطوير ما يُقدّم لأبنائنا وبناتنا في مدارسهم وتجويده، وذلك بالبناء على ما تحقق خلال مسيرة التعليم الطويلة الماضية، وما استجد من خبرات وتطورات عالمية في العصر الحديث، في سبيل أن تصبح المملكة العربية السعودية مجتمعاً معرفياً مبدعاً ومنتجاً "مجتمع المعرفة"، فكان مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام إصلاحاً وتطويراً نوعياً يحقق مخرجاتاً تعليمياً يستثمر في رأس المال البشري ويواكب هذا الطموح، ومنه إنبتق تطوير مناهج اللغة الانجليزية في التعليم الثانوي تماشياً مع روح العصر والتقدم والازدهار والتطورات العلمية المحلية والعالمية كي تكون الطالبة متعلمة إيجابية فاعلة ومتفاعلة في تعلمها ومستفيدة بإيجابية واقترار من التطورات التقنية المعاصرة وبخاصة التفجر المعرفي والثورة المعلوماتية واللغوية الهائلة لاكتساب اللغة الانجليزية فقد أصبحت اللغة الانجليزية من أهم اللغات العالمية الرسمية.

فهي لغة العلم في العصر الحديث حيث ان البرامج التعليمية في كثير من الدول تستخدم اللغة الانجليزية كوسيط التفاهم بين المعلم والمتعلم، إضافة إلى ذلك فان المؤتمرات العلمية والاكاديمية والاقتصادية والسياسية تستخدم اللغة الانجليزية كلغة التخاطب في جميع أنحاء العالم مثل رابطة دول شرق آسيا ASEAN، ودول الكومنويلث، والمجلس الأوروبي Council of Europe، والاتحاد الأوروبي EU وحلف الناتو NATO ومنظمة الدول المصدرة للنفط OPEC، وهي اللغة الرسمية لـ85% من المنظمات العالمية، وهي لغة الكثير من المنظمات العلمية الطبية وغيرها، وهي لغة التداول الأولى لكل من يعمل في المجال التكنولوجي أو التجاري أو السياحي، وهي لغة غالبية الأبحاث العلمية والمراجع والمصطلحات والمال والأعمال، ولغة المؤتمرات الدولية، وقواعد المعلومات الالكترونية، وغالبية الصحف المشهورة وبرامج التلفزيون والأفلام، ولغة شركات الطيران والشركات المتعددة الجنسيات، والعمالة الأجنبية، ولغة 90% من المادة الموجودة على الانترنت.

وقد برز الاهتمام بالحوافز لدى العديد من علماء السلوك الاداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل، وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمؤسسة والقسم الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للموظف والأخيرة ربما تكون أقل تأثيراً - في نظر البعض - من سابقتها ولكنها تعطي انطبعا بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه (الجساسي، 2010).

إن دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المعلمات بالمدارس لتسليط الضوء على مدى أخذ الإدارة التربوية بأسلوب الحوافز المادية منها والمعنوية وأثر مثل هذه الحوافز على الموظفين كفاءة ونتاجية وولاء لتحقيق خطط وطموحات المؤسسة التي ينتمون إليها.

### مشكلة الدراسة واسئلتها:

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف.

إن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والتعليمي، كما أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة سواء كانت تعمل في المجال التربوي أو غيره، والمعلمات في وزارة التعليم بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز مادية كانت أو معنوية لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهن لبذل أقصى جهد، ولذا فإن دراستها وتحديد ما يناسبها أمر في غاية الأهمية. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن للحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء المعلمة سواء بشكل سلبي أو إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي.

ونظراً لأهمية دور أداء المعلمات وأثره في جودة المخرجات التعليمية والتربوية كانت الحاجة الماسة للدراسة والتحليل لرفع مستوى نتائج التحصيل الدراسي للوصول إلى تحقيق أهداف الوزارة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس بمحافظة المخواة التعليمية؟ ومايرتبط به من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة استخدام الحوافز المادية المعنوية في إدارة تعليم المخواة؟
2. ما درجة وضوح نظام الحوافز في إدارة تعليم المخواة؟
3. ما هي معوقات تقديم الحوافز في إدارة تعليم المخواة؟
4. ما أثر الحوافز على الأداء التعليمي لمعلمات اللغة الانجليزية بالمدارس؟

### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما:

### 1/ الأهمية العلمية:

وهي تنبع من أهمية موضوع الحوافز ولما لها من اثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين، بالإضافة إلى أن هناك ندرة في على حسب علم الباحث دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس بمحافظة المخواة التعليمية، لذا فإن هذه الدراسة قد تثرى المكتبة الإدارية بما سوف تتضمنه من معلومات عن الحوافز.

## 2/ الأهمية العملية :

وهي تتلخص فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحة من توجيهات وإمكانية الاستفادة من ذلك في تعديل نظم الحوافز في المؤسسات التعليمية بشكل عام أو التأكيد على استمرارها في نظمها القائمة. أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام للدراسة وهو: التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس بمحافظة المخواة التعليمية. وذلك من خلال التعرف على :

1. رصد درجة استخدام الحوافز المادية المعنوية في إدارة تعليم المخواة.
2. معرفة درجة وضوح نظام الحوافز في إدارة تعليم المخواة .
3. رصد معوقات تقديم الحوافز في إدارة تعليم المخواة .
4. معرفة أبرز ملامح أثر الحوافز على أداء معلمات اللغة الانجليزية بالمدارس.
5. تقديم رؤية علمية وأساليب إجرائية ممكن تسهم في رفع أداء معلمات اللغة الانجليزية بالمدارس من خلال تنوع وتطوير أساليب تقديم الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل التربوي والتعليمي.

حدود الدراسة: التزمت الدراسة بالحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أثر الحوافز المادية والمعنوية لدى معلمات اللغة الانجليزية بمحافظة المخواة التعليمية، من وجهة نظر المعلمات .
2. الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على جميع مدارس محافظة المخواة التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
3. الحدود البشرية: معلمات اللغة الانجليزية.
4. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول والثاني للعام الدراسي 1437/1436 هـ -2016/2015.

مصطلحات الدراسة :

أثر: يعرف الأثر بأنه مدى القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة وتتأثر هذه القدرة بمدى النجاح في اختيار واستخدام مزيج مناسب ومتناسب للمدخلات أو الموارد دون إهدار أو إسراف (سليمان، 1995، 50) التعريف الاجرائي:

الأثر هو مدى قدرة الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق الاهداف المرجوة منها .

الحوافز: الحوافز في اللغة هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء ، والحفز في المعجم مقياس اللغة هو حث الشيء ودفعه من الخلف ، ويقال الرجل يحتفز في جلوسه إذا اراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه (زكريا، 1990، 85)

-والحافز اصطلاحاً: هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك ، تحدده قوة المثير ومن ثم الحفز بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد والتنظيم الذي يعمل الفرد في إطاره والمجتمع الذي ينتمي إليه على استخدام هذه الامكانات لتحريك دوافع الانسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق اهدافه (العديلي، 1980، 17).

- ويعرف كلا من الطجم والسواط الحوافز بأنها عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل ، فالفرد قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف ، فيمنح حافزاً لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد (الطجم، السواط، 2000) .

- ويعرف حامد بدر الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة ادائهم لأعمالهم على نحو افضل ، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم واهدافهم و رغباتهم وبما يحقق ايضاً اهداف المؤسسة التي يعمل فيها (بدر، 1983، 17).

ويتضح من هذا التعريف أن الحوافز تستخدم لدفع العاملين نحو تحقيق اهدافهم الذاتية بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها .

### التعريف الاجرائي:

#### الحوافز المادية :

هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين بإدارة التربية والتعليم بالمخواة مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما، وعادة ما تكون اموال نقدية مثل الراتب والكافيات التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية .

#### الحوافز المعنوية:

هي الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بإدارة التربية والتعليم بإدارة التربية والتعليم بالمخواة وهي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات ، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات .

الأداء: هو مدى مساهمة العاملين في اتخاذ الاعمال التي تنقل لهم (شاويش، 2000، 25).

التعريف الاجرائي: يقصد بالأداء هذه الدراسة : الجهد الذي يقوم به العاملون بإدارة التربية والتعليم بالمخواة.

#### مفهوم الحوافز:

تُعرف الحوافز بأنها جميع العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل عمله، فالحوافز المادية هي الرواتب والمكافآت والبدايات والمميزات المادية الأخرى، أما الحوافز المعنوية فهي فرص الترقية والاعتراف والتقدير للجهد والأداء والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرص التعبير عن الرأي والاقتراحات وغيرها، وتعد الحوافز بنوعها المادي والمعنوي ذات أثر مهم في تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والتجديد، فإذا كان العامل يمتلك قدرًا معقولاً من المهارات الفكرية والخبرة العلمية، فإن الذي يحرك الرغبة لديه في العمل بشكل مبدع هو الحافز، لذلك فإنه من الضروري لأي منظمة ناجحة أن تسعى إلى حفز العاملين لديها عن طريق إشباع حاجتهم النفسية والمادية، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم الوصول إليها إلا بالإبداع، وكان الشخص المعني بحاجة لهذا الحافز، فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحافز و الهدف المتصل بالإبداع، فيكون أثر الحافز ضعيفاً، وربما معدوماً.

#### أثر الحوافز وعلاقتها بالأداء.

إن الحوافز لها دور بارز في سلوك الأفراد في أي تنظيم، وتؤثر تأثيراً بالغاً في اتجاهاتهم نحو العمل، وتدفعهم إلى بذل الجهد المضاعف في العمل للحصول عليها، والأعمال التي يحصل الفرد فيها على حوافز مادية يكون اتجاه العاملين إليها إيجابياً، مما دفعه إلى وضع الحوافز في هذه الدراسة، ليمكن من معرفة مدى تأثيرها على العاملين في الحقل التربوي، ومدى أهميتها بالنسبة لهم، وهل لها علاقة في اتجاهاتهم نحو العمل التربوي؟

هناك شروط أساسية لا بد للأدوات من أخذها بعين الاعتبار،

إن أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العمل هي :

1. أن تضع المنظمة للحوافز يتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة .

2. أن تستخدم الحوافز من قبل المنظمة في الوقت الملائم وخاصة الحوافز المادية

3. أن تحرص المنظمة على استمرارية الحوافز لكي يكون لدى الفرد الطمانينة على استمرار تلك الحوافز في المستقبل (عزت، 1961، 317).
4. أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً ملحوظاً في الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الافراد، وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار
5. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والأداة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والمنظمة.
6. أن ننهي ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز (السلي، د س، 6).
7. أن نجعل هناك صلة وثيقة بين الحافز والهدف، لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع الانسان وتدفعه لتحقيق رغباته

#### دور الإدارة المدرسية في رفع الأداء التعليمي والتربوي:

إن من طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته ومن الطبيعي أن يُتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي، فالرؤساء في المراكز الإدارية العليا والمعلمون والتلاميذ والآباء بل والمجتمع كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي وأن عليه القيام بدوره القيادي. ومن هنا لابد أن يبرز دور مدير المدرسة في رفع كفاءة منسوبي مدرسته من معلمين أولاً والذي بدوره ينعكس أثره على التلاميذ ثانياً ويتمثل هذا في تفهمه تفهماً صحيحاً نابغاً من وعيه لجوانب عمله وأساليبه وتطويره وتنفيذه وقدرته على التعامل التربوي السليم مع الجميع دون استثناء. ومن هنا يتضح جلياً أن مدير المدرسة لكي يبرز دوره في تدريب المعلمين أثناء الخدمة لابد أن تتوفر فيه عدة صفات من أبرزها وأهمها:

1. أن يكون ديناميكياً حيويًا يقوم بأدوار العمل المختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف والمصلحة العامة.
  2. ملماً بسبل ربط الوسائل بالغايات.
  3. قادراً على تطوير العمل وتجديده بما يتلاءم مع طبيعة العمل وظروف المدرسة حسب الإمكانيات المتاحة.
  4. أن يتصف بشخصية ذات تأثير إيجابي على القيادة الواعية لمؤسسته التربوية، كإدارة التعليم أو الوزارة.
- ودور مدير المدرسة في تدريب المعلمين لديه لا يقتصر على أسلوب واحد بل على عدة أساليب إشرافية متعددة، ويتطلب الأمر منه تنوع هذه الأساليب والطرق حتى يتمكن من تحقيق الغاية المرجوة والمتمثلة في رفع كفاءة المعلمين لديه سواء كانت كفاءة علمية أو مهارية أو تربوية ينعكس أثرها على مستوى التلاميذ بكافة جوانبه، ومن هذه الأساليب الإشرافية ما يلي:

1/ الزيارة الصفية. 2/ الاجتماع بالمعلمين. 3/ تنظيم اللقاءات والمحاضرات والندوات. 4/ الدورات التدريبية. 5/ التعاميم والنشرات. 6/ الزيارات المتبادلة بين المعلمين.

ومن هنا يتضح لنا أن الإدارة المدرسية القائمة على جميع الجهود والنشاطات التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة الذي يتكون من المدير والوكيل والمعلمين والإداريين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها ربما يتمشى مع أهداف المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (الريش، 2008).

## 2. الطريقة والاجراءات:

## منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي في صورته المسحية والذي يعرف بأنه: "أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة بغرض اختبار الفرضيات أو الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالوضع الراهن" (عبيدات وآخرون، 2007، 187).

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من معلمات اللغة الإنجليزية في محافظة المخوة بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار المدارس بمحافظة المخوة لتطبيق الدراسة حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بلغت 40 معلمة من معلمات اللغة الانجليزية، وقد بلغ عدد المدارس التي تم تطبيق الدراسة عليها (68 مدارس)، والجداول التالية توضح عدد أفراد المجتمع بعد التطبيق وتوزيعهم حسب (المرحلة - سنوات الخبرة- الدورات التدريبية في مجال طرائق التدريس، الإدارة الصفية، تقنيات التعليم) وذلك على النحو التالي:

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المرحلة:

المرحلة	العدد	النسبة المئوية
ثانوية مستقلة	4	10%
ثانوية مشتركة مع متوسطة	8	20%
ابتدائية مستقلة	12	30%
متوسطة مستقلة	3	7.5%
ابتدائية مشتركة مع متوسطة	13	32.5%
المجموع	40	100%

جدول (2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	50%
أكثر من 5 سنوات	13	32.5%
أكثر من 10 سنوات	7	17.5%
المجموع	40	100%

جدول (3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للدورات التدريبية في مجال: طرائق التدريس، الإدارة الصفية، تقنيات التعليم

الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
لا يوجد	6	15%
أقل من 3 دورات تدريبية	16	40%
أكثر من 3 دورات تدريبية	18	45%
المجموع	40	100%

## أداة الدراسة:

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجدنا أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبانة، لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبانات السابقة المرتبطة بأهمية وأثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في الميدان التربوي على ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

1. إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
  2. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي أثرت الاستبانة وارتقت بمستواها.
  3. تصميم الاستبانة في صورتها النهائية بعد إجراء كافة التعديلات اللازمة
  4. توزيع الاستبانة على جميع أفراد الدراسة لجمع البيانات اللازمة .
- وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من جزئين:

الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة (المرحلة - سنوات الخبرة- الدورات التدريبية في مجال طرائق التدريس، الإدارة الصفية، تقنيات التعليم)

الجزء الثاني: المحاور الأساسية للاستبانة وهي:

1. تقديم الحوافز المادية والمعنوية (8 عبارات)
  2. وضوح نظام الحوافز (7 عبارات)
  3. معوقات تقديم الحوافز (7 عبارات)
  4. ملامح أثر الحوافز على الأداء التعليمي والتربوي (8 عبارات)
- وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) ذي التدرج الثلاثي لتحديد الدرجة التي تمثل رأي المستجيب على عبارات الاستبانة على النحو التالي: متوافر (1)، متوافر إلى حد ما (2)، غير متوافر (3)
- صدق اداة الدراسة :

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد بناء الاستبانة في صورتها الأولية تم قياس صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المختصين، وذلك بهدف معرفة آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول الاستبانة وفقراتها من حيث وضوح الفقرة وملائمتها وارتباطها بالمحور، وملائمتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة التي أشار إليها المحكمون ، وتركزت معظم التعديلات في حذف بعض الفقرات، وإضافة أخرى، وإعادة صياغة بعضها، واختصارها لتزداد وضوحاً ودقة في قياس ما وضعت لأجله، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: معامل الثبات:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم ايجاد معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، والاستبانة ككل وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

المجال	قيمة معامل كرونباخ ألفا
تقديم الحوافز المادية والمعنوية	0.80
وضوح نظام الحوافز	0.80
معوقات تقديم الحوافز	0.81
ملامح أثر الحوافز على الأداء التعليمي والتربوي	0.87
الاستبانة ككل	0.86



يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات (كرونباخ-ألفا) جميعها عالية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في الاستبانة ما بين (0.80 - 0.87) وكانت دالة جميعها عند مستوى دلالة (0.01) ما يطمئن إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات ويدفع نحو الثقة في استخدامها عبر الدراسة الحالية .

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج (الأكسل) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. اختبار كرونباخ الفال لقياس اتساق مجالات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيكون تحليل البيانات فيما يخص أداة البحث -الاستبانة - على مرحلتين، المرحلة الأولى تحليل للمعلومات العامة الخاصة بالأداة، والمرحلة الثانية تحليل عبارات محاور الأداة.

#### 1- تحليل المعلومات العامة :

قامنا بتحليل بيانات الاستبانة العامة ، وذلك لمعرفة واقع أفراد مجتمع الدراسة من حيث : المرحلة، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال: طرائق التدريس، الإدارة الصفية، تقنيات التعليم.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة:

المرحلة	العدد	النسبة المئوية
ثانوية مستقلة	4	10%
ثانوية مشتركة مع متوسطة	8	20%
ابتدائية مستقلة	12	30%
متوسطة مستقلة	3	7.5%
ابتدائية مشتركة مع متوسطة	13	32.5%
المجموع	40	100%

1/ المرحلة: يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (1) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة، أن الغالبية العظمى (13) من أفراد عينة الدراسة هن من يقمن بتدريس مرحلتين مشتركة (ابتدائية ومتوسطة)، حيث بلغت نسبتهن (32.5%) من إجمالي عدد أفراد الدراسة.

مما سبق يتبين لنا قلة عدد معلمات المرحلة الثانوية المستقلة بالمحافظة، مما يعني أن معظم المعلمات يقومون بتدريس مرحلتين ، وربما يعود السبب خلف انخفاض نسبة عدد معلمات المرحلة الثانوية المستقلة، وذلك لوجود عجز قائم بالمحافظة مما يستدعي تكليف المعلمة بتدريس أكثر من مرحلة لإكمال نصابها من الحصص.

جدول (2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	50%
أكثر من 5 سنوات	13	32.5%
أكثر من 10 سنوات	7	17.5%
المجموع	40	100%



## 2/ سنوات الخبرة : يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (2)

أن أكبر نسبة لسنوات الخبرة هي للأقل من 5 سنوات، وتعوز الباحثة ذلك إلى أن طبيعة المحافظة المطبق عليها الدراسة تعد منطقة نقل وتعيين، فأكثر المعلمات المتعينات هن من خارج المنطقة ويطلبن بنقل خارجي لمناطقهن لذا نجد سنوات خبرتهن لا تتجاوز 4 سنوات.

جدول (3) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا للدورات التدريبية في مجال: طرائق التدريس، الإدارة الصفية، تقنيات التعليم

الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
لا يوجد	6	15%
أقل من 3 دورات تدريبية	16	40%
أكثر من 3 دورات تدريبية	18	45%
المجموع	40	100%

3/ الدورات تدريبية : يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة تمثل اللواتي تحصلن على أكثر من 3 دورات تدريبية ، ونعلل السبب في تكثيف الدورات الوزارية التطويرية المنفذة على معلمات اللغة الانجليزية واتخاذ إجراءات المساءلة والتعزيز في ذلك .

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة الخاصة بالاستبانة : ما أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس بمحافظة المخوة التعليمية ؟

أولاً: النتائج المتعلقة بالمحور الأول:

ما درجة استخدام الحوافز المادية المعنوية في إدارة تعليم المخوة ؟

للإجابة عن هذا السؤال ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات معلمات اللغة الانجليزية في المدارس بمحافظة المخوة التعليمية في مجالات الدراسة والأداة الكلية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4) كما تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب التكرارات والنسب المئوية والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (4) : التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن تقديم الحوافز المادية والمعنوية

الترتيب	متوافر		غير متوافر		متوافر		الحوافز المادية والمعنوية	م
	ت	%	ت	%	ت	%		
1	0	0%	13	32.5%	27	67.5%	الثناء اللفظي	8
2	9	22.5%	16	40%	15	37.5%	شهادات التقدير	2
3	10	25%	2	5%	8	20%	الدروع	3
4	23	57.5%	10	25%	7	17.5%	حفلات التكريم	4
5	29	72.5%	9	22.5%	2	5%	الإعلان في لوحة الشرف للمثاليين	5
6	26	65%	5	12.5%	9	22.5%	الهدايا العينية (الساعات والأدوات)	6
7	32	80%	3	7.5%	5	12.5%	الجوائز الأدبية (الكتب والإصدارات)	7

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (4) الخاص بعبارات المحور الأول (تقديم الحوافز المادية والمعنوية) يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (8) وهي (الثناء اللفظي) في المرتبة الأولى بين الفقرات المتعلقة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية، حيث بلغت نسبة التكرار لهذه الفقرة (67,5%) وهذا يدل على أن الثناء اللفظي يعد من نظام الحوافز الأكثر استخداماً بدرجة كبيرة في الميدان التربوي ويأتي بعدها في المرتبة الثانية شهادات التقدير، حيث بلغت نسبة التكرار لهذه الفقرة (37,5%)، ويلهما في المرتبة الثالثة خطابات الشكر، حيث بلغت نسبة التكرار لهذه الفقرة (30%) بينما لوحظ قلة الاهتمام بالحوافز الأخرى من قبل القيادات التربوية كالهياكل العينية، و حفلات التكريم، و الدروع و الإعلان في لوحة الشرف للمثاليين و الجوائز الأدبية ويعود السبب في ذلك إلى عدم تخصيص ميزانيات، لذا نجد أن الحوافز المعنوية نالت الصدارة من حيث الترتيب، فمستوى توافرها كان عالياً، لذا يتوجب على القيادات التربوية في الميدان التربوي بضرورة التنوع في استخدام المحفزات المادية والمعنوية وعدم الركون أو التركيز على نوع واحد لما قد تتسبب به هذه الطريقة بإحساس الموظف بالملل إذا قبل عمله في كل مرة بنفس أسلوب التحفيز.

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن درجة تقديم الحوافز المادية والمعنوية

م	الحوافز المادية والمعنوية	متوافر		متوافر إلى حد ما		غير متوافر		الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	
8	الثناء اللفظي	27	67.5%	13	32.5%	0	0%	1
2	شهادات التقدير	15	37.5%	16	40%	9	22.5%	2
1	خطابات الشكر	12	30%	18	45%	10	25%	3
6	الهياكل العينية (الساعات والأدوات)	9	22.5%	5	12.5%	26	65%	4
3	الدروع	8	20%	2	5%	30	75%	5
4	حفلات التكريم	7	17.5%	10	25%	23	57.5%	6
7	الجوائز الأدبية (الكتب والإصدارات)	5	12.5%	3	7.5%	32	80%	7
5	الإعلان في لوحة الشرف للمثاليين	2	5%	9	22.5%	29	72.5%	8

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمحور الثاني:

ما درجة وضوح نظام الحوافز في إدارة تعليم المخواة؟

للإجابة عن هذا المحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات معلمات اللغة الانجليزية في المدارس بمحافظة المخواة التعليمية في مجالات الدراسة والأداة الكلية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (6) كما تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب التكرارات والنسب المئوية والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

## جدول (6): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن درجة وضوح نظام الحوافز

م	العبارات	متوافر		متوافر إلى حد ما		غير متوافر		الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	
1	وضوح نظام الحوافز	4	10%	15	37.5%	21	52.5%	7
2	العدالة بين العاملين في الحوافز	10	25%	19	47.5%	11	27.5%	1
3	العدالة بين الأعمال في الحوافز	7	17.5%	18	45%	15	37.5%	4
4	تناسب الحوافز مع وقت الانجاز	7	17.5%	21	52.5%	12	30%	5
5	التمييز بين العاملين في الحوافز حسب مستوى الإنجاز	10	25%	14	35%	16	40%	2
6	الإعلان عن الحوافز على مستوى المدرسة	8	20%	17	42.5%	15	37.5%	3
7	الإعلان عن الحوافز على مستوى مكتب وإدارة التعليم	7	17.5%	12	30%	21	52.5%	6

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (6) الخاص بعبارات المحور الثاني (وضوح نظام الحوافز) يتضح ما يلي: جاءت العبارة رقم (2) وهي (العدالة بين العاملين في الحوافز) في المرتبة الأولى بين الفقرات المتعلقة بمحور وضوح نظام الحوافز، حيث بلغت نسبة التكرار لهذه الفقرة (25%). بينما كانت أقل عبارة هي رقم (1) وهي (وضوح نظام الحوافز) حيث بلغت نسبة التكرارات (10%)

حيث وجدنا قلة رضا المعلمات على وضوح نظام فعال للحوافز، ويعود السبب في ذلك لعدم اهتمام الإدارة بنظام الحوافز مما انعكس على أداء المدارس في اهتمامها بالحوافز ومعرفة مدى أثرها في تحسين أداء الموظف دخل المنشأة التعليمية. جدول (7): التكرارات والنسب المئوية وترتيبها تنازلياً وفق لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن وضوح نظام الحوافز

م	العبارات	متوافر		متوافر إلى حد ما		غير متوافر		الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	
2	العدالة بين العاملين في الحوافز	10	25%	19	47.5%	11	27.5%	1
5	التمييز بين العاملين في الحوافز حسب مستوى الإجازة	10	25%	14	35%	16	40%	2
6	الإعلان عن الحوافز على مستوى المدرسة	8	20%	17	42.5%	15	37.5%	3
3	العدالة بين الأعمال في الحوافز	7	17.5%	18	45%	15	37.5%	4
4	تناسب الحوافز مع وقت الانجاز	7	17.5%	21	52.5%	12	30%	5
7	الإعلان عن الحوافز على مستوى مكتب وإدارة التربية والتعليم	7	17.5%	12	30%	21	52.5%	6
1	وضوح نظام الحوافز	4	10%	15	37.5%	21	52.5%	7

## ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمحور الثالث:

ما هي معوقات تقديم الحوافز في إدارة تعليم المخواة ؟

للإجابة عن هذا المحور ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات معلمات اللغة الانجليزية في المدارس بمحافظة المخواة التعليمية في مجالات الدراسة والأداة الكلية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8)، كما تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب التكرارات والنسب المئوية والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

## جدول (8): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن درجة معوقات تقديم الحوافز

م	العبارات	متوافر		متوافر إلى حد ما		غير متوافر		الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	
1	صعوبات قياس الانجاز	11	27.5%	19	47.5%	10	25%	6
2	ضعف الرقابة	16	40%	12	30%	12	30%	2
3	ظهور المنافسة السلبية (الصراع)	10	25%	11	27.5%	19	47.5%	7
4	عدم مرونة النظام الإداري	16	40%	16	40%	8	20%	3
5	ضعف الموارد المالية للمؤسسة التعليمية	19	47.5%	12	30%	9	22.5%	1
6	عدم جدية العاملين في التعامل مع الإدارة	13	32.5%	18	45%	9	22.5%	5
7	عدم إيمان الإدارة بأهمية الحوافز	16	40%	19	47.5%	5	12.5%	4

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (8) الخاص بعبارات المحور الثالث معوقات تقديم الحوافز يتضح ما يلي: جاءت العبارة رقم (5) وهي (ضعف الموارد المالية للمؤسسة التعليمية) في المرتبة الأولى بين الفقرات المتعلقة بمحور معوقات تقديم الحوافز، حيث بلغت نسبة التكرار لهذه الفقرة (47.5%) وهي تمثل أعلى نسبة، ويعود ذلك لعدم اهتمام المؤسسات التعليمية بكافة إداراتها بالعمل على زيادة الموارد المالية للمدارس، وإهمال معالجة معوقات تقديم الحوافز، والتي ينعكس أثرها بشكل سلبي على مستوى أداء الموظف و عدم إنجاز العمل بالشكل المنشود.

## جدول (9): التكرارات والنسب المئوية وترتيبها تنازلياً وفق لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن درجة معوقات تقديم الحوافز

م	العبارات	متوافر		متوافر إلى حد ما		غير متوافر		الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	
-5	ضعف الموارد المالية للمؤسسة التعليمية	19	47.5%	12	30%	9	22.5%	1
-2	ضعف الرقابة	16	40%	12	30%	12	30%	2
-4	عدم مرونة النظام الإداري	16	40%	16	40%	8	20%	3
-7	عدم إيمان الإدارة بأهمية الحوافز	16	40%	19	47.5%	5	12.5%	4
-6	عدم جدية العاملين في التعامل مع الإدارة	13	32.5%	18	45%	9	22.5%	5
-1	صعوبات قياس الانجاز	11	27.5%	19	47.5%	10	25%	6
-3	ظهور المنافسة السلبية (الصراع)	10	25%	11	27.5%	19	47.5%	7

## رابعاً: النتائج المتعلقة بالمحور الرابع:

## ما أثر الحوافز على الأداء التعليمي لمعلمات اللغة الانجليزية بالمدارس ؟

للإجابة عن هذا المحور ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات معلمات اللغة الانجليزية في المدارس بمحافظة المخواة التعليمية في مجالات الدراسة والأداة الكلية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (10)، كما تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب التكرارات والنسب المئوية والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

## جدول (10): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن درجة ملامح أثر الحوافز على الأداء التعليمي

م	العبارات	متوافر		متوافر إلى حد ما		غير متوافر		الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	
1-	أشعر بالرغبة في العمل	27	67.5%	12	30%	1	2.5%	2
2-	أشعر بالتميز في أداء العمل	26	65%	13	32.5%	1	2.5%	3
3-	أشعر بالكفاءة في أداء عملي	28	70%	12	30%	0	0%	1
4-	أشعر بتحقيق الذات في المدرسة	21	52.5%	16	40%	3	7.5%	5
5-	يوجد منافسة شريفة في المدرسة بين العاملين	13	32.5%	21	52.5%	6	15%	8
6-	توجد علاقات اجتماعية إيجابية	24	60%	15	37.5%	1	2.5%	4
7-	أشعر بالإنتاء للمؤسسة التعليمية	19	47.5%	16	40%	5	12.5%	6
8-	أنظر في المؤسسة التعليمية بإيجابية	17	42.5%	21	52.5%	2	5%	7

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (10) الخاص بعبارات المحور الرابع ملامح أثر الحوافز على الأداء

التعليمي يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (3) وهي (أشعر بالكفاءة في أداء عملي) في المرتبة الأولى بين الفقرات المتعلقة بمحور ملامح أثر الحوافز على الأداء التعليمي والتربوي، حيث بلغت نسبة التكرار لهذه الفقرة (70%) وهي تمثل أعلى نسبة، ويعود ذلك لحرص المعلمات على الظهور بصورة الموظف الكفاء لذا فهن يقمن بتبرير ذلك. كما أن الحوافز لها دور بارز في سلوك الأفراد في أي منظمة، وتؤثر تأثيراً بالغاً في اتجاهاتهم نحو العمل، وتدفعهم إلى بذل الجهد المضاعف في العمل للحصول عليها.

جدول (11): التكرارات والنسب المئوية وترتيبها تنازلياً وفق لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن درجة ملامح أثر الحوافز على الأداء التعليمي

م	العبارات	متوافر		متوافر إلى حد ما		غير متوافر		الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	
3-	أشعر بالكفاءة في أداء عملي	28	70%	12	30%	0	0%	1
1-	أشعر بالرغبة في العمل	27	67.5%	12	30%	1	2.5%	2
2-	أشعر بالتميز في أداء العمل	26	65%	13	32.5%	1	2.5%	3
6-	توجد علاقات اجتماعية إيجابية	24	60%	15	37.5%	1	2.5%	4
4-	أشعر بتحقيق الذات في المدرسة	21	52.5%	16	40%	3	7.5%	5
7-	أشعر بالإنتاء للمؤسسة التعليمية	19	47.5%	16	40%	5	12.5%	6
8-	أنظر في المؤسسة التعليمية بإيجابية	17	42.5%	21	52.5%	2	5%	7
5-	يوجد منافسة شريفة في المدرسة بين العاملين	13	32.5%	21	52.5%	6	15%	8

### 3. نتائج الدراسة:

لقد قمنا بإلقاء الضوء بشكل مفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل بياناتها ويمكن تلخيص أهم النتائج في النقاط التالية :

حيث كانت أهم الحوافز المادية والمعنوية المستخدمة هي الثناء اللفظي وشهادات التقدير وخطابات الشكر. وكانت أهم الانظمة الواضحة في العدالة بين العاملين في الحوافز و التمييز بينهم في الحوافز حسب مستوى الإجازة، وفي الإعلان عن الحوافز على مستوى المدرسة والعدالة بين الأعمال في الحوافز.

ومن أهم المعوقات التي توصلت لها الدراسة، ضعف الموارد المالية للمؤسسة التعليمية و ضعف الرقابة و عدم مرونة النظام الإداري وعدم إيمان الإدارة بأهمية الحوافز وكانت أهم وأبرز ملامح أثر الحوافز على الأداء التعليمي والتربوي متمثلة في الشعور بالكفاءة و الرغبة في أداء العمل و الشعور بالتميز في أداء العمل ووجود علاقات اجتماعية إيجابية

### 4. توصيات الدراسة :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن التوصية بما يلي :

1. حث المسؤولين على تخصيص المزيد من الحوافز المادية والمعنوية المناسبة والكافية للعاملين في المجال التربوي لرفع مستوى وكفاءة أدائهم في العمل الذي يتطلب جهداً كبيراً.
  2. الاهتمام بوضع معايير لقياس الأداء الفعلي للعاملين التربويين ومقارنته بالأداء المتوقع، مع وجود تقييم دائم له من خلال الفحص الدقيق لجوانب الأداء في العمل و وضع معايير محددة لمؤشرات القصور فيه من أجل القيام بواجبات العمل بالصورة المثالية، مع ربط تقدير وتقويم مستوى الأداء وكفاءة العاملين في المجال التربوي بمعايير موضوعية وعلمية صحيحة وجيدة وبمستقبل ارتقاءهم في العمل وحفزها السريع ، بمكافآت مادية ومعنوية مجزية مع ربط الترقيات والحوافز بالمؤشرات الإيجابية على ارتفاع درجة الكفاءة ومستوى الأداء والإنجازات البارزة.
  3. العمل على وجود سياسة واضحة ومعلنة للحوافز مع العاملين التربويين، وتكون قادرة على إشباع حاجاتهم.
  4. ضرورة توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية التحفيز للعاملين في المجال التربوي لرفع مستوى كفاءة الأداء المرجو منهم.
  5. العمل على تشكيل لجان متخصصة لدراسة وتحليل أثر الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين في المجال التربوي، وذلك بالاستعانة بالمتخصصين والاستشاريين علمياً وعملياً من أجل رفع مستوى كفاءة أداء العمل التربوي.
  6. حث المسؤولين من القادة التربويين على العدالة والموضوعية وعدم تدخل العلاقات الشخصية عند منح الحوافز للعاملين في الميدان التربوي، لزيادة كفاءة مستوى الأداء المطلوب في العمل.
  7. الاستعانة بالخبراء والمتخصصين وتجارب الدول المتقدمة الأخرى في مجال تحفيز العاملين في الميدان التربوي، لضمان قيامهم بالعمل بالشكل المنشود.
  8. الاهتمام بالحوافز المادية وخاصة المكافآت، حتى تنال مجمل الحوافز مستوى رضا تاماً يعول عليه الأثر الأكبر في تحقيق هدف البحث وهو رفع كفاءة أداء العاملين في الميدان التربوي.
- وفي ختام التوصيات، نوصي جميع إدارات المدارس بالعمل على استجلاب عوامل التنظيم الإداري التربوي والعمل على تأكيد أهمية الجوانب الإشرافية والرقابية وحسن التعامل مع العاملين في الميدان التربوي. حيث أن هذا له مردود إيجابي على رفع الكفاءة لدى المعلمين والذي له مردود مباشر على النشء، وأن تكون الإدارة المدرسية مدركة وواعية بأهمية تدليل العقبات، وبأهمية المرونة الإدارية، ونوصي كذلك الوزارة بالعمل على زيادة الموارد المالية للمؤسسة التعليمية بكافة إداراتها، ومعالجة معوقات تقديم الحوافز، والتي من شأنها عدم إنجاز العمل بالشكل المنشود.

## قائمة المراجع والمصادر:

1. الجسامي، عبدالله بن حمد.(2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير).
2. بدر سالم.(1983). الاتجاه الإسلامي لدوافع وحوافز العاملين. مجلة الإدارة، العدد 2.
3. بيومي، صلاح.(1982). حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
4. جودة، عادل،(د.ت) الحوافز. مجلة معهد الإدارة العامة.
5. حنفي، سليمان حنفي.(1985). فاعلية المنظمة. مكتبة غريب القاهرة، مصر
6. الطجم، عبدالله عبد الغني. والسواط، طلق بن عوض الله.(2000). السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط3.
7. شاويش، مصطفى نجيب.(2005). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان.
8. عبدالوهاب، علي محمد.(1983). الحوافز في المملكة العربية السعودية. معهد الادارة الرياض.
9. العديلي، ناصر.(1981). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي مجلة معهد الإدارة، ع(36)الرياض.
10. الرييش، فهدبن سليمان.(2008). دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين في المجال التربوي. دراسة تطبيقية على العاملين في المجال التربوي، بمدينة الرياض.
11. هاشم، زكي محمود.(2002). إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
12. عبيدات، ذوقان. وعدس، عبدالرحمن. وعبدالحق، كايد.(2000). البحث العلمي مفهومه-أدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر. الرياض.
13. منصور، فهيم.(1982). الانسان والادارة. دار النهضة العربية، القاهرة.
14. العنقري، عبدالله بن عبدالعزيز.(1999). نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بأمانة منطقة الرياض، الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
15. القباني، بكر.(1983). الجوانب النظامية لحوافز الخدمة في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم لندوة الحوافز بالرياض، معهد الادارة العامة.
16. عزت، أحمد راجح.(1961). علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة.
17. السلمي، علي.(د.ت). الدوافع والحوافز. المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة
18. سيزلاقي، أندرودي. وماك جي ولاس.(1991). السلوك التنظيمي والأداء. معهد الإدارة العامة، الرياض.
19. العديلي، ناصر محمد.(1993). إدارة السلوك التنظيمي. مرام للطباعة الإلكترونية، القاهرة.
20. المطيري، جيد.(2005). مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
21. الزهراني، عبدالله محمد عبدالله.(1995). تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالنظام العام. بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز. السعودية.