

تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين

(دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية)

The impact of the incentive policy on the job satisfaction of employees (an applied study on the early childhood sector in Saudi Arabia)

إعداد الباحثة/ منيرة سامي إبراهيم النغموش

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة بالأحساء في المملكة العربية السعودية، حيث يعتبر موضوع الحوافز عاملاً مهماً في تحديد سلوك الفرد في العمل وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، كما يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الناجح، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، حيث يدرس المنهج الوصفي المسحي الواقع كما هو في الطبيعة ويهتم بوصفه بشكل دقيق من خلال جمع المعلومات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها. وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على العاملين في قطاع الطفولة المبكرة بالأحساء في المملكة العربية السعودية خلال العام 2024م، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية لعينة من أفراد المجتمع بلغ عددها (185) معلمة وبنسبة (20.6%) من المجتمع.

وقد أظهرت النتائج أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.618)، وأثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.574)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعاً لمتغير الخبرة. بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعاً لمتغير القطاع والعمر.

وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بضرورة الحرص على تفعيل نظام الحوافز بأنواعه على العاملين في قطاع الطفولة المبكرة، ومراعاة مناسبة الأجور للمعلمات على الجهد المبذول، وعلى الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للعاملين ومن ثم السعي لتحقيقها قبل وضع نظام الحوافز.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي.

The impact of the incentive policy on the job satisfaction of employees (an applied study on the early childhood sector in Saudi Arabia)

Prepared by: Muneera sami Alnaghmoosh

MBA, College of Management, Mid-Ocean University, Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to demonstrate the impact of incentives on job satisfaction in the early childhood sector in Al-Ahsa in the Kingdom of Saudi Arabia, as the topic of incentives is considered an important factor in determining the individual's behavior at work and directing it in the direction that is consistent with achieving the organization's goals. It is also considered a means of stimulating the behavior of individuals in a way that achieves successful performance, the descriptive survey method was adopted, as the descriptive survey method studies the reality as it is in nature and is interested in describing it accurately through collecting, classifying, organizing and expressing information. The questionnaire was used as a tool for data collection. The study was applied to workers in the early childhood sector in Al-Ahsa in the Kingdom of Saudi Arabia at the year 2024 AD, where an electronic questionnaire was distributed to a sample of (185) teachers (20.6%) of the community.

The results showed that the impact of financial incentives on job satisfaction among workers in the early childhood sector was high with an arithmetic mean (3.94) and standard deviation (0.618), and the impact of moral incentives on job satisfaction among workers in the early childhood sector was high with an arithmetic mean (4.10) and standard deviation (0.574), and there were no statistically significant differences at the significance level (0.05) for the impact of incentives on job satisfaction in the early childhood sector depending on the experience variable. While there were statistically significant differences at the level of significance (0.05) for the impact of incentives on job satisfaction in the early childhood sector depending on the variable of sector and age. In light of this, the study recommends the necessity of ensuring the activation of the incentive system in its various forms for workers in the early childhood sector, and taking into account the appropriateness of wages for teachers for the effort exerted, and the administration should study the real needs of workers and then strive to achieve them before establishing the incentive system.

Keywords: financial incentives, Moral incentives, Job satisfaction .

1. المقدمة:

يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي والعنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج، فليده الطاقات اللامحدودة وعليه يعتمد الاستمرارية بالتطور (الكعبي، والسامرائي، 1990) حيث انطلقت النهضة والثورة الصناعية في أوروبا مستندة على كاهل الإنسان، وما قدمه من تخطيط وتطوير في مجالات الصناعة المختلفة، ومن ثم دخول أسواق المنافسة والوصول للعالمية وما كان هذا ليكون لو لم تعتني المؤسسات الخاصة والعامة بدعم وتحفيز العامل للعمل، فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. إن معاملة الفرد كآلة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة، والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات تنعكس سلباً على أداء العامل في إنجاز مهامه، ويضعف الرغبة لديه في التقدم في تطوير أدائه (القریوتی، 1990)، فنجاح أي منظمة و تميزها يعود إلى عمق اهتمامها بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، فالحوافز المادية والمعنوية تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتكمن أهمية الحوافز في الاعتراف بالمجهودات والإنجازات المتميزة المقدمة من العاملين، فالحوافز من الموضوعات التي حظيت بدراسات و مازالت تحظى باهتمام الباحثين.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم المؤثرات إيجاباً على إنتاجية العاملين، وتتفق معظم الدراسات والبحوث على وجود علاقة إيجابية وثيقة بين الرضا عن العمل وبين الأداء.

ومعلمات الطفولة المبكرة من أكثر الوظائف أهميةً فهن اللبنة الأولى في تأسيس أجيال المستقبل وبناء شخصياتهم والارتقاء بهم لمواجهة الحياة المتغيرة، ولأهمية ما يقومون به وما يشملهن من متطلبات ومهام ومهارات متعددة عليهن القيام بها على أكمل وجه. فلقد تناولت دراستي لموضوع تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمات الطفولة المبكرة لما فيه من أثر استمرارية العطاء والتميز في هذه المرحلة الصعبة من تحديات ومصاعب ومدى تأثير الحوافز في الرضا الوظيفي بتمسكهم بالوظيفة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية.

1.1. مشكلة الدراسة:

دائماً ما نصادف في حياتنا اشخاصاً موهوبين أو مبدعين في مجال العمل ونلاحظ فرقاً بين مواهبهم وأدائهم الفعلي. ويعد رضا العامل عن عمله نقطة انطلاق للنجاح في العمل، وتحقيق الرضا يتطلب تلبية وإشباع الحاجات المادية والنفسية للعامل، فالحوافز لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي المعزز لزيادة الإنتاجية؛ حيث إن الاهتمام بنظام الحوافز لم يظهر مؤخرًا بل بدأ مع فريدريك تايلور حينما جاء بنظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الحوافز المادية فقد تمت معاملة العامل على أساس أنه آلة كل همهم الماديات وأن كل زيادة في الإنتاج تصاحبها زيادة في الأجر والعكس وأن الرضا عن العمل يرتكز على تحقيق أكبر دخل مالي وكلما كان الحافز كبيراً كلما زادت الرغبة في العمل. ثم أتت نظرية العلاقات الإنسانية كرد على النظرية الأولى وقد ركزت على الحوافز المعنوية بناء على أساس أن المنظمة مجتمع إنساني فالعلاقات المبنية على أساس الاحترام والتعاون تعتبر سبب رئيسي في ارتفاع الكفاءة والإنتاجية وأن التنظيم الغير الرسمي هو الناجح في بيئة العمل وبالتالي يخلق الرغبة في العمل عن طريق رفع معنويات العامل ثم يتحقق الرضا الوظيفي، ثم جاءت العديد من النظريات المؤكدة على أهمية الحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل وتوجيه سلوكياته وإشباع حاجاته المتنوعة والمتنامية باستمرار. ولقد حظي موضوع الحوافز وما يزال يحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات والمنظمات والمهتمين بالشؤون التنظيمية واعتراف الإدارات بحاجات العامل واحترامها لها والعمل على

تليبتها من أجل إثارة دوافعهم وتفجير طاقاتهم الكامنة وتوليد الرغبة والحماس لأداء العمل على أكمل وجه، وتحقيق الفعالية التنظيمية والغايات النهائية من وجود المؤسسات. ومن وقت لآخر نجد أن العاملين في قطاع التعليم لمرحلة الطفولة المبكرة دائماً لديهم نية لترك العمل، كما لوحظ استقالة كثير من الموظفات في قطاع الطفولة المبكرة أو التحويل لمرحلة مختلفة، وهذه إحدى طرق التعبير عن عدم الرضا عن الأجور وعدم وجود حوافز تتناسب مع مستوى الجهد المبذول. وبناءً عليه فإن إشكالية بحثي تتمحور حول: كيف تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية.

2.1. تساؤلات الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ما أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة؟
- ما أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة؟
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة، والتي تعزى إلى المتغيرات التالية (العمر، سنوات الخبرة، نوع قطاع التعليم)؟

3.1. فروض الدراسة:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية في قطاع الطفولة المبكرة.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية في قطاع الطفولة المبكرة.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة، والتي تعزى إلى المتغيرات التالية (العمر، سنوات الخبرة، نوع قطاع التعليم)؟

4.1. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز عاملاً مهماً في تحديد سلوك الفرد في العمل وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، كما يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الناجح. حيث يعتبر موضوع الحوافز حل للتقليل من بعض المشاكل التي تواجه القطاع التعليمي كالتأخير الصباحي والإهمال واللامبالاة في العمل، وتوضح أهمية دراستنا فيما يلي:

1.4.1. الأهمية العملية:

- أهمية وفعالية نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي وتأثيره في تحقيق الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي للعاملين.
- أهمية الرضا الوظيفي والذي يساهم في زيادة الإنتاجية ومن ثم تتولد الدافعية للعمل مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة.
- أهمية قطاع الطفولة المبكرة كونها أحد أهم المؤسسات التي تقوم ببناء اللبنة الأولى للأجيال القادمة.

2.4.1. الأهمية العلمية:

- تتمثل في مساعدة الشركات التعليمية بمعلومات عن طرق تحفيز موظفيها ورفع الرضا الوظيفي لديهم.
- قد تنثري الدراسة المكتبة العربية بإطار نظري يستفيد منه العاملون والباحثون.

5.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.
- التعرف على تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.
- قياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة، والتي تعزى إلى المتغيرات التالية (العمر، سنوات الخبرة، نوع قطاع التعليم).

6.1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تم الاعتماد على النظرية الإطارية (Framework Theories) والتي تهدف إلى توفير هيكل عام وإطار عمل لفهم المجال البحثي، كما توفر هذه النظريات الإرشاد والتوجيه للباحثين وتحدد المفاهيم الرئيسية والعلاقات بينها داخل المجال البحثي.

7.1. نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة بالأحساء، ويتضمن المتغيرات التالية: المتغير المستقل: الحوافز، وتم تقسيمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية. المتغير التابع: الرضا الوظيفي، والذي يقيس كفاءة وفاعلية العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.

2. الدراسات السابقة

1.1. مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بالحوافز والرضا الوظيفي، ومرحلة الطفولة المبكرة، كما يستعرض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع.

2.2. الدراسات السابقة

سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الحوافز وأهم ما توصلت إليه، وقد تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

1.2.2. الدراسات العربية:

- الوابل، عبد الرحمن بن علي، الماحي، إبراهيم عبد الله مشرف. (2005). دراسة بعنوان " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة: لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج، أن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية، أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء ويعتبر الانتداب أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء في موسم الحج، توجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية، أن أهم الحوافز التي يتطلع إليها الضباط المشاركون في موسم الحج هي المكافآت والبدلات، وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة في حافز بدل الإعاشة وفقاً للمؤهل العلمي، وفي حافز شهادات التقدير وفقاً لطبيعة العمل، وفي حافز العلاوات وفقاً لعدد مرات المشاركة في موسم الحج، وفي دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء وفقاً لكل من: الراتب الشهري، عدد أفراد الأسرة التي يعولها، وعدد مرات الاشتراك في موسم الحج.

ومن توصيات الدراسة: أن تصرف الحوافز حسب الجهد والأداء الجيد، بحيث تكون هناك تفرقة بين الضابط المجتهد في العمل وغير المجتهد؛ صرف بدل عدوى للضباط المشاركين في موسم الحج؛ توزيع الحوافز بناء على موقع عمل الضباط في مكة والمشاعر المقدسة وصعوبة عمله؛ الإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير؛ أن تتابع القيادة العليا تطبيق الحوافز والتأكيد من العدالة في التوزيع.

- خلايفة العلمي (2016). دراسة بعنوان "مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة الصحية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام الحوافز بمؤسسات العمومية الاستشفائية على تحسين أداء الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء؛ ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء؛ يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم.

بناء عليه أوصت الدراسة بضرورة تبني نظام للحوافز يسمح بتمييز أداء العاملين بالمنظمة ويساعد على تحسين أدائهم.

- أبو علان و خالد علي (2016). دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربع شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات، ووزعت 200 استبانة على العاملين في هذه الشركات استرجع منها 187 استبانة منها 186 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 93% من الاستبانات الموزعة خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز، ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم، تصميم نظام حوافز فعال مرن، استحداث أنظمة حوافز جديدة، خلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي عند العاملين، تقديم الدعم والمساعدة للعاملين عند تعرضهم لظروف خاصة، عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم.

- قلال نسيم (2017). دراسة بعنوان "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز في منظمة اتصالات الجزائر. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمؤوسين. حرصت المنظمة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء العامل فرصة لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار. العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة. الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية. بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، وهي: ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، والبعد عن العلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية في منح الحوافز واهتمام الإدارة بتوفير العدالة في توزيع الحوافز.

- نور عزم الليل بن مارني (2019). دراسة بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي- إمارة أبو ظبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 8000 موظف تقريباً، وتم توزيع عدد 450 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 407 استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وبنسبة بلغت 90% واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات الباحثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي 47,3، أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 43,3، وكانت استجابة الباحثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 00,4، وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي. بمستوى أداء العاملين حيث يكون الحافز بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، وهي: ربط صرف الحوافز فعل روتيني بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

- عبدالله جماعة، نجلاء مقلد، محمد الحويطي (2019). دراسة بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي. اعتمد الباحثون في هذا البحث على المنهج الوصفي، بعد عمل استبيان وشملت عينة البحث 100 موظف من العاملين في مديرية الضرائب العقارية بمحافظة المنوفية، وبلغ عدد الاستبيانات الصحيحة 91، تم إدخالها إلى الحاسب الآلي وتحليلها واستخلاص النتائج. البحث انتهى بنتائج مهمة: حيث وجد أنه هناك أثر للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي، كما أنه لا يوجد أثر للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في العمل.

- زينب نقرش -سعد البقمي -رحاب سلطان (2023). دراسة بعنوان تأثير تطبيق برامج الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

أكدت الدراسة على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وما لها من تأثير إيجابي على جودة الأداء وزيادة الولاء الوظيفي والاستمرارية في العمل كما أثبتت الدراسة أن الحوافز المعنوية هي أكثر ابعاد نظام الحوافز تأثيراً في الأداء وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات ومن أهمها تخصيص صندوق مالي للحوافز تماشياً مع التضخم الاقتصادي.

- د. صفاء السهيل و د. بشاير فهد (2023). دراسة بعنوان مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال خلال جائحة (كوفيد-19) في دولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال خلال جائحة (كوفيد-19) في دولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أن المستوى الإجمالي للرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال جاء منخفضاً، حيث كان مستوى الرضا منخفضاً في المحاور جميعها عدا محور بيئة العمل وما يسودها من علاقات، ومحور نظام الإدارة، حيث جاء مستوى الرضا الوظيفي فيهما متوسطاً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التي تعمل بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوات الخبرة الأعلى.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

" Financial Incentives: The Impact on Employee Motivation" 'Rina Novianty (2018)

تهدف هذه الدراسة إلى تحسين الأداء الشخصي للموظفين، وتألفت عينة الدراسة من 43 بإحدى الشركات. وأظهرت النتائج أن الحوافز المالية تحفز التغييرات في الدافع لتغيير أنماط العامل، وتحفيز الموظفين على العمل، وتوصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث على أن الشركة يمكن أن تولي اهتماما لسياسة التحفيز للموظفين، وإنجازات أداء الموظفين.

"(Daniel 2019) Effects of Incentives on Employees Productivity"

تبحث الدراسة في آثار الحوافز على إنتاجية الموظف. كانت للدراسة الأهداف التالية: العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات؛ تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف في المنظمة؛ تحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم استبانة على أساس الأهداف. تمت معالجة الاستبيانات المكتملة وتحليلها باستخدام معامل ارتباط لحظة المنتج. كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية، إلى جانب الحوافز النقدية، هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية. توصي الدراسة بإنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها تعزيز الإنتاجية.

3. الإطار النظري:

1.3. الحوافز:

1.1.3. تعريف الحوافز:

تختلف وجهات النظر وتعريف الحوافز بين المدارس العلمية والفرق الإدارية والمؤسسات، ولكن يمكن التوصل إلى اتفاق واضح بأن الحوافز تمثل وسيلة لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأداء الأفضل وتحقيق الأهداف المرجوة. وتشمل الحوافز عادة الجوانب المادية والمعنوية، وتعني كلمة "حوافز" في اللغة العربية تحريك الدوافع وتشجيع الأفراد على القيام بأفضل عمل ممكن بأقل تكلفة وبأعلى جودة، وتحسين مستوى العمل في المنظمة وبشكل عام، وتعني الحوافز جميع المزايا والمكافآت المتاحة في البيئة المحيطة بالعاملين في المنظمة، والتي يمكن استخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاتهم. (الخلاصة 2013)

ولقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحوافز تلتقي جميعا لكونها تعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء (الكلاسة 2013)، ولقد عرفها (زيد، 2009) بأن الحوافز تعني عملية دفع الأفراد وتحفيزهم عن طريق إيجاد دوافع محددة تدفعهم نحو القيام بسلوك معين أو بذل مجهود معين بهدف تحقيق هدف محدد. وعرفها (بزي و أبو الحاج 2019) بأنها مجموعة الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الموظف بعمله وأدائه.

وتعرف الحوافز بأنها "مثير خارجي" يعمل على خلق أو تحريك الدافع كمثير داخلي ويوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (البدوي علي 2020)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الحوافز هي عامل أساسي في تحقيق العوائد المادية والمعنوية للمنظمات، حيث تعد وسيلة فعالة لتحفيز الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المحددة. وبفضل استخدام المكافآت والمزايا لتقدير الجهود والأداء الجيد،

يمكن للمنظمات تحفيز موظفيها وتحسين الإنتاجية والجودة، وهذا ينطبق على جميع أنواع المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة.

2.1.3. أنواع الحوافز:

تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المنظمة على طبيعة عملها أو نشاطها ولذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بها على فكرها الإداري وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب وأفضل أنواع الحوافز للعاملين فيها، حيث في الغالب ما تقسم الحوافز إلى نوعان رئيسيان وهما:

أ- الحوافز المادية:

هي تلك المبالغ التي تُدفع للعاملين إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي والتحفيز للقادم، وتكون على أشكال مختلفة منها مكافآت - زيادة في الأجر - المشاركة في الأرباح.

- **الزيادة في الأجر:** ويعد الأجر من أهم الحوافز المادية التي من شأنها أن تدفع بالعامل لبذل مجهود أكبر حتى يتوافق مع مستوى دخله الشهري.
- **مكافآت العمل الإضافي:** بعض الأعمال تحتاج إلى أوقات عمل أكثر من ساعات العمل الأساسية المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شريكاتها كمكافأة نتيجة لزيادة أرباحها.
- **الترقية:** حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها تتضمن زيادة الأجر، ويمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مسمى.
- **السكن والمواصلات:** تعتبر حافزا جيدا لما فيه من تخفيف أعباء النفقات.
- **الضمان الاجتماعي:** ضمان التقاعد للعامل بعد سن معين من العمل أو لظروف صحية التي تؤدي إلى توقف العامل عن مزاولة عمله بصفة طبيعية، ويوفر صندوق الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا من أجل حياة كريمة.

ب- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية هي التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي لديه تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله، وهي من أحد أشكال الحوافز التي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله، حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا على العامل المقدم مما سيعود بالنفع العام على المنظمة.

عادة ما تتمثل هذه الحوافز في:

- **الاعتراف بالإنجاز:** بعض المؤسسات تقدر مجهودات وإنجازات عاملها بتقديم شهادات التقدير والعرفان.
- **الاستقلالية في العمل:** كلما كان العامل حر وغير مقيد في أداء عمله أدى إلى استقراره في العمل.
- **الاستقرار الوظيفي:** يشعر الفرد بالأطمئنان على دخله ومنصبه وهذا ما يمكنه من العمل بظروف أفضل.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** وهو أن المنظمة تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات المناسبة التي تزيد من كفاءة المنظمة.

3.1.3. أهمية الحوافز:

- إن للحوافز أهمية كبرى وتأثير فعال في عمليات الإنتاج في المنظمة، ويمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:
- زيادة نواتج العمل، كميات أكثر جودة وأعلى كفاءة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة "الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية".
 - إشباع حاجات العاملين المادية كالزيادة بالرواتب أو المكافآت الدورية.
 - إشباع حاجات العاملين النفسية كالتقدير والاحترام.
 - إشعار العاملين بروح العدالة، تحقيق رضاهم، وزيادة ولائهم للمنظمة.
 - تنمية روح التعاون، وزيادة التضامن بين أفراد المنظمة.

2.3. الرضا الوظيفي:

الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، وقد دلت أكثر من دراسة على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها.

كما يعرف من وجهة نظر (هوبوك) عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضي الفرد. وعرفه (فاروق ومحمد) على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها ان تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه جراء القيام بالعمل نفسه. ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد والمؤشرات يتمثل في الرضا الكلي أو الجزئي الذي يستمده الفرد أو العامل من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ومن علاقات العمل ومن زملاء العمل وكذلك من المنظمة أو البيئة التي يعمل فيها.

1.2.3. عوامل الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى. وهذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي:

أولاً: الرضا عن الأجر: وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد.

ثانياً: الرضا عن محتوى العمل: محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين.

ثالثاً: الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي حمل شكر وتقدير وأنه لا بد وسيحصل على ترقية متكونه من تحسين وضعه كلما أصبح راضي أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

رابعاً: الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيههم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافي عن أعمالهم، بالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيههم.

خامسا: الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشر قويا في رضاه عن العمل.

2.2.3. آليات المساعدة على الرضا الوظيفي:

وتتمثل فيما يلي:

تخطيط ووضع الأهداف:

إن مشاركة الفرد في وضع الأهداف والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تنفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

تعديل السلوك:

بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المفروضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

3.2.3. قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها عن طريق سلوك الفرد، لأن معظم المؤسسات التي تبحث عن تحقيق الرضا للعاملين، تعتمد على ما يذكره الفرد أثناء القيام بأعماله، إلا أنه عادة لا يفصح عن شعوره، أو لا يستطيع الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ولهذا وجدت طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي والتي تعتبر من أكثر الأساليب شيوعا وأقلها تكلفة بالمقارنة بالنتائج الموضوعية التي يعطيها، بشرط أن يحسن تصميمه وتنفيذه، ويوجه إلى الأفراد المطلوب تحديد اتجاههم، أو إلى عينة محدودة شريطة أن تكون أفراد العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتختلف في مدى فعاليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات. إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات.

4.2.3. مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية، والتي تظهر من خلال الغياب والتمارض، والإضراب واللامبالاة.

- **الغياب:** يعتبر التغيب لأي سبب مشكلة سلوكية مكلفة وهدامة تواجه مديري المنظمات على اختلاف عملها، بما فيها المؤسسات التعليمية، وأن غياب المعلمين يؤثر سلبا على المردود الدراسي، وهو من أسباب انخفاض أداء التلاميذ وتدني تحصيلهم، فضلا عن كونه يشكل خسارة مادية وهدر للموارد البشرية (الجبار، 2007)، وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقة قوية

بين عدم الرضا و معدل الغياب مثل هيرزبرج، وفروم وبريفيلد وكروكيت وإن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب التي هدفت إلى الكشف عن أسباب غياب المعلمين عن الدوام الرسمي في سلطنة عمان، إذ توصلت إلى إن أهم أسباب غياب المعلمين تتعلق بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي (عيسان، 2011).

- **التمارض:** وهي من وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج، وادعاء المرض ظاهرة تعبر غالبا عن عدم رضا المعلم وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ المعلم إلى الحالات المرضية الغير مقدمة للابتعاد عن محيط العمل، تهربا من الواقع المعاش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله (أندرو دي سيزلاقي 1991 ص).

- **الإضراب واللامبالاة:** وهو سلوك يتخذه بعض الأفراد عند الشعور بعدم العدالة بينه وبين زملائه من قبل الإدارة أو عندما تكون بيئة العمل غير متجددة وتدعي إلى الملل والرتابة وأحيانا يكون نتيجة عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي وكثرة ضغوط العمل.

معدل ترك العمل الاختياري:

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة عدم الرضا العام عن العمل، فبقاءه في الوظيفة مؤشر يدل على مدى ارتباطه القوي بعمله وارتياحه بها وبالتالي يمكن استخدام البيانات المتعلقة بالاستقالة وترك العمل الاختياري بتأثير مختلف البرامج على الرضا الوظيفي، ويمكن تعريف ترك الخدمة بأنها: الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم. وهي أيضا: حركة القوى العاملة دخولا إلى المنظمة وخروجا منها، وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المنظمة. ويعرف أيضا معدل الأفراد الذين يتركون المنظمة خلال فترة زمنية معينة، ونقصد هنا دوران العمل الذي يحدث بلا نظام ودون حاجة حقيقية كحدوث اختلالات واضطرابات في صحة العامل، ويؤدي دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل، التي تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها، ونجده يحمل المنظمة تكاليف إضافية كتكاليف الاختيار، التعيين الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعا.

3.3. النظريات المتعلقة بالحوافز و الرضا الوظيفي:

• نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

الاحتياجات هي السبب وراء كل سلوك، وكل شخص لديه احتياجات متعددة. وإن الحاجة القوية في لحظة معينة ستؤدي إلى سلوك معين، وتتضاءل شدة الاحتياجات المرضية وغالبا ما لا تدفع الأشخاص إلى تحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، فإن شدة الاحتياجات التي يجد الشخص أنه من المستحيل تحقيقها تتضاءل بمرور الوقت.

وتعتبر نظرية العالم "أبراهام ماسلو" Abraham Maslow من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، وتتخلص افتراضاتها فيما يلي:

1- لدى الشخص حاجة نفسية أساسية تحرك سلوكه، والتي ترشد الجميع إلى مواصلة النمو والتعلم والنضج بطريقة هادفة وموجهة وليس بطريقة عشوائية تشتت الانتباه.

2- لدى الإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات، والتي تنقسم إلى خمس مجموعات أساسية.

3- هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي: الاحتياجات الفسيولوجية، واحتياجات الأمان، واحتياجات الحب والانتماء، واحتياجات التقدير الاجتماعي، والاحتياجات الذاتية المتعلقة بتحقيق الذات.

4- الاحتياجات الفسيولوجية هي الحاجة الأساسية تم ترتيبها على شكل هرم حسب أولوية البقاء، حسب الترتيب الأكثر إلحاحاً للبقاء، تليها احتياجات الأمان، ثم الحب والانتماء، ثم الاحترام، ثم الذات

5- مجموعات الاحتياجات الخمس ليست نشطة في نفس الوقت، ولكنها نشطة بالتسلسل من الاحتياجات الفسيولوجية إلى تحقيق الذات، ويمكن تحديد هذه الاحتياجات بالترتيب التالي:

أ- **الحاجات الفسيولوجية:** هي الحاجات الأساسية للفرد، ويتم التعبير عنها باحتياجات تتعلق بالمكونات البيولوجية والفسيولوجية للإنسان، مثل الماء، الهواء، والغذاء، ووظيفة هذه الحاجات هي الحفاظ على توازن الجسم والحفاظ على صحة الفرد. وكما يعتقد ماسلو، فهي أقوى دوافع الفرد وقبل أن يتم إشباعهم تبدأ احتياجات أخرى في الظهور (العيلي، 1982).

ب- **الحاجات الأمنية:** تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر الجسدية والحماية من المخاطر الصحية.
- منع الركود الاقتصادي وتجنب المخاطر الصحية، ومنع التدهور الاقتصادي وتجنب المخاطر غير المتوقعة (شهيب، 1986).

ت- **الحاجات الاجتماعية:** مثل الحب والانتماء في علاقات الشخص مع الآخرين، ويؤدي عدم تلبية هذه الاحتياجات إلى خلل في قدرة الفرد على التكيف مع البيئة.

ث- **الحاجة للتقدير:** ويحدث ذلك من خلال احترام الآخرين، والحاجة إلى المكانة والسلطة والنفوذ والكرامة، حيث يسعى الفرد إلى الشعور بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين والزملاء لأن ذلك يجعله يحثك لمحاولة أصعب في عمله.

ج- **الحاجات الذاتية:** هنا يريد الفرد أن يحقق كل ما يتوافق مع مهاراته ومواهبه وقدراته وبالتالي يكون ناجحاً.



شكل 1- هرم ماسلو لسلم الحاجات

● نظرية العدالة أو المساواة لأدمز :

وتعد هذه النظرية تعديلا للنظريات الاقتصادية السابقة، حيث تفترض أن حافز الشخص لا يكمن فقط في مقدار الحوافز المقدمة، بل أيضا في عدالتها. وتعتبر هذه النظرية في غاية الأهمية لأنها تدخل العملية العقلية في العملية التحفيزية. باختصار، تقوم هذه النظرية على أن الفرد في منظمة يسعى للحصول على تعويض عادل عن جهوده، وهذه العدالة تتحقق من خلال مقارنة النسبة بين دخله مثل الراتب، ومساهمته.

● نظرية تدعيم السلوك لفرديريك سكيتر :

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكيتر" عام 1969م حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين واتباع هذا الفعل بمكافأة تحقق له الإشباع فسيدخل هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك. ونتيجة لما سبق نستطيع القول إن الحوافز الإيجابية كالمكافآت تشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار للفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

4.3. علاقة الحافز بالرضا الوظيفي:

يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين الحوافز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

الحوافز لها تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة؛ الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

– ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

– إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه في العمل بالمنظمة.

إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

لذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المنظمة، يقود إلى أن يقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي.

5.3. قطاع الطفولة المبكرة:

تمتد مرحلة الطفولة المبكرة من العام الثالث في حياة الطفل إلى العام التاسع، وتنقسم إلى فئتين عمريتين الفئة العمرية الأولى تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات ويطلق عليها مرحلة رياض الأطفال، والفئة العمرية الثانية تمتد من ستة إلى تسعة سنوات ويطلق عليها مرحلة الصفوف الأولية، وتعد من أهم مراحل النمو التي يمر بها الإنسان وأكثرها أثراً في حياته؛ لكونها مرحلة تكوينية، وفترة حساسة يكون لدى الطفل القابلية والاستعداد للتعلم واكتساب المهارات والتطور بمجالات نموه، وتتميز هذه المرحلة بالانزاع الفسيولوجي وزيادة الميل إلى الحركة والنشاط، وتكوين المفاهيم الاجتماعية، والنمو السريع باللغة، ونمو المهارات التي اكتسبها الطفل سابقاً واكتساب مهارات جديدة فهي فترة الانطباعات والخبرات الأولى له.

وتعد المعلمة من أهم عوامل تشييد البناء الاجتماعي، لأنها مسؤولة عن التعامل مع النشء الذي يعد أثمن ما يمتلكه المجتمع ومستقبل كل أمة، كما أنها تعتبر القدوة الصالحة والنموذج المتبع من قبل المتعلمين، فكلما كانت صفات المعلمة وخصائصها كاملة شاملة كلما استقام المتعلمين وصلح المجتمع (الخطيب، 2003).

4. منهجية الدراسة

1.4. مقدمة

يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة، من حيث المنهج المستخدم، ومتغيرات الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

2.4. المنهجية وطرق البحث.

للتعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملائمته للدراسة الحالية، حيث يدرس المنهج الوصفي المسحي الواقع كما هو في الطبيعة ويهتم بوصفه بشكل دقيق من خلال جمع المعلومات وتصنيفها وتنظيمها، والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وعرفه (عبيدات وآخرون، 2020) المنهج الوصفي: طريقة علمية يصف فيها الباحث الظاهرة بشكل كمي أو كمي، ومن ثم طرح مجموعة من التساؤلات المُبهِمة، والقيام بعملية تجميع للبيانات والمعلومات؛ من خلال مجموعة من الأفراد التي تتضح فيهم الخصائص، ومن ثم تحليلها للتوصل إلى النتائج وتفسيرها.

3.4. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة (898) معلمة في قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية.

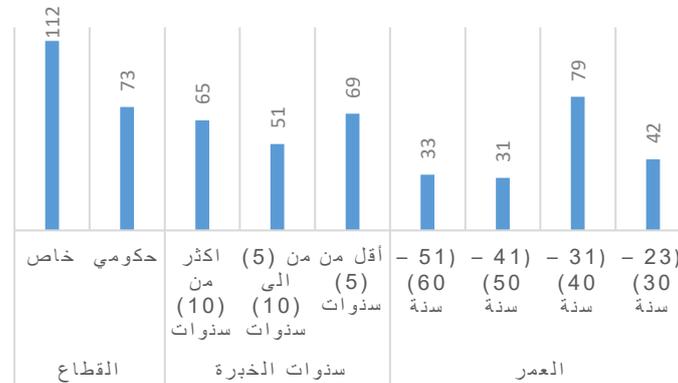
عينة الدراسة:

- العينة الاستطلاعية: تكونت العينة الاستطلاعية من (20) معلمة من خارج عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (185) معلمة وبنسبة (20.6%) من المجتمع. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	سنة (30 – 23)	42	22.7
	سنة (40 – 31)	79	42.7
	سنة (50 – 41)	31	16.8
	سنة (60 – 51)	33	17.8
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	69	37.3
	من (5) إلى (10) سنوات	51	27.6
	أكثر من (10) سنوات	65	35.1
القطاع	حكومي	73	39.5
	خاص	112	60.5
الإجمالي		185	100

شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات



4.4. حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة سنة 2024م

5.4. أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم بناء الاستبانة لقياس أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي المرتبط بالدراسة الحالية، وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام:

1. القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بعنوان الدراسة والهدف من الاستبانة، ونوع البيانات والمعلومات التي يراد جمعها من أفراد عينة الدراسة، وتعليمات الاستجابة والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي.
2. القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بالمعلمات، والمتمثلة في (عدد سنوات الخبرة، العمر، القطاع).
3. القسم الثالث: عبارات الاستبانة والمكونة من (16) عبارة، موزعة على (2) محورين وفق سلم التقدير الخماسي (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة) وتأخذ القيم على التوالي (5، 4، 3، 2، 1)، والجدول (2) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (2) محاور استبانة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة

م	المحور	عدد العبارات
1	المحور الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة	8
2	المحور الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.	8
	إجمالي عدد العبارات	16

1.5.4. صدق الأداة (الاستبانة):

تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال نوعين من الصدق:

أ – الصدق الظاهري (المحكمين):

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص وبلغ عددهم (3) محكمين، وتم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم من إضافة عبارات جديدة، وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة، ووضع العبارات في المحور الذي تنتمي إليه، ووضوح الصياغة وسلامة اللغة.

ب – صدق الاتساق:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (20) معلمة وتم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محاور أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة والدرجة الكلية للمحور المنتميه له، وبين العبارات والمحاور مع الدرجة الكلية، والجدول (3) يبين ذلك:

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محاور أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة والدرجة الكلية للمحور المنتميه له، وبين العبارات والمحاور مع الدرجة الكلية

م	المحور - العبارات	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
	المحور الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة	1	.941**
1.	تقدم المدرسة حوافز مادية للعاملين على الأداء المتميز.	.615**	.470*
2.	تقدم المدرسة حوافز مادية على الأفكار الإبداعية.	.774**	.736**
3.	احصل على راتب يتناسب مع الجهود المبذولة	.684**	.651**
4.	تقدم المدرسة حوافز مادية لمن يساهم على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.	.454*	.478*
5.	تساهم الحوافز المادية في رفع حماسي في العمل	.604**	.563**
6.	تساهم الحوافز المادية في زيادة شعوري بالرضا الوظيفي	.639**	.563**
7.	يساعدني وجود الحافز المادي على بذل المزيد من الجهد في العمل.	.856**	.881**
8.	تشجعني المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل على السعي نحو تحقيق هذا الهدف.	.719**	.676**
	المحور الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة	1	.943**
9.	تقدم المدرسة حوافز معنوية للعاملين على الأداء المتميز.	.946**	.976**
10.	توفر المدرسة بيئة تحتضن الأفكار الإبداعية.	.879**	.776**
11.	تقوم المدرسة بتكريم موظفيها المشاركين في مسابقات على مستوى المملكة.	.946**	.976**
12.	تقدم المدرسة دورات تدريبية تطويرية.	.719**	.601**
13.	تطبق المدرسة سياسة تشعرني بالاستقرار الوظيفي.	.789**	.666**
14.	تضعف همتي قلة التقدير من قبل المسؤولين	.895**	.976**
15.	تعزز سلوكيات المدير الايجابية من رغبتني في الذهاب للعمل كل صباح	.881**	.727**
16.	تعامل الزملاء والمسؤولين معي باحترام تشعرني بالرضا.	.946**	.976**

** دالة إحصائية عند (0.01)، * دالة إحصائية عند (0.05)

يبين الجدول (3) أن معاملات ارتباط بيرسون بين محاور أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة والدرجة الكلية للمحور المنتميه له دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، (0.05) وتراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.454* - 0.946**)، وجميعها دالة عند (0.01)، (0.05).

كما تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات مع الدرجة الكلية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة بين (0.470* -- 0.976**) ودالة إحصائية عند (0.01)، (0.05).

وتراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور مع الدرجة الكلية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة بين (0.941* * -- 0.943**) ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبذلك تحققت الباحثة من صدق الأداة المستخدمة.

2.5.4. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معاملات الثبات على محاور استبانة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة من خلال معادلة ألفا كرونباخ، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلمة والجدول (4) يبين معاملات الثبات.

جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة وعلى الدرجة الكلية

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المحور الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة	8	0.82
2	المحور الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.	8	0.94
	الثبات الكلي	16	0.95

يبين الجدول (4) ان معامل الثبات ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة بلغ (0.95)، كما بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ على المحور الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة (0.82)، وعلى المحور الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة (0.94)، وهي معاملات ثبات مرتفعة وهذا يشير إلى تمتع أداة الدراسة بالثبات.

6.4. أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمدت البرمجية الإحصائية (SPSS) نسخة (23) في تحليل نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها حيث تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق

- ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة

- التكرارات والنسب لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة للإجابة عن السؤال الأول والثاني؟

وتم اعتماد التدرج الآتي لدرجة تحقق عبارات ومحاور أداة الدراسة لتحديد درجة الموافقة بالاعتماد على معادلة المدى وفق

الجدول (5)

جدول (5) معايير تفسير قيم المتوسطات الحسابية وفقاً لسلم ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الوسط الحسابي	من 1 إلى	أكثر من 1,80	أكثر من 2,60	أكثر من 3,40	أكثر من 4,20
	1,80	إلى 2,60	إلى 3,40	إلى 4,20	إلى 5,00

كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمتغير (العمر، والخبرة) واختبار (ت) للعينات المستقلة لمتغير القطاع للإجابة عن السؤال الثالث: الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة، والتي تعزى إلى المتغيرات التالية (العمر، سنوات الخبرة، نوع قطاع التعليم).

5. النتائج والتوصيات:

1.5. مقدمة: يستعرض هذا الفصل تحليل البيانات والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

2.5. تحليل البيانات:

تحليل السؤال الأول: ما أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة؟

جدول (1-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة

م	الرتبة	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
1.	5	تقدم المدرسة حوافز مادية للعاملين على الأداء المتميز.	3.48	1.339	مرتفعة
2.	7	تقدم المدرسة حوافز مادية على الأفكار الإبداعية.	3.23	1.349	متوسطة
3.	8	احصل على راتب يتناسب مع الجهود المبذولة	3.18	1.321	متوسطة
4.	6	تقدم المدرسة حوافز مادية لمن يساهم على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.	3.24	1.311	متوسطة
5.	4	تساهم الحوافز المادية في رفع حماسي في العمل	4.54	.759	مرتفعة جداً
6.	3	تساهم الحوافز المادية في زيادة شعوري بالرضا الوظيفي	4.61	.684	مرتفعة جداً
7.	1	يساعدني وجود الحافز المادي على بذل المزيد من الجهد في العمل.	4.66	.604	مرتفعة جداً
8.	2	تشجعتني المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل على السعي نحو تحقيق هذا الهدف.	4.61	.643	مرتفعة جداً
		الدرجة الكلية لأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة	3.94	.618	مرتفعة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة، و يبين الجدول (5-1) أن الدرجة الكلية لأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.618)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية على عبارات أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة بين (3.18 --- 4.66)، وجاءت العبارة (7) يساعدني وجود الحافز المادي على بذل المزيد من الجهد في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.66) وانحراف معياري (0.604) وبدرجة مرتفعة جدا، وفي المرتبة الثانية العبارة (8) تشجعني المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل على السعي نحو تحقيق هذا الهدف" بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.643) وبدرجة مرتفعة جدا، بينما جاءت العبارة (3) احصل على راتب يتناسب مع الجهود المبذولة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.321) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة قبل الأخيرة العبارة (2) تقدم المدرسة حوافز مادية على الأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.349) وبدرجة متوسطة.

بشكل عام تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة جاء مرتفعا إلا أن المعلمات يشعرن بأنهن لا يتقاضين الأجور بما يتناسب مع حجم العمل الذي يتم تأديته.

تحليل السؤال الثاني: ما أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة؟

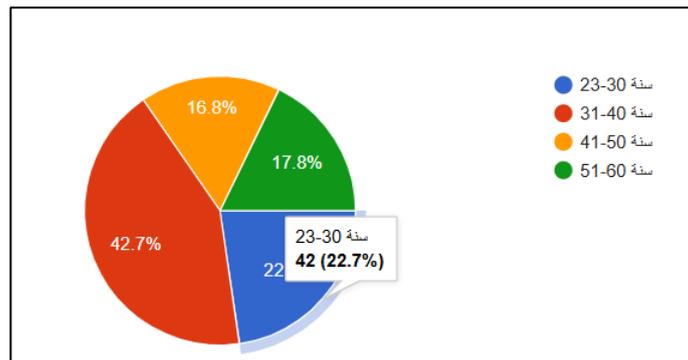
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة، والجدول (5-2) يبين ذلك:

جدول (5-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة

م	الرتبة	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
1.	7	تقدم المدرسة حوافز معنوية للعاملين على الأداء المتميز.	3.82	1.091	مرتفعة
2.	6	توفر المدرسة بيئة تحتضن الأفكار الإبداعية.	3.86	.994	مرتفعة
3.	4	تقوم المدرسة بتكريم موظفيها المشاركين في مسابقات على مستوى المملكة.	4.04	.935	مرتفعة
4.	5	تقدم المدرسة دورات تدريبية تطويرية.	4.01	.978	مرتفعة
5.	8	تطبق المدرسة سياسة تشعرني بالاستقرار الوظيفي.	3.52	1.238	مرتفعة
6.	3	تضعف همتي قلة التقدير من قبل المسؤولين	4.36	.836	مرتفعة جدا
7.	2	تعزز سلوكيات المدير الايجابية من رغبتني في الذهاب للعمل كل صباح	4.53	.626	مرتفعة جدا
8.	1	تعامل الزملاء والمسؤولين معي باحترام تشعرني بالرضا.	4.67	.515	مرتفعة جدا
		الدرجة الكلية لأثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة	4.10	.574	مرتفعة

يبين الجدول (5-2) أن الدرجة الكلية لأثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.574)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية على عبارات أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة بين (3.52 --- 4.67)، وجاءت العبارة (8) تعامل الزملاء و المسؤولين معي باحترام تشعرني بالرضا " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.67) وبانحراف معياري (0.515) وبدرجة مرتفعة جدا، وفي المرتبة الثانية العبارة (7) تعزز سلوكيات المدير الايجابية من رغبتني في الذهاب للعمل كل صباح " بمتوسط حسابي (4.53) وبانحراف معياري (0.626) وبدرجة مرتفعة جدا، بينما جاءت العبارة (5) تطبيق المدرسة سياسة تشعرني بالاستقرار الوظيفي " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.238) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة قبل الأخيرة العبارة (1) تقدم المدرسة حوافز معنوية للعاملين على الأداء المتميز " بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (1.091) وبدرجة مرتفعة.

تحليل السؤال الثالث: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة، والتي تعزى إلى المتغيرات التالية (العمر، سنوات الخبرة، نوع قطاع التعليم؟
أولا: متغير سنوات العمر:



شكل رقم (3) توزيع افراد الدراسة حسب العمر

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة تبعا لمتغير العمر، والجدول (5-3) يبين ذلك:

جدول (5-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة تبعا لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
المحور الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة	سنة (30 – 23)	42	3.88	.633
	سنة (40 – 31)	79	3.84	.575
	سنة (50 – 41)	31	3.97	.599
	سنة (60 – 51)	33	4.25	.642
	الإجمالي	185	3.94	.618

.558	4.08	42	سنة (30 – 23)	المحور الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.
.524	4.03	79	سنة (40 – 31)	
.687	3.95	31	سنة (50 – 41)	
.479	4.44	33	سنة (60 – 51)	
.574	4.10	185	الإجمالي	
.540	3.98	42	سنة (30 – 23)	الدرجة الكلية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة
.478	3.94	79	سنة (40 – 31)	
.578	3.96	31	سنة (50 – 41)	
.485	4.34	33	سنة (60 – 51)	
.529	4.02	185	الإجمالي	

ولبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجدول (4-5) يبين ذلك

جدول (4-5) تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعا لمتغير العمر

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المحور
.013	3.665	1.340	3	4.021	بين المجموعات	المحور الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة
		.366	181	66.192	داخل المجموعات	
			184	70.213	الكلية	
.001	5.372	1.653	3	4.959	بين المجموعات	المحور الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.
		.308	181	55.693	داخل المجموعات	
			184	60.652	الكلية	
.001	5.349	1.398	3	4.195	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة
		.261	181	47.317	داخل المجموعات	
			184	51.513	الكلية	

أظهر الجدول (4-5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعا لمتغير العمر، ولبيان اتجاه الفروق تم استخدام المقارنات البعدية شيفيه والجدول (5-5) يبين ذلك:

جدول (5-5) المقارنات البعدية - شيفية لبيان الفروق الدالة إحصائيا لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعا لمتغير العمر

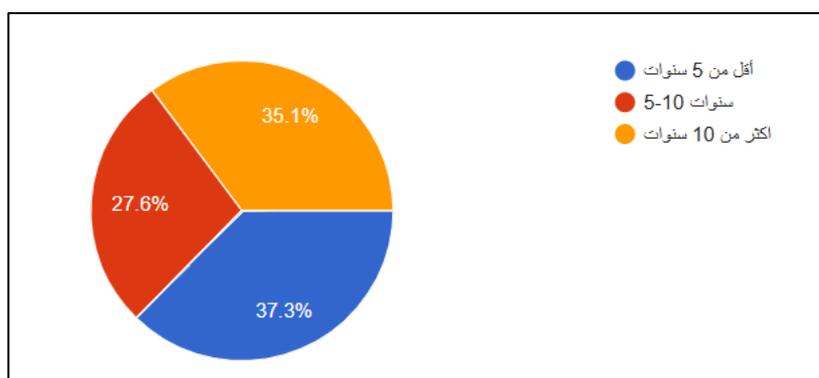
المحور	(J) العمر	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة	(60- 51)	.403*	.018
	(40- 31)		
المحور الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.	(60- 51)	.366*	.048
	(40- 31)	.412*	.006
	(50- 41)	.492*	.007
الدرجة الكلية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة	(60- 51)	.367*	.025
	(40- 31)	.407*	.003
	(50- 41)	.383*	.032

أظهر الجدول (5-5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة بين الفئة العمرية (60 - 51) سنة وبين (40- 31) سنة ولصالح (60- 51) سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة بين الفئة العمرية (60 - 51) سنة وبين كلا من الفئات العمرية (30- 23)، (40 - 31)، (50 - 41) سنة ولصالح (60- 51) سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة بين الفئة العمرية (60 - 51) سنة وبين كلا من الفئات العمرية (30- 23)، (40 - 31)، (50 - 41) سنة ولصالح (60- 51) سنة.

ثانيا: متغير سنوات الخبرة:



شكل (4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة تبعا لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (5-6) يبين ذلك:

جدول (5-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة تبعا لمتغير الخبرة

المحور	العمر	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
المحور الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة	أقل من (5) سنوات	69	3.97	.672
	من (5) إلى (10) سنوات	51	3.80	.486
	أكثر من (10) سنوات	65	4.04	.638
	الإجمالي	185	3.94	.618
المحور الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.	أقل من (5) سنوات	69	4.07	.571
	من (5) إلى (10) سنوات	51	4.02	.498
	أكثر من (10) سنوات	65	4.20	.625
	الإجمالي	185	4.10	.574
الدرجة الكلية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة	أقل من (5) سنوات	69	4.02	.563
	من (5) إلى (10) سنوات	51	3.91	.429
	أكثر من (10) سنوات	65	4.12	.552
	الإجمالي	185	4.02	.529

ولبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعا لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجدول (5-7) يبين ذلك

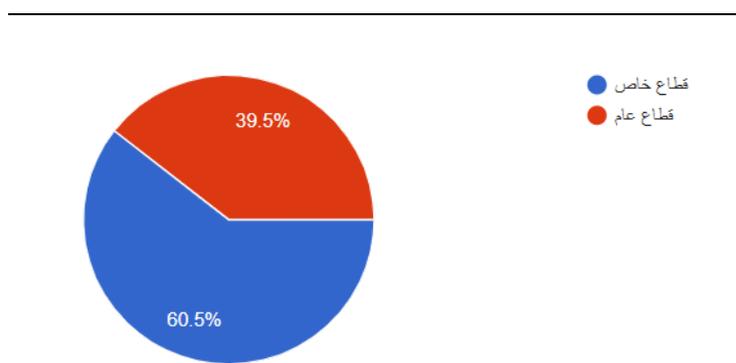
جدول (5-7) تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعا لمتغير الخبرة

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة	بين المجموعات	1.703	2	.851	2.262	.107
	داخل المجموعات	68.511	182	.376		
	الكلية	70.213	184			
المحور الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.	بين المجموعات	1.084	2	.542	1.656	.194
	داخل المجموعات	59.568	182	.327		
	الكلية	60.652	184			

.099	2.339	.645	2	1.291	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة
		.276	182	50.222	داخل المجموعات	
			184	51.513	الكلية	

أظهر الجدول (5-7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعاً لمتغير الخبرة.

ثالثاً: متغير القطاع:



شكل (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القطاع.

لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعاً لمتغير القطاع تم استخدام اختبار (ت) الجدول (5-8) يبين ذلك

جدول (5-8) اختبار (ت) لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعاً لمتغير القطاع

المحور	القطاع	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة	حكومي	73	4.08	.616	2.512	183	.013
	خاص	112	3.85	.604			
المحور الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.	حكومي	73	4.20	.621	1.927	183	.056
	خاص	112	4.04	.534			
الدرجة الكلية لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة	حكومي	73	4.14	.538	2.519	183	.013
	خاص	112	3.95	.510			

أظهر الجدول (5-8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعاً لمتغير القطاع ولصالح القطاع الحكومي.

3.5. نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج دراسات سابقة:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج حول الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة. وتشمل هذه النتائج التالي:

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة والذي ينص على:** ما أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة؟

يبين الجدول (5-1) أن الدرجة الكلية لأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.618)، ويعزى ذلك إلى:

- تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة جاء مرتفعاً إلا أن المعلمات يشعرن بأنهن لا يتقاضين الأجور بما يتناسب مع حجم العمل الذي يتم تأديته. ويعود ذلك إلى مدى تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي المؤدي إلى الكفاءة العالية وقلة إدراك الموارد البشرية في بعض المؤسسات على أهمية تناسب الأجور مع حجم العمل المبذول. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خلايفة العلمي (2016) وتختلف مع دراسة عبد الله جماعة، نجلاء مقلد، محمد الحويطي (2019).

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة والذي ينص على:** ما أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة؟

يبين الجدول (5-2) أن الدرجة الكلية لأثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.574)، ويعزى ذلك إلى:

- أهمية الحوافز المعنوية مثل الاحترام بين الزملاء وإيجابية المدير للعاملين التي ترفع من الشعور الداخلي للعامل بالانتماء للمكان والعمل به بإخلاص وكفاءة عالية إذ يجب على المنظمات أن تعمل على سياسة الاستقرار الوظيفي التي تزيد من طمأنينة العامل وعمله بكل جهد لأن المكان قائم على وجوده. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تايبي خولة (2023) وتختلف مع دراسة عبدالله جماعة، نجلاء مقلد، محمد الحويطي (2019).

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة والذي ينص على:** ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة، والتي تعزى إلى المتغيرات التالية (العمر، سنوات الخبرة، نوع قطاع التعليم)؟
والنتائج كانت:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعاً لمتغير الخبرة. وهذا يعزى إلى أن سنوات الخبرة لدى المعلمات لا تشكل فروقاً لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي، فالحافز له تأثيره المباشر على الرضا الوظيفي مهما قل أو كثرت سنوات الخبرة، لأن تميز الجهود ليس مرتبطاً دائماً بعدد سنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة تبعاً لمتغير القطاع ولصالح القطاع الحكومي. وهذا يعود إلى أن الحوافز في القطاع الحكومي أفضل من القطاع الخاص وإشارة إلى أن الرواتب في القطاع الحكومي زادت من الرضا الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة تبعاً لمتغير العمر، وهذا يعود إلى أن العمر له دور أساسي في اختلاف متطلبات التحفيز المعنوية والمادية للوصول إلى الرضا الوظيفي.

4.5. ملخص نتائج الدراسة:

- 1- أن الحوافز المادية مثل المكافآت الدورية والترقية لها تأثير على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.
- 2- أن الحوافز المعنوية مثل الاحترام بين الزملاء وإيجابية المدير للعاملين ترفع من الشعور الداخلي للعامل مما يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة.
- 3- عدم الاستقرار الوظيفي هو من أكبر المؤثرات على رضا العاملين.
- 4- مستوى الأجور جاء بدرجة متوسطة لتناسبه مع الجهد المبذول.
- 5- العمر ونوع القطاع أحد المتغيرات المؤثرة على نوع الحوافز المؤدية للرضا الوظيفي، بينما سنوات الخبرة لا تؤثر على نوع الحوافز المؤدية للرضا الوظيفي.

5.5. التوصيات:

- الحرص على تفعيل نظام الحوافز بأنواعه على العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.
- مراعاة مناسبة الأجور للمعلمات على الجهد المبذول في قطاع الطفولة المبكرة.
- قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للعاملين ومن ثم السعي لتحقيقها.
- وضع حوافز لزيادة الأفكار الإبداعية القائمة على رفع مستوى التعليم لدى الطلاب.

6. المراجع

1.6. المراجع العربية:

- ابن منظور، (1992). لسان العرب، ج، 01 دار صادر، بيروت، لبنان.
- أبو علان، & خالد علي. (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.
- أندرو دي سيزلاقي، مارك حي والترجمة أحمد أبو القاسم، (1991).، السلوك التنظيمي، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- بزيز، محمد يوسف حسن وأبو الحاج مجدي فتحي محمد. (2019)، درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، الصفحات: 625-652 الأردن.

بن عبيلة، أمين، صامت شامي، & أيوب. أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي. (Doctoral dissertation).

- تايبي، خولة، جودي، & حمزة/مؤطر. (2023). الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي (Doctoral dissertation) جامعة أحمد دراية-أدرار.
- جماعة، ع. ا. أ.، عبد الله أمين، الحويطي، محمد أحمد، مقلد، & نجلاء إبراهيم. (2019). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي (1) 9، Journal of Environmental Studies and Researches، 145-154.
- الحلابية، & غازي. (2013). أثر الحوافز في تحسين أداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن (Doctoral dissertation) جامعة الشرق الأوسط.
- الخطيب، عامر يوسف. (2003) فلسفة التربية نظريات وتطبيقات. مكتبة القدس.
- زيد، عبوي. (2009). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- سليخ. (2021). أهمية الحوافز في رفع أداء العاملين في قطاع الصحة العمومية في ظل جائحة كورونا (Doctoral dissertation، جامعة ابن خلدون-تيارت.
- عبد العزيز شفيق، (2007). الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية، ص.2
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (2020). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. الطبعة التاسعة. مزيدة ومعدلة. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- العلمي، خلايفة. (2016). مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشري في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المنظمة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.
- عليوة السيد، تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين، أتراك للنشر، القاهرة، ط، 2001، ص.104
- غواط، فضيلة، كوبيده، نعيجة، & رضا/مؤطر. (2022). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي (Doctoral dissertation) جامعة أحمد دراية-أدرار.
- فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، (د.ت). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، بدون ط، دمياط (المنصورة)، بدون سنة، ص259
- القيروتي، محمد، (1990). إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شئون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط، 1 عمان: دائرة المكتبات والوثائق الوطنية.
- الكعبي، نعمة، والسامرائي، مؤيد، (1990). إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط، 1 بغداد: مطبعة العمال المركزية.
- الكلادة، طاهر محمود (2013)، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان
- لعمارة. (2021). تأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المنظمة الجزائرية (Doctoral dissertation)، علم الاجتماع تنظيم وعمل).

مشترك، د. ص. ز. ع. ج. ا. و. ب. ف.، & د/صفاء زيد عبدالله جابر السهيل ود/بشاير فهد. (2023). مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال خلال جائحة (كوفيد-19) في دولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية. العلوم التربوية، 31(3)، 269-315.

المشيخي، أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان، (2011). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، ص، 28. جامعة نزوة، عمان،

البارودي، منال أحمد (2014). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، ص12 القاهرة.

2.6. المراجع الأجنبية:

- Daniel, C. O. (2019). Effects of incentives on employee's productivity. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(1), 41-48.
- Novianty, R. R., & Evita, S. N. (2018). Financial incentives: The impact on employee motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), 1-8.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v6.61.3