



# واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم

د. عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية العلوم الاجتماعية  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم

د.عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

### ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض للتحفيز في مدارسهم ، و الوقوف على المعوقات التي تحد من ذلك ، ووضع مقترحات مناسبة تسهم بإذن الله تعالى في تعزيز تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم في المدارس .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي و تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمرشدين الطلابيين والإداريين العاملين في مدارس التعليم العام الحكومي في مدينة الرياض في العام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣ وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٢٨٥ فرداً منهم (٢٣٦) معلماً ، و (١٣) مرشداً طلابياً و (٣٦) إدارياً . وقد كان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن غالبية أفراد الدراسة يرون أن المديرين يبذلون ثقة في العاملين معهم بالمدرسة ، يليها كونهم يشيدون بجهودهم ، و أن المديرين يمثلون قدوة حسنة في الإخلاص في العمل ، وهم يشكرون العاملين معهم في اللقاءات الخاصة و العامة ، و يشجعون المبادرات التي يقوم بها العاملون بالمدرسة ، و أن أكثر المعوقات التي تُعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم قلة إشراك العاملين معم في الإدارة ، يليها اتصاف بعض المديرين بالمزاجية ، ثم تمييزهم للبعض على حساب البعض الأخر . و أوصت الدراسة بمنح مزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية لمديري المدارس لتكون عوناً لهم على تحفيز العاملين معهم ، وتضمين تقارير أداء المديرين عناصر تبين مدى قدرتهم على تحفيز العاملين معهم ، وتكثيف الدورات التدريبية و ورش العمل لمديري المدارس في موضوع مهارات التحفيز وأساليبه ووسائله و معوقاته .



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، أما بعد.

فيعد تحقيق المدرسة لأهدافها التي أنشئت من أجلها مطلباً تربوياً ووطنياً مهماً في جميع الأمم، ولا يتسنى لأي مدرسة تحقيق ذلك ما لم تتوافر لها مقومات النجاح لتحقيق الأهداف، ومن ضمن تلك المقومات قيادة فاعلة واعية مدركة لأبعاد العملية التربوية ومستثمرة لجميع الوسائل والأساليب التي تعينها على أداء مهمتها ورسالتها.

ويُجمع علماء الإدارة على أن وظيفة التوجيه هي إحدى وظائف الإدارة الرئيسة التي ينبغي لمدير المدرسة أدائها على الوجه المطلوب لتعينه على تحقيق الأهداف.

ويؤكد على ذلك مصطفى وعمر (١٦٠هـ، ص ١٦٠) حيث يشيران إلى أن التوجيه "يعتبر وظيفة إدارية على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعمل المدرسي، يقوم بها مدير المدرسة الذي يتولى توجيه العاملين معه من معلمين وموظفين وطلاب باعتبارهم أصحاب الدور الأساسي في العملية التربوية".

وتكمن أهمية وظيفة التوجيه في الإدارة الحديثة باعتبارها عملاً يتناول العنصر البشري في المؤسسات الاجتماعية. ويشير مصطفى (١٤١٤هـ، ص ٢٧) إلى أن الأفراد في مؤسسات العمل ومنها المدرسة يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم في الأدوار التي يؤديونها، ولذلك تتمركز وظيفة التوجيه حول الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من مواجهة هذه الفروق في بيئة العمل وتحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم على العمل بأقصى طاقاتهم، فضلاً عن توفير البيئة الملائمة التي تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وتمارس وظيفة التوجيه في المدرسة الحديثة من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المدرسة.

والتوجيه له أدوات متعددة، ومن ضمنها الحوافز والتي يتم من خلالها استثمار أقصى طاقات العاملين في المدرسة لأداء المهام المنوطة بهم وتحقيق الأهداف المرجوة. وهذا ما يؤكد البوهي (٢٠٠١م، ص ٢٣٦) حيث يرى أن "للحوافز دور هام في استثارة

دافعية العاملين وتعبئة طاقاتهم نحو الابتكار والتفاني في العمل بما يحقق زيادة فعاليتهم".

## ٢/١- مشكلة الدراسة

يعد التحفيز أداة مهمة للتأثير في العاملين لبذل مجهود أكبر مما يبذلونه، حيث تعمل الحوافز في المدى الذي يقع بين طاقة الإنسان الكامنة ومقدار ما يستثمره منها، وكلما زادت الحوافز؛ زاد استثمار الإنسان لطاقته بشكل أكبر.

ويذكر هاشم (١٦٤هـ، ص ٧٠٧) ان الاهتمام بموضوع التحفيز ظهر منذ اهتمام خبراء علم النفس الصناعي Industrial Psychologists بإجراء الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز يحفزه على ذلك. فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بأداء الأعمال على خير وجه وبكفاءة. فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج أساساً من خلال مدخل التحفيز . Motivation

كما يشير ماهر (٢٠٠٣م، ص ٥٩) إلى تأثير الحوافز على اكتساب السلوك وإضعافه وعلى السرعة والجودة التي يتم بها، ويرى جرينبرج وبارون (١٦٥هـ، ص ١٦٥) أن هناك عدداً من العوامل التي يمكن أن تحفز العامل لبذل مزيد من الجهد، وهي تتفاعل مع بعضها لتؤدي الدور المطلوب منها وهو التحفيز.

ويرى سترابوب (١٩٩٩م، ص ٧٧) أن الحوافز تجعل العاملين يبذلون جهداً في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم، حيث يتجاوز العاملون المحفزون حدود توصيف وظائفهم ويوسعون حدود قدراتهم، ليس لأنهم مضطرون لذلك ولكن لأنهم يريدونه، ولذا فالأشخاص المحفزون لا يفعلون الأشياء بشكل صحيح فقط وإنما يفعلون الأشياء الصحيحة ويفعلونها بإرادتهم.

ويؤكد ديب ولايل (٢٠٠٧م، ص ١٣٨) على "أن معظم الناس يكونون في حاجة إلى أن يشعروا بأنهم يقدمون اسهاماً ايجابياً لهدف جدير بالسعي من أجله، ومن ثم يصبح إظهار أهمية عملهم ومساعدتهم على رؤية المكاسب الملموسة التي تنتج عن

جهودهم وايضاح الاختلاف الذي يصنعونه في حياة الآخرين من أهم الحوافز بالنسبة لهم".

ويرى القريوتي (٢٠٠٩م، ص ٢٧٥) أن التحفيز يعد أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى الوصول إليها. إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات، بل لابد وأن تتوفر لديهم الرغبة في العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال اتباع وسائل عديدة لتحفيزهم.

كما يرى حسونه (٢٠٠٨م، ص ٧٩) أن الحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها".

بينما يرى بروس (٢٠٠٤م، ص ٣) أن التحفيز يكمن لدى كل فرد في داخله، كما يرى أن التحفيز يدفع الإنسان لبلوغ الأهداف التي يرغب في الوصول إليها. وتأسيساً على ما تقدم، فإن الحوافز على نوعين، داخلية تنبع من داخل كل فرد، وخارجية تمنح له من قبل الآخرين، والاستغناء بأحدهما عن الآخر يحدث في الغالب خللاً لدى الأفراد.

وقد كشفت عدد من الدراسات مثل دراسة الدوسري (٢٠٠٧م) ودراسة القحطاني (١٤٣٣هـ) ودراسة السلمي ودراسة الغامدي (١٤٢٩هـ) ودراسة الجساسي (٢٠١١م) على أن للحوافز المادية والمعنوية دوراً عالياً في الأداء الوظيفي وتحسين أداء العاملين، وأن من أسباب عزوف المعلمين والمعلمات عن العمل في مجال الإدارة المدرسية غياب نظام المكافآت والحوافز المشجعة للعمل الإداري.

كما ذكر طوقان (١٩٩٧م، ص ٤٤) أن هناك دراسات عديدة أجريت في بيئات مختلفة كشفت عن أن العامل أو الموظف المحفز يسعى باستمرار إلى زيادة انتاجه وبالتالي تطوير مهاراته وكفاياته المهنية والإدارية ليصبح بالضرورة قادراً على الاستخدام الكفء لوسائل الإنتاج.

ويرى Magoon & Linkous (1979) أن تحفيز العاملين في المدرسة سينعكس إيجاباً على الطلاب، حيث تؤكد الدراسات على أن المعلمين الراضين عن عملهم ذوي المعنويات العالية يتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر، وأن المعلمين الذين حقق طلابهم

إنجازاً دراسياً مرتفعاً محفزون وراضون عن عملهم ومعنوياتهم مرتفعة. (آل ناجي، ١٤٣٢هـ. ص ٢٥٤).

وبناء على ما سبق، يتبين أهمية عملية التحفيز ودورها في زيادة الأداء للمجتمع المدرسي وانعكاس ذلك بإذن الله على الطلاب، وهذا ما دعا الباحث إلى التعرف على واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم، واختياره موضوعاً لدراسته.

### ٣/١- تساؤلات الدراسة:

#### تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. ما المقصود بالتحفيز؟ وما أبرز أساليبه؟ وما أهمية استخدام مديري المدارس لمهارة التحفيز مع العاملين معهم؟
٢. ما درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض للتحفيز للعاملين معهم؟
٣. ما معوقات تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين؟
٤. ما المقترحات المناسبة لتعزيز تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للتحفيز تعود إلى الوظيفة أو الخبرة أو المؤهل العلمي؟
٦. هل توجد علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للتحفيز مع العاملين معهم في المدارس وبين مدة بقاء العاملين في المدرسة؟

### ٤/١- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. التعرف على مفهوم التحفيز، وأبرز أساليبه، وجوانب أهمية استخدام مديري المدارس لمهارة التحفيز مع العاملين معهم.
- ب. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض للتحفيز في مدارسهم.

ج. الوقوف على المعوقات التي تحد من تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم في المدارس.

د. وضع مقترحات مناسبة تساهم بإذن الله تعالى في تعزيز تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم في المدارس.

#### ٥/٨- أهمية الدراسة:

تركزت أبرز جوانب أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

١. تناولت هذه الدراسة بعداً لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر وهو واقع ممارسة مديري المدارس للتحفيز في مدارسهم - بحسب إطلاع الباحث - ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة ستساهم بإذن الله تعالى في تعزيز ممارسة مديري المدارس للتحفيز في مدارسهم.

٢. يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة مديري المدارس في جودة وتطوير العمل في مدارسهم.

٣. كما يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم في تطوير أداء مديري المدارس لديها وذلك من خلال تضمين موضوع التحفيز وأساليبه ضمن الاحتياجات التدريبية ذات الأولوية لمديري المدارس.

#### ٦/٨- حدود الدراسة:

##### • الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم من المعلمين والمرشدين الطلابيين والإداريين، والمعوقات التي تواجههم، والمقترحات المناسبة لتعزيز تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم.

##### • الحدود المكانية:

تم تطبيق هذه الدراسة بحمد الله تعالى على عينة عشوائية ممثلة لمدارس التعليم العام الحكومي في مدينة الرياض، وقد تم اختيار مدينة الرياض لأنها أكبر مدن المملكة من حيث عدد المدارس والبرامج التدريبية المنفذة فيها ومن ضمنها برامج التحفيز.

##### • الحدود الزمانية:

تم اجراء هذه الدراسة بحمد الله تعالى في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي

الجامعي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ.

## ٢- الإطار النظري للدراسة:

### ١/٢- مفهوم التحفيز:

#### • التحفيز لغة:

أصل مادة التحفيز حفز، و"الحَفَزُ: حَثُّك الشيء من خلفه سَوِّفًا وغير سوق، حَفَرَهُ يَحْفِرُهُ حَفْرًا... ورجل مُحَفِّزٌ: حَافِزٌ... وقوس حَفُوزٌ: شديدة الحَفْزِ والدفع للسهم... وحَفَرَهُ أي دفعه من خلفه يَحْفِرُهُ حَفْرًا... وكل دَفَع حَفَزٌ." (ابن منظور، ١٩٧٠م).

#### • التحفيز اصطلاحاً:

يعرف التحفيز بأنه "ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء...أو هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائه كما ونوعاً أو أحدهما" (الكلادة، ١٤٢٨هـ، ص ١١٤).

كما عرف حسونه الحوافز بأنها عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، وهي تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها (حسونه، ٢٠٠٨م، ص ٨٥).

أما القريوتي فيرى أن الحوافز وسائل يتم بموجبها الاشباع أو هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد عن طريق قيامهم بالعمل. كما عرفت الحوافز بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الانتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة (القريوتي، ٢٠٠٦م).

#### • التحفيز إجرائياً:

ويقصد بالتحفيز إجرائياً في هذه الدراسة القوة التي تدفع العاملين في المدرسة للفعل أو هو ما يدفعهم لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره، وما يولده فيهم من الرغبة في أداء نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى الوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة، سواء كان هذا الحافز داخليا فيهم أم خارجياً من قبل مدير المدرسة.

ويرى بعض الباحثين أن عملية التحفيز تنطوي على عدد من العناصر أو الخطوات التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- أ- ضرورة التنبؤ بطبيعة رد فعل الأفراد (الاستجابة Response).
- ب- اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلائم مع طبيعة كل من طبيعة المهمة / العمل، والاستجابة المتوقعة أو التي تم التنبؤ بها.
- ت- اختيار نوع الحافز الذي يساعد في تحويل الاستجابة المتوقعة إلى النتائج المرغوبة.

ث- تنمية نماذج أو أساليب الاتصال والمتابعة التي تتفق مع الخطوات والعناصر السابقة. (أبو قحف، ٢٠٠٤م، ص ٤٤٩).

ومن هنا يمكن القول بأن التحفيز هو ذلك العامل الداخلي أو الخارجي الذي يثير مشاعر العاملين في المدرسة ويحركهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة في آن واحد.

## ٢/٢- التحفيز في الشريعة الإسلامية:

حثت الشريعة الإسلامية على التحفيز في مواطن كثيرة، " حيث يعد التحفيز أداة مهمة لدفع الإنسان لمزيد من العطاء والابداع والابتكار، سواء كان ذلك مادياً أو معنوياً" (الورثان، ١٤٢٤هـ، ص ٩). وسواء كان ذلك داخلياً أم خارجياً.

وآيات القرآن الكريم وأحاديث المصطفى صلى الله عليه وسلم حافلة بذلك ومن ذلك قول الله تعالى: ﴿ وَيَسِّرْ لِّلَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا ۖ أَن نَّهْرٌ كَأَمْثَرِ زُرُقُوا فِيهَا مِن مَّاءٍ نَّزَّافًا قَالُوا هَٰذَا الَّذِي رُزِقْنَا مِن قَبْلُ وَأَنُؤَا بِهٖ مُّتَشَبِهًا وَلَهُمْ فِيهَا أَزْوَاجٌ مُّطَهَّرَةٌ وَهُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴾ (البقرة: ٢٥). وقوله تعالى: ﴿ وَمَن يَعْمَلْ مِن الصَّالِحَاتِ مِن ذَكَرٍ أَوْ أَنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يظَلُمُونَ شَيْئًا ﴾ (النساء: ١٢٤).

وقال تعالى: ﴿ مَن عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أَنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ (النحل: ٩٧). وقال تعالى: ﴿ إِنَّ الَّذِي يَكْفُرُ بِآيَاتِنَا وَمَن يَكْفُرْ بِآيَاتِنَا إِنَّا لَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ (الكهف: ٣٠). ويقول - عز من

قائل -: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ (٧) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ [الزلزلة: ٧ - ٨].

وقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: "نعم العبد عبد الله لو كان يقوم الليل" رواه البخاري (ابن حجر، ١٠٧٠هـ، ١٤٠٧هـ)، وقوله صلى الله عليه وسلم لخالد بن الوليد رضي الله عنه: "كنت أرى لك عقلاً رجوت الله ألا يسلمك إلا إلى خير" (المتقي الهندي، د.ت، ٣٧٠٢٤، ج ١٣) وقوله لأبي بصير رضي الله عنه: "ويل أنه مسعر حرب لو كان معه رجال" (البخاري، ١٤٠٠هـ، ٢٧٣١). والآيات والأحاديث في ذلك كثيرة.

وبناء على ما سبق، تتضح عناية الإسلام واهتمامه بموضوع التحفيز، من خلال احتواء القرآن الكريم والسنة المطهرة على العديد من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة التي تضمنت أنواعاً كثيرة من أساليب التحفيز الدنيوية والأخروية.

### ٣/٢- أهمية الحوافز

تتعدد جوانب أهمية الحوافز في المدارس وفق ما يذكره عدد من الباحثين ومنهم Deeproze (١٩٩٤م، ص ٢) وحسونه (٢٠٠٨م، ص ٩٩)، والجساسي (٢٠١١م، ص ٢٩) ومن ذلك ما يأتي:

- رفع الكفاءات الإنتاجية للأفراد العاملين (معلمين وإداريين) في المدرسة مما سينعكس ايجاباً على مخرجات المدرسة وهم الطلاب.
- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المدرسة وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم والاستفادة منها قدر الإمكان.
- تخفيض الفاقد في موارد المدرسة المادية والبشرية مما تدعو إليه اقتصاديات التعليم.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين في المدرسة وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للعاملين مع مصالح المدرسة.
- إشعار العاملين في المدرسة بروح العدالة والمساواة التي تسود داخل المدرسة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين في المدرسة وزيادة انتمائهم لها.

ويرى الباحث أن جوانب أهمية الحوافز في المدارس كثيرة ومتنوعة، وأن ممارسة المديرين لبعض أساليب الحوافز ستنعكس إيجاباً بإذن الله على دافعية العاملين وزيادة انتاجياتهم وتطوير أدائهم هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فإن ممارسة المديرين لأساليب التحفيز مع العاملين معهم يحسن من وضعهم المادي والنفسي والاجتماعي ولا سيما إذا تم مراعاة العدل في منحها مما ينمي روح التعاون بينهم ويعزز انتمائهم لمهنتهم، ولذا فإن ممارسة المديرين لبعض أساليب التحفيز كفيلاً بإذن الله تعالى في زيادة انتاجية العاملين في المدرسة وتطوير أدائهم.

#### ٤/٢- أساليب التحفيز:

يمكن تصنيف الحوافز وفق ما يشير إليه عدد من الباحثين ومنهم القريوتي وزوليف (١٩٨٩م، ص ١٨٥) وحسن (١٩٩٩م ص ٣١٣) وحسونه (٢٠٠٨م، ص ٨٥) والكلالدة (١٤٢٨هـ، ص ١١٨) إلى عدد من التصنيفات وذلك على النحو الآتي:

- **حوافز مادية وأخرى معنوية:** فالحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية كالراتب والعلاوة السنوية ومكافآت الاشتراك في لجان أو التدريس الليلي أو مكافآت العمل خارج وقت الدوام الرسمي وغيرها، أما الحوافز المعنوية فهي تلك الوسائل غير المادية والتي ترضي الذات للإنسان إلى جانب اشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الأفراد وتشوقهم نحو العمل كفرص النمو والتقدم والمشاركة في التخطيط والإدارة واتخاذ القرارات والثناء والإشادة بالإنجازات وغيرها.

- **حوافز سلبية وأخرى إيجابية:** والحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتتعارض الحوافز السلبية مع كل ابداع وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام. أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

- **الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:** فالجماعية هي التي تقدم للمجموعة ولفريق العمل ما دامت الأهداف رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة أو الفريق ومدى تعاونهم، ولا تعني الحوافز الجماعية منح كل فرد في المجموعة نصيباً موحداً بل وفق ما يقدمه كل فرد ضمن مجموعته.

• **حوافز أولية أو أساسية وحوافز اجتماعية وذاتية:** وهذا التقسيم يتفق مع اصناف الدوافع اذ منها الاساسية والأولية والاجتماعية والذاتية.

وبناء على ما سبق يتضح تعدد أساليب التحفيز وتنوعها بما يتيح لمديري المدارس فرصة أكبر للاختيار بينها وفقاً لإمكانات وظروف كل مدرسة، لا سيما وأن العاملين في المدرسة متفاوتون في مدى تأثرهم بالحوافز، فبعضهم تجدي معه الحوافز الإيجابية وإن كان البعض قد تؤثر فيه الحوافز السلبية، والبعض قد يفضل الحوافز المادية على المعنوية والعكس. والحوافز الفردية قد تكون مناسبة أحياناً ولكن هناك من يفضل حصوله على الحوافز الجماعية التي تشعره بروح الانتماء والولاء لمدرسته.

### ٥/٢- مقومات نجاح الحوافز:

لكي يتم ضمان نجاح الحوافز، هناك شروط أساسية لابد من توافرها وفق ما يذكره كل من القريوتي وزوليف (١٩٨٩م، ص ١٨٦) و hiam (١٩٩٩م، ص ٧٥) وحسونه (٢٠٠٨م، ص ٩٢)، ومنها:

١. الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة بحيث تكون الحوافز هيكل هذه الموائمة إذ لابد من أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعاملين معاً.

ويرى الباحث أن هذا يتوافق مع ما تدعو إليه الإدارة التربوية الحديثة من ضرورة التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة، وأن الموائمة بينهما تحقق النجاح المدرسي والتربوي.

٢. اختيار التوقيت المناسب للحوافز خاصة المادية منها حيث يجب أن توقيت توقيتاً ليس بالقرب الذي يجعل منها عملاً روتينياً ولا بالبعيد الذي يؤدي إلى نسيانها بل في مواعيد محددة ومتفاوتة نوعاً ما.

ومن هنا ينبغي على مديري المدارس مراعاة الوقت الذي يمنحون فيه الحوافز للعاملين معهم حتى تحقق هذه الحوافز المرجو منها، وتتوافق في نفس الوقت مع احتياجات وتطلعات العاملين في المدرسة.

٣. ضمان استمرارية الحوافز لتخلق جواً من الطمأنينة لدى العاملين بأنها مستمرة وستبقى في المستقبل، وهذا ولاشك أحد المعوقات الأساسية لنجاح الحوافز.

فإذا ما شعر العاملون في المدرسة باستمرارية الحوافز اطمأنت نفوسهم وهدأت قلوبهم ومن ثم ازدادت انتاجيتهم.

٤. كما لا بد أن تتصف الحوافز وسياساتها بالعدالة والمساواة وأن يدركها الأفراد لتؤدي دورها بوضوح، وهو أمر لا بد منه حيث حثنا ديننا الحنيف على العدل والمساواة بين العاملين، فإذا ما ظهر للعاملين في المدرسة حيف المدير في منح الحوافز اضطربت نفوسهم وقلت انتاجيتهم ولم يعد للحوافز معنى أو قيمة في نفوسهم.

٥. تناسب الحوافز مع الجهد المبذول لتقديم المزيد من الجهد والعطاء والمزيد من الإبداع والابتكار. وذلك يعني أن يعرف الفرد أن العمل الجيد قرين بالعطاء الوفير.

ولذا ينبغي على مديري المدارس التنبه إلى هذا المقوم المهم لأن بعضهم قد يسرف في منح الحوافز على كل صغيرة وكبيرة ومهما قل الجهد والعطاء، في حين أن البعض الآخر قد يقتر فلا يمنح الحوافز بأنواعها إلا قليلاً، لذا لا بد من الاعتدال والتوسط في ذلك.

٦. تناسب الحافز مع حاجة الفرد، إذ لا بد أن يكون الحافز معوضاً للنقص في الإشباع، حيث أن بعض العاملين في المدرسة قد يفضل الحوافز المادية في وقت ما، بيد أن البعض الآخر قد تكون الحوافز المعنوية أكثر جدوى في دفعه وحفزه وزيادة انتاجيته.

ويرى الباحث أن وجود هذه المقومات وغيرها ضروري لنجاح عمليات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم، فإذا ما توفرت في الحوافز الموائمة بين أهداف العاملين والمدرسة وتم منحها في وقت مناسب وشعروا باستمراريتها وتم توخي العدل والمساواة في منحها وتناسبت مع الجهد الذي يبذله العاملون في المدرسة وسدت النقص في درجة الإشباع التي يشعروا بها، آتت تلك الحوافز ثمارها وأدى ذلك بإذن الله إلى شعور العاملين في المدرسة بالعدالة وزيادة رضائهم وانتمائهم الوظيفي لمهنتهم، وبما سينعكس إيجاباً على زيادة انتاجيتهم وتطوير أدائهم.

## ٦/٢- معوقات التحفيز:

هناك عدد من معوقات التحفيز وفق ما يشير إليه كل من الحمادي (١٤٢٦هـ، ص ٣٤) وحسونه (٢٠٠٨م، ص ٩٥) وآل ناجي (١٤٣٢هـ، ص ٢٦٢)، ومنها:

- قلة إشراك مديري المدرسة للعاملين معهم في إدارة شؤون المدرسة سواء كان ذلك في إعداد الخطط أو اتخاذ القرارات أو إدارة الاجتماعات أو غيرها.
- القصور في تقييم العاملين الجيدين واسهاماتهم المميزة، مما يؤثر على نفسياتهم وينعكس على انجازاتهم المستقبلية.
- الإهانة والتوبيخ الدائم، وقد يتمثل ذلك في قيام مدير المدرسة بتوبيخ صاحب العمل غير الجيد مباشرة حين يراه، ودون أن يتحقق من أسباب انخفاض مستوى العمل.
- إشعار المدير بعض العاملين معه بعدم الثقة، وهذا ولاشك له انعكاس خطير على جو العمل، فبيئة العمل التي يسود فيها ضعف الثقة بيئة فقيرة تنفشى فيها مظاهر اللامبالاة والسلبية.
- إشعار المدير بعض العاملين معه بعدم الأهمية، وهذا أسلوب خطير يحرم المدير من استثمار جهود العاملين معه في المدرسة نتيجة شعورهم وإحساسهم بعدم اهتمام المدير بهم وبأعمالهم مما قد يشعروهم بالإحباط ومن ثم الانعزالية.
- استئثار مدير المدرسة بجهود بعض العاملين معه ونسبتها لنفسه، وهذا أمر حرمه الإسلام وتوعده فاعله بعذاب اليم، قال تعالى: ﴿لَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ يَفْرَحُونَ بِمَا آتَوْا وَيُحِبُّونَ أَنْ يُحْمَدُوا بِمَا لَمْ يَفْعَلُوا فَلَا تَحْسَبَنَّهُمْ بِمَفَازَةٍ مِنَ الْعَذَابِ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ (آل عمران: ١٨٨)
- تمييز المدير لبعض العاملين معه عن غيرهم في التعامل، وهذا المعوق يؤثر بدرجة مباشرة على انتاج العاملين في المدرسة ودافعيتهم للعمل.
- قلة الاتصال أو افتقاد مدير المدرسة لمهارات الاتصال الفعّال مع بعض العاملين معه.
- عدم تقدير مدير المدرسة لبعض العاملين معه، وهذا خطأ يقع فيه بعض مديري المدارس، وذلك حين يشعر بعض العاملين بعدم تقدير المدير لهم أو لأعمالهم وانجازاتهم مما يدفعهم إلى السلبية واللامبالاة.

• ظلم مدير المدرسة لبعض العاملين معه، وهذا أمر محرم بنص الشريعة قال رسول الله صلى الله عليه وسلم في الحديث القدسي (يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا).

- إثارة سوء التفاهم بين الإدارة والعاملين في المدرسة.
- ضعف تأهيل بعض المديرين لأداء مهامهم وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- كثرة التغيير في القيادات المدرسية، وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

• وضع قواعد كثيرة غير ضرورية تقيد العاملين في المدرسة وتحد من ابداعهم، ومن ثم يُطلب منهم اتباعها.

• عقد المدير اجتماعات غير مفيدة، ومن ثم يُطلب من العاملين في المدرسة حضورها، مما يشعرهم بضيق أوقاتهم.

• حجب معلومات مهمة عن العاملين في المدرسة سواء أكانت في تعاميم أو أدلة أو غيرها يكونوا بحاجة لها لأداء أعمالهم .

ولا شك أن هذه المعوقات تضعف من قدرة مدير المدرسة على تحفيز العاملين معه، ووجودها في المدرسة يضيء جوا من القلق والزعزعة، بيد أنه يمكن تلافي ذلك من خلال احترام مدير المدرسة للعاملين معه، ومنحهم فرصة اختيار العمل المفضل لهم، وإشادته بجهودهم في النجاحات التي تحقّقها المدرسة، وإبداء ثقته فيهم، واستماعه لأرائهم واقتراحاتهم، وغيرها.

## ٧-٢ – الممارسات التي يمكن أن يقوم بها المديرون لتحفيز العاملين معهم:

من خلال استعراض ما سبق وفي ضوء ما ذكره عدد من الباحثين ومنهم الحمادي (١٤٢٦هـ، ص ٣٤) وحسونه (٢٠٠٨م، ص ٩٥) وآل ناجي (١٤٣٢هـ، ص ٢٦٢)؛ يمكن تحديد عدد من الممارسات التي يمكن لمديري المدارس أن يقوموا بها لتحفيز العاملين معهم وذلك على النحو الآتي:

١. يشرك المدير العاملين معه في إدارة شؤون المدرسة بوجه عام. (إعداد خطة المدرسة، اتخاذ القرارات، الاجتماعات....)

٢. يبدي مدير المدرسة ثقته في العاملين معه في المدرسة.

٣. يقدم شهادات الشكر و الدروع التذكارية للمميزين من العاملين معه.
٤. يشكر العاملين معه في اللقاءات والاجتماعات العامة.
٥. يشجع المبادرات التي يقوم بها العاملون في المدرسة.
٦. يقيم حفلات تكريم للعاملين معه تقديراً على جهودهم.
٧. يفوض بعض المهام للعاملين معه ويشجعهم.
٨. ينظم لقاءات اجتماعية للعاملين معه خارج وقت الدراسة.
٩. يعدل في توزيع الأعمال والحوافز بين العاملين معه.
١٠. يحرص على متابعة الحقوق المالية للعاملين معه.
١١. يحرص على منح العاملين معه مكافأة مادية على جهودهم.
١٢. يعتبر مدير المدرسة قدوة حسنة في الإخلاص في العمل.
١٣. يشيد بجهود العاملين معه في النجاحات التي تحققتها المدرسة.
١٤. يحرص على إشراك العاملين معه في البرامج التدريبية.
١٥. يستمع باهتمام لآراء العاملين معه واقتراحاتهم.
١٦. يبيدي اهتمامه بالحالة الصحية للعاملين معه.

ويشير الباحث إلى أنه بمقدار ما يحرص مدير المدرسة على تطبيق هذه الممارسات أو غيرها؛ يكون نجاحه في التأثير على العاملين في مدرسته، حيث يشعرون بحرصه واهتمامه وعنايته بهم ومصداقيته في التعامل معهم بعدل ومساواة، كما أن ذلك يساعد المدير على استفراغ جهودهم وتسخيرها في تعزيز قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها.

### ٣- الدراسات السابقة:

#### ٣-١- الدراسات العربية:

- قامت الفريخ (١٤٢٢هـ) بدراسة بعنوان "اتجاهات المعلمات نحو استخدام أسلوب التحفيز في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة الرياض" هدفت إلى التعرف على أسلوب التحفيز الذي يمكن استخدامه في مؤسسات رياض الأطفال والتعرف على اتجاهات المعلمات نحو استخدام أسلوب التحفيز في مؤسسات رياض الأطفال وكان من أبرز نتائج الدراسة أن أساليب التحفيز المستخدمة في مؤسسات رياض الأطفال هي

أساليب مادية ومعنوية، ووجود اتجاهات إيجابية لدى المعلمات نحو استخدام أسلوب التحفيز في مؤسسات رياض الأطفال.

• وفي دراسة دويد (١٤٢٣هـ) بعنوان "الحوافز التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة" والتي هدفت إلى رصد الحوافز المتوفرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله في الإشراف التربوي والكشف عن الحوافز الأكثر أهمية التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصمم استبانة طبقها على جميع المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة وعددهم ٤٧٥ مشرفاً، وكان من أبرز نتائج الدراسة توافر الحوافز للمشرفين التربويين بدرجة متوسطة وأوصى الباحث بضرورة وضع نظام للحوافز لتطوير أداء العاملين في الوظائف التعليمية والتأكيد على الاستمرار في منح الحوافز.

• وقام الغامدي (١٤٢٥هـ) بدراسة بعنوان "الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف" هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير منح الحوافز التشجيعية من قبل الإدارة المدرسية، ودرجه ممارسة الإدارة المدرسية للحوافز التشجيعية، ودرجة رضا معلمي الصفوف الأولية عن الحوافز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث صمم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذين بلغ عددهم ٤٩٨ معلماً في تدریس مرحلة الصفوف الأولية داخل مدينة الطائف، وبلغت عينة الدراسة ٢٥١ معلماً، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الإدارة المدرسية تطبق معايير الحوافز بدرجة عالية، وأنها تمارس منح الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية بدرجة منخفضة، وأن درجة رضا معلمي الصفوف الأولية تجاه الحوافز التشجيعية المقدمة لهم متوسطة.

• كما قام الباحث المرهبي (١٤٢٦هـ) بدراسة بعنوان "دور حوافز معلمي الصفوف الأولية في تحسين أدائهم من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلمي الصفوف الأولية" هدفت إلى الكشف عن دور حوافز معلمي الصفوف الأولية في تحسين أدائهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وطبق الاستبانة على جميع مديري المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة البالغ عددهم (١٣٥) مديراً وعلى عينه مختاره من

معلمي الصفوف الأولية بلغ عددها (٢١٠) معلمين بنسبة (٣٥%) من مجتمع الدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن للحوافز دوراً على عناصر أداء معلمي الصفوف الأولية المشمولة في الدراسة وهي حافز الاجازة، والتدريس الليلي، والإعفاء من حصص الانتظار والإشراف اليومي وتخفيض النصاب والإعفاء من الملاحظة في المدارس الأهلية والمتوسطة والثانوية.

• وقامت السواط (١٤٢٧هـ) بدراسة بعنوان "دور الإدارة التعليمية في الحوافز التشجيعية لمعلمات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بين الواقع والمأمول من وجهة نظر المعلمات و المديرات " هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة الإدارة التعليمية للحوافز التشجيعية تجاه معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة والتعرف على أهمية الحوافز التشجيعية لمعلمات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ١٨١٠ مديرة ومعلمة، منهم ١٧١٠ معلمة و ٥٩ مديرة وبلغت عينة الدراسة ٢٦٩ منهن ٢٢٦ معلمة و ٤٣ مديرة، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الإدارة التعليمية تمارس الحوافز التشجيعية بدرجة منخفضة بشكل عام من وجهة نظر غالبية أفراد العينة، كما أن غالبية أفراد العينة من المعلمات و المديرات أظهرن اهتماماً عالياً بالحوافز التشجيعية، وأن شروط تفعيل الحوافز تطبق من قبل الإدارة التعليمية بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، و بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المديرات ،وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة التعليمية بالحوافز التشجيعية، و العمل على زيادة ممارستها.

• كما قامت الدوسري (٢٠٠٧م) بدراسة بعنوان " دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين " هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين ودرجة شيوع هذه الحوافز وأولوياتها ودورها في الأداء الوظيفي وقد تكون عينة الدراسة من ٤٠٧ معلم ومعلمة، وظهرت نتائج الدراسة أن للحوافز المادية والمعنوية دوراً عالياً في الأداء الوظيفي وأن معلمي التربية الرياضية محفزون معنوياً ولكنهم لا يحصلون على ترقية، وأن الحوافز لا تستند على أسس موضوعية بل تتأثر بالعلاقات الشخصية وأوصت الدراسة بمراجعة الموضوعية

والبعد عن التحيزات الشخصية عند منح الحوافز والترقيات، واعتماد معايير محددة وواضحة قابلة للقياس عند إعطاء الحوافز ومتابعة وتقييم الحوافز المتاحة بملا يتلاءم مع المستجدات وتفعيل الحوافز السلبية إلى جانب الحوافز الإيجابية لحفظ توازن الإدارة.

• وفي دراسة الجساسي (٢٠١١م) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، والتي هدفت إلى التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واثريهما في تحسين أداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في المديريات التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية وعددهم (١١٥٢) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٩٠) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق استبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، وكانت أبرز نتائجها أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات افراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

• إضافة إلى ذلك، قام الزهراني (١٤٣٢هـ) بدراسة بعنوان "الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف" هدفت الى التعرف على الواقع الفعلي والمأمول للحوافز الوظيفية المادية والمعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وطبق الاستبانة على عينة بلغت ١٠١ مديراً و ٤٤٦ معلماً، وخلصت الدراسة الى نتائج من أهمها أن الواقع الفعلي للحوافز الوظيفية المادية والمعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين كان بدرجة قليلة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز من خلال وضع نظام واضح وفعال للحوافز الخاصة بالمعلم.

• كما قامت الزبيدي (١٤٣٢هـ) بدراسة بعنوان "التحفيز في ضوء منهجية الجودة الشاملة" هدفت الى الكشف عن مدى تطبيق أساليب التحفيز في ضوء منهجية الجودة الشاملة بجامعة أم القرى، والتعرف على أهمية تطبيق أساليب التحفيز في ضوء منهجية الجودة الشاملة، والمتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق أساليب التحفيز، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتم تطبيق الاستبانة على عينة بلغت نسبتها ٤٤% من مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والموظفات في جامعة أم القرى، وخلصت الدراسة الى نتائج من أهمها ان درجة تحقق تطبيق القيادات الإدارية والموظفات لأساليب التحفيز في ضوء منهجية الجودة الشاملة تراوح بين الدرجتين المتوسطة والمنخفضة حيث كانت درجة تحقق تطبيق أسلوب التمكين الوظيفي وأسلوب التغيير في الثقافة التنظيمية متوسطة، في حين أن درجة تحقق تطبيق أسلوب التغيير في بيئة العمل و أسلوب التعليم والتطور المستمر كانت منخفضة.

### ٣-٢- الدراسات الأجنبية:

• قام ديفيد وآخرون (١٩٩٣م) بدراسة بعنوان "حوافز المعلمين في العالم الثالث" في دولة بوتسوانا في أفريقيا، هدفت إلى التعرف على مدى الارتباط بين الحوافز التي يتلقاها المعلمون من جهة، والرضا الوظيفي لديهم من جهة أخرى • وقد تم استخدام أسلوب الملاحظة الصفية وبلغت عينة الدراسة ٥٤٩ معلماً ومعلمة في ٥٠ مدرسة ثانوية، وكان من أبرز نتائجها أن الحوافز التي يتلقاها المعلمون ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي لديهم؛ غير أنها لا ترتبط بأداء المعلمين للتدريس في حجرات الدراسة •

• كما قام هيلر وآخرون Heller (١٩٩٦م) بدراسة بعنوان "العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين" وقد استهدفت تلك الدراسة التعرف على تصور المديرين والمعلمين في المرحلة الثانوية نحو عوامل يمكن أن تتسبب في الوصول إلى الشعور بالرضا الوظيفي • وقد شملت عينة الدراسة (٦٤) معلماً ومديراً ضمن المرحلة الثانوية بمدينة لوس انجلوس، وكان من أبرز نتائجها: أن مديري المدارس الثانوية وكذلك

المعلمين في هذه المرحلة يتصورون أن عوامل الإنجاز والشعور بالمسؤولية و التقدير تجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي.

- كما قام ماثيو وجورج ( 2002 ) Matthew & George بدراسة بعنوان " : وجهة النظر الدولية لنظم الأجور والحوافز". وقد تناولت الدراسة التغيرات التي حدثت في نظام الأجور والحوافز في المستوى الدولي نتيجة الضغوط الاقتصادية والأوضاع الثقافية والاجتماعية، وكذلك مدى مساهمة نظام الأجور والحوافز في دعم استراتيجية المنظمة كنظام من أنظمة إدارة الموارد البشرية، وقامت الدراسة بتغطية محاور مهمة هي:

١- فهم طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة لمعرفة كيف تؤثر تلك العلاقة على سلوك العاملين وولائهم ورضاهم عن العمل.

٢- وضع نظام الأجور والحوافز بما يساعد على توجيه سلوك واتجاهات العاملين نحو تحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.

### ٣-٣- التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث اثنتي عشرة دراسة سابقة، تسع منها دراسات عربية وثلاث دراسات أجنبية، ويمكن توضيح جوانب الاتفاق والاختلاف والاستفادة فيما يأتي :

- أن أكثر الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز توصلت إلى عدم كفاية الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية، ومن هذه الدراسات دراسة دويد (١٤٢٣هـ) ودراسة السواط (١٤٢٧هـ) ودراسة الدوسري (٢٠٠٧م) ودراسة الزهراني (١٤٣٢هـ) ودراسة الزبيدي (١٤٣٢هـ).

- أن معظم الدراسات السابقة توصلت إلى وجود علاقة بين الحوافز المقدمة من الإدارة ودرجة الرضا الوظيفي، مثل دراسة ديفيد وآخرون (١٩٩٣م) ودراسة هيلر وآخرون (١٩٩٦م) ودراسة مايثو وجورج (٢٠٠٢م) ودراسة الغامدي (١٤٢٥هـ) ودراسة المرحبي (١٤٢٦هـ) ودراسة الدوسري (٢٠٠٧م) ودراسة الجساسي (٢٠١١م).

- اتفقت دراسة الباحث مع دراسة الفريح (١٤٢٢هـ) في الحدود المكانية حيث طبقت على مدينة الرياض في حين اختلفتا في موضوع دراستيهما حيث ركزت دراسة الباحث على معرفة واقع ممارسة مديري المدارس للحوافز مع العاملين معهم في حين

ركزت دراسة الفريخ على اتجاهات المعلمات نحو استخدام أسلوب التحفيز في مؤسسات رياض الأطفال.

- جميع الدراسات العربية السابقة اتفقت مع دراسة الباحث في استخدام المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسات •
- معظم الدراسات السابقة اتفقت مع هذه الدراسة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلتها •
- العينات التي تناولتها الدراسات السابقة هي: معلمو ومعلمات مراحل التعليم العام والمشرفون ومديرو ومديرات المدارس ورؤساء الأقسام والقيادات الإدارية والموظفين والموظفات، وأضافت هذه الدراسة لعينتها المكونة من المعلمين والإداريين: المرشدين الطلابيين.
- اختلفت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة (عدا دراسة الفريخ) في الحدود المكانية حيث طبقت دراسة الباحث على مدينة الرياض من حين طبقت الدراسات الأخرى في مكة والطائف وعمان والبحرين وبتسوانا ولوس انجلوس، ومعلوم ما يمكن أن يكون من أثر في اختلاف نتائج الدراسات بسبب اختلاف البيئة.
- وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الحوافز وأنواعها وأساليبها، وتختلف في تخصصها في تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للحوافز مع العاملين معهم •

#### \* أوجه وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة

- تمثلت استفادة الباحث من تلك الدراسات فيما يأتي:
- بناء الإطار النظري لدراسة الباحث.
  - وكذلك في بناء وتصميم أداة الدراسة ( الاستبانة) فيما يتعلق بعبارات محور واقع الحوافز والصعوبات والمقترحات.
  - في اختيار المنهج المناسب للدراسة.
  - في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسته.

## ٤- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### ٤-١- منهج الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها والبيانات والمعلومات المراد الحصول عليها وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة؛ اختار الباحث المنهج الوصفي المسحي منهجا لدراسته التي سعت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض لأساليب التحفيز مع العاملين معهم في المدرسة من خلال الوقوف على درجة الممارسة ومعوقات نجاحها، وهذا ما يوفره المنهج الوصفي المسحي الذي يهتم كما يذكر سيكاران (١٤١٩هـ، ص ١٤٣) بوصف خصائص المتغيرات الموجودة في ظروف معينة للظاهرة موضع البحث والتأكد منها، كما أنه يهدف إلى "وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف، ١٤٢٦هـ، ص ١٩١).

### ٤-٢- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمرشدين الطلابيين والإداريين العاملين في مدارس التعليم العام الحكومي في مدينة الرياض في العام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ. وعددهم ٢٩٣٩٨ (الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض، إدارة تقنية المعلومات، ١٤٣٢هـ).

### ٤-٣- عينة الدراسة:

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة عشوائية من المعلمين والمرشدين الطلابيين والإداريين في مدارس التعليم العام الحكومي في مدينة الرياض، وفق ما اقترحه روسكول لحجم العينات (سيكاران، ١٤١٩هـ، ص ٣٨٩). وقد بلغ عدد أفراد العينة ٢٨٥ فرداً، منهم (٢٣٦) معلماً، و (١٣) مرشداً طلابياً و (٣٦) إدارياً.

### \* خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة من حيث الوظيفة ومؤهلات وسنوات خبرة عينة الدراسة من المعلمين والمرشدين الطلابيين والإداريين ومدة بقائهم في المدرسة، كما يأتي:

## جدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | المتغير           |                       |
|----------------|---------|-------------------|-----------------------|
| ٨٢,٨           | ٢٣٦     | معلم              | الوظيفة               |
| ٤,٦            | ١٣      | مرشد طلابي        |                       |
| ١٢,٦           | ٣٦      | إداري             |                       |
| ١٠٠            | ٢٨٥     | المجموع           |                       |
| ٥,٣            | ١٥      | اقل من جامعي      | المؤهل العلمي         |
| ٨٦,٧           | ٢٤٧     | جامعي             |                       |
| ٧,٤            | ٢١      | ماجستير           |                       |
| ٠,٧            | ٢       | دكتوراة           |                       |
| ١٠٠            | ٢٨٥     | المجموع           |                       |
| ١٦,١           | ٤٦      | اقل من ٥ سنوات    | سنوات الخبرة          |
| ٣٠,٥           | ٨٧      | من ٥ الى ١٠ سنوات |                       |
| ٢٨,١           | ٨٠      | من ١٠ الى ١٥ سنة  |                       |
| ٢٥,٣           | ٧٢      | من ١٥ سنة فاكثر   |                       |
| ١٠٠            | ٢٨٥     | المجموع           |                       |
| ٣٤,٧           | ٩٩      | اقل من ٥ سنوات    | مدة البقاء في المدرسة |
| ٢٨,١           | ٨٠      | من ٥ الى ١٠ سنوات |                       |
| ٢٢,٨           | ٦٥      | من ١٠ الى ١٥ سنة  |                       |
| ١٤,٤           | ٤١      | من ١٥ سنة فاكثر   |                       |
| ١٠٠            | ٢٨٥     | المجموع           |                       |

ويلحظ من الجدول رقم (١) أن عينة الدراسة (وهم من المعلمين والمرشدين الطلابيين والإداريين) اتصفت بالآتي:

- مثل المعلمون ما نسبته (٨٢,٨%) من عينة الدراسة، فيما شكل الإداريون ما نسبته (١٣%) تقريبا من عينة الدراسة، بينما لم تتجاوز نسبة المرشدين الطلابيين (٤,٦%) من عينة الدراسة، وهذا أمر طبيعي نظرا لقلّة الكادر الإداري الموجود في المدارس، وكذلك المرشدين الطلابيين الذين قد تخلو منهم بعض المدارس أو يكونوا مفرغين لدبلوم ودورات الإرشاد الطلابي.

- أن متوسط خبرة معظم عينة الدراسة (حوالي ٦٠% منهم) تراوحت بين ٥ إلى ١٥ سنة، وبالتالي فهم ليسوا جددا على العمل وإنما تعد خبرتهم ذات مدة معقولة يمكن من خلالها الاطمئنان إلى قدرتهم على إعطاء صورة واضحة عما يحدث في واقع ممارسة مديري المدارس لأساليب التحفيز مع منسوبي المدرسة، ومعوقات نجاحها.

- أن معظم أفراد عينة الدراسة يحملون المؤهل الجامعي فأعلى، حيث بلغت نسبتهم (٩٤%) من عينة الدراسة، مما يعني أن جلّهم لا ينقصهم التأهيل التربوي الذي يتضمن التأكيد على أهمية الحوافز في العمل المدرسي.

- أن متوسط مدة البقاء في المدرسة لمعظم عينة الدراسة (حوالي ٦٥% منهم) تجاوزت خمس سنوات فأكثر، وبالتالي فهم عايشوا مدير المدرسة لمدة مناسبة تجعلهم قادرين على وصف ما يحدث في واقع ممارسته لأساليب التحفيز مع منسوبي المدرسة.

#### ٤-٤- أداة الدراسة:

#### ٤-٤-١- بناء أداة الدراسة:

بمراجعة أدبيات الدراسة والإطار النظري لها والاطلاع على الدراسات السابقة؛ قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من جزئين الأول منهما يتعلق بالبيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في (الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مدة البقاء في المدرسة) أما الجزء الثاني من الاستبانة فتكون من ثلاثة محاور هي:

**المحور الأول:** درجة ممارسة مديري المدارس للتحفيز في مدارسهم واشتمل على ١٦ عبارة.

**المحور الثاني:** معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم واشتمل على ١٠ عبارات.

### المحور الثالث: مقترحات لتعزيز تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم واشتمل

على ١٨ عبارة.

واستخدم الباحث مقياس لكرت الخماسي وفق العبارات الآتية: ("موافق بدرجة كبيرة جداً"، "موافق بدرجة كبيرة"، "موافق بدرجة متوسطة"، "موافق بدرجة ضعيفة" "لا اوافق"). وتم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

موافق بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات، موافق بدرجة كبيرة (٤) درجات، موافق بدرجة متوسطة (٣) درجات، موافق بدرجة ضعيفة (٢) درجات، لا اوافق (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة؛ تم حساب المدى (٥-١=٤) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١,٠٠ وحتى ١,٨٠ يمثل (لا اوافق)
- من ١,٨١ وحتى ٢,٦٠ يمثل (موافق بدرجة ضعيفة)
- من ٢,٦١ وحتى ٣,٤٠ يمثل (موافق بدرجة متوسطة)
- من ٣,٤١ وحتى ٤,٢٠ يمثل (موافق بدرجة كبيرة)
- من ٤,٢١ وحتى ٥,٠٠ يمثل (موافق بدرجة كبيرة جداً).

#### ٤-٢- صدق أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما أعدت لأجله، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وعددهم (٧) وبعض أصحاب الخبرة من مديري المدارس وعددهم (٨) ليصبح المجموع (١٥) محكماً (ملحق رقم ١). وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً. وعلى بيانات العينة الكلية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتبين من خلال النتائج أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محورها، ويبين الجدول رقم (٢) الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة.

جدول رقم (٢) الاتساق الداخلي لعبارات المقياس

| محور واقع ممارسة التحفيز |   | محور المعوقات |   | محور المقترحات |   |
|--------------------------|---|---------------|---|----------------|---|
| رقم العبار               | الارتباط بالدرجة الكلية بعد حذف العبارة | رقم العبار    | الارتباط بالدرجة الكلية بعد حذف العبارة | رقم العبار     | الارتباط بالدرجة الكلية بعد حذف العبارة |
| ١                        | .643                                    | ١             | .697                                    | ١              | .518                                    |
| ٢                        | .226                                    | ٢             | .814                                    | ٢              | .528                                    |
| ٣                        | .665                                    | ٣             | .829                                    | ٣              | .592                                    |
| ٤                        | .641                                    | ٤             | .836                                    | ٤              | .254                                    |
| ٥                        | .706                                    | ٥             | .728                                    | ٥              | .667                                    |
| ٦                        | .687                                    | ٦             | .832                                    | ٦              | .657                                    |
| ٧                        | .680                                    | ٧             | .838                                    | ٧              | .619                                    |
| ٨                        | .223                                    | ٨             | .744                                    | ٨              | .651                                    |
| ٩                        | .718                                    | ٩             | .798                                    | ٩              | .596                                    |
| ١٠                       | .644                                    | ١٠            | .588                                    | ١٠             | .581                                    |
| ١١                       | .465                                    |               |   | ١١             | .241                                    |
| ١٢                       | .555                                    |               |   | ١٢             | .268                                    |
| ١٣                       | .657                                    |               |   | ١٣             | .584                                    |
| ١٤                       | .656                                    |               |   | ١٤             | .681                                    |

| محور واقع ممارسة التحفيز |      | محور المعوقات |  | محور المقترحات |      |
|--------------------------|------|---------------|--|----------------|------|
| ١٥                       | .713 |               |  | ١٥             | .580 |
| ١٦                       | .637 |               |  | ١٦             | .635 |
|                          |      |               |  | ١٧             | .722 |
|                          |      |               |  | ١٨             | .663 |

#### ٤-٤-٣- ثبات أداة الدراسة:

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة. ويبين الجدول رقم (٣) معاملات ثبات أداة الدراسة:

#### جدول رقم (٣) الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

| المحور              | عدد العبارات | معامل الفا |
|---------------------|--------------|------------|
| واقع ممارسة التحفيز | ١٦           | ٠,٨٨       |
| المعوقات            | ١٠           | ٠,٩٤       |
| المقترحات           | ١٨           | ٠,٨٣       |

وتبين من خلال النتائج أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عال حيث تراوح بين (٠,٨٣-٠,٩٤) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### ٤-٥- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات في الحاسب الآلي.

وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي)، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات أداة الدراسة.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية الآتية:

١- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

٢- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية.

٣- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

٤- تم استخدام اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

٥- تحليل نتائج الدراسة وتوصياتها:

\* تحليل نتائج الدراسة:

٥-١- الإجابة عن السؤال الأول:

ما المقصود بالتحفيز؟ وما أبرز أساليبه؟ وما أهمية استخدام مديري المدارس لمهارة التحفيز مع العاملين معهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بعرض مفهوم التحفيز، وبيان أهمية الحوافز، وأساليب التحفيز، ومقومات نجاح الحوافز، ومعوقاتها، والممارسات التي يمكن أن

يقوم بها المديرون لتحفيز العاملين معهم، وذلك في الإطار النظري للدراسة، وبذلك تكون الإجابة قد تمت عن السؤال الأول.

## ٥-٢- الإجابة عن السؤال الثاني:

ما درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض للتحفيز مع العاملين معهم من وجهة نظرهم؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مفردة على حده وترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية، وكانت النتائج كما يأتي:

### جدول رقم ( ٤ ) درجة ممارسة مديري المدارس

#### للتحفيز مع العاملين معهم في المدارس

| رقم العبارة في الاستبانة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة ( الممارسة )   |                   |                    |                   |        | حسب ترتيب العبارة متوسطها |
|--------------------------|-------------------|-----------------|------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------|---------------------------|
|                          |                   |                 | موافق بدرجة كبيرة جداً | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة ضعيفة | لاوافق |                           |
| ٢                        | ٠.٩٠              | ٤.٣٣            | ١٥٦                    | ٨٣                | ٣٢                 | ١١                | ٣      | ١                         |
|                          |                   |                 | ٥٤.٧٠                  | ٢٩.١٠             | ١١.٢٠              | ٣.٩٠              | ١.١٠   |                           |
| ١٣                       | ٠.٩٦              | ٤.٣٠            | ١٦٠                    | ٧٣                | ٣٣                 | ١٥                | ٤      | ٢                         |
|                          |                   |                 | ٥٦.١٠                  | ٢٥.٦٠             | ١١.٦٠              | ٥.٣٠              | ١.٤٠   |                           |
| ١٢                       | ١.٠٣              | ٤.٣٥            | ١٦١                    | ٦٣                | ٣٦                 | ٢١                | ٤      | ٣                         |
|                          |                   |                 | ٥٦.٥٠                  | ٢٢.١٠             | ١٢.٦٠              | ٧.٤٠              | ١.٤٠   |                           |
| ٤                        | ٠.٩٢              | ٤.٣٤            | ١٤١                    | ٨٨                | ٤٢                 | ١١                | ٣      | ٤                         |
|                          |                   |                 | ٤٩.٥٠                  | ٣٠.٩٠             | ١٤.٧٠              | ٣.٩٠              | ١.١٠   |                           |
| ٥                        | ٠.٩٢              | ٤.٢١            | ١٣٦                    | ٩١                | ٤٠                 | ١٧                | ١      | ٥                         |
|                          |                   |                 | ٤٧.٧٠                  | ٣١.٩٠             | ١٤.٠٠              | ٦.٠٠              | ٠.٤٠   |                           |
| ١٥                       | ١.٠٩              | ٤.١١            | ١٤١                    | ٧٠                | ٤٨                 | ١٧                | ٩      | ٦                         |
|                          |                   |                 | ٤٩.٥٠                  | ٢٤.٦٠             | ١٦.٨٠              | ٦.٠٠              | ٣.٢٠   |                           |
| ١٦                       | ١.٠٧              | ٤.١١            | ١٣٧                    | ٧٥                | ٤٨                 | ١٦                | ٩      | ٧                         |
|                          |                   |                 | ٤٨.١٠                  | ٢٦.٣٠             | ١٦.٨٠              | ٥.٦٠              | ٣.٢٠   |                           |

تابع - جدول رقم (٤)

درجة ممارسة مديري المدارس للتحفيز مع العاملين معهم في المدارس

| رقم العبارة في الاستبانة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بدرجة كبيرة جدا | موافق بدرجة كبير | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة ضعيفة | لاوافق | العبارة  | حسب ترتيب العبارة متوسطها |
|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|------------------|--------------------|-------------------|--------|--|---------------------------|
|                          |                   |                 | ٥                     | ٤                | ٣                  | ٢                 | ١      |  |                           |
| ٧                        | ٠.٩٢              | ٤.١٠            | ١١٦                   | ١٠١              | ٥١                 | ١٥                | ٢      | يفوض بعض المهام للعاملين معه ويشجعهم.  | ٨                         |
|                          |                   |                 | ٤٠.٧٠                 | ٣٥.٤             | ١٧.٩٠              | ٥.٣٠              | ٠.٧٠   |  |                           |
| ٩                        | ١.٠٨              | ٣.٩٦            | ١١٢                   | ٩٠               | ٥٣                 | ٢١                | ٩      | يعدل في توزيع الأعمال والحوافز بين العاملين معه.   | ٩                         |
|                          |                   |                 | ٣٩.٣                  | ٣١.٦٠            | ١٨.٦٠              | ٧.٤٠              | ٣.٢٠   |  |                           |
| ٣                        | ١.١٣              | ٣.٩٥            | ١٢١                   | ٧٦               | ٤٩                 | ٣٢                | ٧      | يقدم شهادات الشكر و الدروع التذكارية للمميزين من العاملين معه.   | ١٠                        |
|                          |                   |                 | ٤٣.٥٠                 | ٢٦.٧٠            | ١٧.٢٠              | ١١.٢٠             | ٢.٥٠   |  |                           |
| ١                        | ١.١٥              | ٣.٩١            | ١١٨                   | ٧١               | ٦٢                 | ٢١                | ١٣     | يشرك المدير العاملين معه في إدارة شؤون المدرسة بوجه عام. (إعداد خطة المدرسة، اتخاذ القرارات، الاجتماعات،...) | ١١                        |
|                          |                   |                 | ٤١.٤٠                 | ٢٤.٩٠            | ٢١.٨٠              | ٧.٤٠              | ٤.٦٠   |  |                           |
| ١٠                       | ١.١٤              | ٣.٨٩            | ١١٠                   | ٨١               | ٥٨                 | ٢٤                | ١٢     | يحرص على متابعة الحقوق المالية للعاملين معه.   | ١٢                        |
|                          |                   |                 | ٣٨.٦                  | ٢٨.٤٠            | ٢٠.٤٠              | ٨.٤٠              | ٤.٢٠   |  |                           |
| ١٤                       | ١.١١              | ٣.٨٥            | ١٠١                   | ٨٤               | ٦٩                 | ١٩                | ١٢     | يحرص على إشراك العاملين معه في البرامج التدريبية.  | ١٣                        |
|                          |                   |                 | ٣٥.٤                  | ٢٩.٥٠            | ٢٤.٢٠              | ٦.٧٠              | ٤.٢٠   |  |                           |
| ٦                        | ١.١٦              | ٣.٨٤            | ١٠٤                   | ٨٤               | ٥٦                 | ٢٨                | ١٣     | يقيم حفلات تكريم للعاملين معه تقديرا على جهودهم.   | ١٤                        |
|                          |                   |                 | ٣٦.٥                  | ٢٩.٥٠            | ١٩.٦٠              | ٩.٨٠              | ٤.٦٠   |  |                           |
| ٨                        | ١.٢١              | ٣.٢٣            | ٦٣                    | ٨١               | ٦٥                 | ٢٩                | ٢٧     | ينظم لقاءات اجتماعية للعاملين معه خارج وقت الدراسة.  | ١٥                        |
|                          |                   |                 | ٢٢.١٠                 | ٢٨.٤٠            | ٢٢.٨٠              | ١٣.٧٠             | ١٣.٠٠  |  |                           |
| ١١                       | ١.٥٢              | ٣.٠٢            | ٧٠                    | ٤٨               | ٦٣                 | ٢٨                | ٧٦     | يحرص على منح العاملين معه مكافأة مادية على جهودهم  | ١٦                        |
|                          |                   |                 | ٢٤.٦٠                 | ١٦.٨٠            | ٢٢.١٠              | ٩.٨٠              | ٢٦.٧٠  |  |                           |

ويتبين من الجدول رقم (٤) أن غالبية أفراد الدراسة يرون أن المديرين يبذلون ثقة في العاملين معهم بالمدرسة، يليها كونهم يشيدون بجهودهم، وأن المديرين يمثلون قدوة حسنة في الإخلاص في العمل، وكانوا يشكرون العاملين معهم في اللقاءات الخاصة والعامة، ويشجعون المبادرات التي يقوم بها العاملون بالمدرسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات (٤,٣٣)، (٤,٣٠)، (٤,٢٥)، (٤,٢٤)، (٤,٢١) على التوالي، وهو المتوسط الذي يقع في فئة المقياس الأولى "موافق بدرجة كبيرة جداً"، مما يعني توفر هذه الأساليب التحفيزية للعاملين في المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دويد (١٤٢٣هـ) التي أشارت إلى توافر الحوافز للمشرفين التربويين، ولكنها تختلف عنها في درجة توفر الحوافز، فعلى حين كانت درجة التوفر في دراسة دويد "بدرجة متوسطة" أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن درجة توفر الحوافز "بدرجة كبيرة جداً"، كما تتفق الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الفريج (١٤٢٢هـ) في أن أساليب التحفيز المستخدمة تجمع بين الأساليب المادية والمعنوية، ومع نتيجة دراسة أبوسكر (١٩٩٦م) في أن مستوى رضا العاملين والإداريين عن حوافز العمل المقدمة لهم كان جيداً.

وقد يعزو الباحث ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية منح الثقة للعاملين معهم وقناعتهم بأن الإشادة بجهودهم وشكرهم في اللقاءات الخاصة والعامة، وتشجيع المبادرات التي يقومون بها كل ذلك يزيد من انتاجيتهم وزيادة انتمائهم الوظيفي وعملهم بروح الفريق.

كما يتبين من الجدول السابق رقم (٤) أن غالبية أفراد الدراسة يرون أن حرص معظم المديرين يقل حينما يتعلق الأمر بمنح العاملين معهم مكافأة مادية على جهودهم، أو تنظيم لقاءات اجتماعية للعاملين معهم خارج وقت الدراسة، أو إقامة حفلات تكريم للعاملين معهم تقديراً على جهودهم، أو إشراك العاملين معهم في البرامج التدريبية، أو متابعة الحقوق المالية للعاملين معهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات (٣,٠٣)، (٣,٣٣)، (٣,٨٤)، (٣,٨٥)، (٣,٨٩) على التوالي، وهو المتوسط الذي يقع بين في فئتي المقياس الثانية والثالثة وهما "موافق بدرجة كبيرة" و "موافق بدرجة متوسطة".

ويرى الباحث أن ذلك ربما يكون بسبب حاجة منح المكافآت المادية واللقاءات الاجتماعية وحفلات التكريم إلى امكانات مادية وهذا قد لا يتوفر بدرجة كافية لدى معظم مديري المدارس، كما قد يعود ضعف حرصهم على إشراك العاملين معهم في البرامج التدريبية إلى خوف بعضهم من أن يؤدي ذلك إلى الاخلال بالبرنامج والجدول الدراسي.

وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات السؤال عن درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض للتحفيز مع العاملين معهم يتبين أن أعلى قيمة بلغت (١,٥٢) وهذا يعني قربها من المتوسط وأن نسبة التجانس بين أفراد الدراسة عالية. كما يتبين من الاطلاع على قيم الانحراف المعياري في كل عبارات هذا السؤال عدم الانتشار والتقارب في الإجابات حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري للعبارات بين (٠,٩٠) و (١,٥٢).

### ٥-٣- الإجابة عن السؤال الثالث:

ما معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم من وجهة نظرهم في مدينة الرياض؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مفردة على حده وترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية، وكانت النتائج كما يأتي:

## جدول رقم (٥) معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم.

| رقم العبارة في الاستبانة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بدرجة كبيرة جدا | موافق بدرجة كبير | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة ضعيفة | لاوافق | العبارة  | ترتيب العبارة حسب متوسطها الحسابي |
|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|------------------|--------------------|-------------------|--------|--|-----------------------------------|
|                          |                   |                 | ٥                     | ٤                | ٣                  | ٢                 | ١      |  |                                   |
| ١٠                       | ١,٤٨              | ٢,٧١            | ٣٥                    | ٥٤               | ٦٦                 | ٤٣                | ٨٧     | ك<br>قلة إشراك المدير للعاملين معه في ادارة شؤون المدرسة بوجه عام. (اعداد خطة المدرسة، اتخاذ القرارات، الاجتماعات...). | ١                                 |
|                          |                   |                 | ١٢,٣٠                 | ١٨,٩٠            | ٢٣,٢٠              | ١٥,١٠             | ٣٠,٦٠  |  |                                   |
| ٧                        | ١,٤٧              | ٢,٥٢            | ٤٤                    | ٣٣               | ٥٧                 | ٤٣                | ١٠,٨   | ك<br>يتصف المدير بالمزاجية في التعامل مع بعض العاملين معه.   | ٢                                 |
|                          |                   |                 | ١٥,٤٠                 | ١١,٦٠            | ٢٠,٠٠              | ١٥,١٠             | ٣٧,٩٠  |  |                                   |
| ٥                        | ١,٤٩              | ٢,٥١            | ٤٣                    | ٣٨               | ٥٢                 | ٤٠                | ١١٢    | ك<br>يميز المدير بعض العاملين معه عن غيرهم في التعامل معهم.  | ٣                                 |
|                          |                   |                 | ١٥,١٠                 | ١٢,٣٠            | ١٨,٢٠              | ١٤,٠٠             | ٣٩,٣٠  |  |                                   |
| ١                        | ١,٤٨              | ٢,٥٠            | ٤٢                    | ٤١               | ٤٤                 | ٤٩                | ١٠,٩   | ك<br>يؤبخ مدير المدرسة صاحب العمل غير الجيد مباشرة حين يراه.   | ٤                                 |
|                          |                   |                 | ١٤,٧٠                 | ١٤,٤٠            | ١٥,٤٠              | ١٧,٢٠             | ٣٨,٢٠  |  |                                   |
| ٦                        | ١,٤٢              | ٢,٣٨            | ٣٣                    | ٣٥               | ٦٠                 | ٣٧                | ١٢٠    | ك<br>افتقاد مدير المدرسة لمهارات الاتصال الفعال مع بعض العاملين معه.   | ٥                                 |
|                          |                   |                 | ١١,٦٠                 | ١٢,٣٠            | ٢١,١٠              | ١٣,٠٠             | ٤٢,١٠  |  |                                   |
| ٩                        | ١,٥٤              | ٢,٣٨            | ٤٢                    | ٣٥               | ٣٠                 | ٣٢                | ١٤,٦   | ك<br>يظلم مدير المدرسة بعض العاملين معه.   | ٦                                 |
|                          |                   |                 | ١٤,٧٠                 | ١٢,٣٠            | ١٠,٥٠              | ١١,٢٠             | ٥١,٢٠  |  |                                   |
| ٣                        | ١,٣٦              | ٢,١٩            | ٢٧                    | ٢٨               | ٤٨                 | ٥١                | ١٣٦    | ك<br>يشعر المدير بعض العاملين معه بعدم الثقة.  | ٧                                 |
|                          |                   |                 | ٩,٥٠                  | ٩,٨٠             | ١٦,٨٠              | ١٧,٩٠             | ٤٦,٠٠  |  |                                   |
| ٨                        | ١,٥٤              | ٢,١٩            | ٤٤                    | ٢٤               | ٣٣                 | ٢٤                | ١٦٠    | ك<br>يقلل مدير المدرسة من احترامه لبعض العاملين معه.   | ٨                                 |
|                          |                   |                 | ١٥,٤٠                 | ٨,٤٠             | ١١,٦٠              | ٨,٤٠              | ٥٦,١٠  |  |                                   |

| رقم العبارة في الاستبانة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بدرجة كبيرة جدا | موافق بدرجة كبير | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة ضعيفة | لا اوافق | العبارة   | ترتيب العبارة حسب متوسطها الحسابي |
|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|------------------|--------------------|-------------------|----------|---|-----------------------------------|
|                          |                   |                 | ٥                     | ٤                | ٣                  | ٢                 | ١        |   |                                   |
| ٤                        | ١,٤١              | ٢,٠٧            | ٣٠                    | ٢٧               | ٣١                 | ٤٢                | ١٥٥      | يستأثر مدير المدرسة بجهود بعض العاملين معه وينسبها لنفسه. | ٩                                 |
|                          |                   |                 | ١٠,٥٠                 | ٩,٥٠             | ١٠,٩٠              | ١٤,٧٠             | ٥٤,٤٠    |   |                                   |
| ٢                        | ١,٤٦              | ٢,٠٤            | ٣٥                    | ٢٥               | ٢٢                 | ٣٦                | ١١٧      | يهين المدير بعض العاملين معه أمام زملائهم.                | ١٠                                |
|                          |                   |                 | ١٢,٣٠                 | ٨,٨٠             | ٧,٧٠               | ١٢,٦٠             | ٥٨,٦٠    |   |                                   |

ويلحظ من الجدول رقم (٥) أن موافقة أفراد الدراسة على تسعة معوقات من المعوقات العشرة المذكورة لم تتجاوز الدرجة الضعيفة، وهي:

١. اتصاف المدير بالمزاجية في التعامل مع بعض العاملين معه.
  ٢. تمييز المدير لبعض العاملين معه عن غيرهم في التعامل معهم.
  ٣. توبيخ مدير المدرسة لصاحب العمل غير الجيد مباشرة حين يراه.
  ٤. افتقاد مدير المدرسة لمهارات الاتصال الفعّال مع بعض العاملين معه.
  ٥. ظلم مدير المدرسة لبعض العاملين معه.
  ٦. إشعار مدير المدرسة لبعض العاملين معه بعدم الثقة.
  ٧. تقليل مدير المدرسة من احترامه لبعض العاملين معه.
  ٨. استئثار مدير المدرسة بجهود بعض العاملين معه ونسبتها لنفسه.
  ٩. إهانة مدير المدرسة لبعض العاملين معه أمام زملائهم.
- أما المعوق الأول وهو: (قلة إشراك المدير للعاملين معه في ادارة شؤون المدرسة بوجه عام) (اعداد خطة المدرسة، اتخاذ القرارات، الاجتماعات،...) فقد بلغ متوسطه الحسابي (٢,٧١) وهو يقع في فئة المقياس بدرجة متوسطة.
- كما يتبين من الجدول السابق رقم (٥) ما يأتي:

١. أن حوالي ٣١% من أفراد الدراسة يرون أن قلة إشراك المدير للعاملين معه في إدارة شؤون المدرسة بوجه عام ( اعداد خطة المدرسة، اتخاذ القرارات، الاجتماعات....) يعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم، بينما لا يوافق على ذلك ٣٠% من أفراد الدراسة.
٢. أن ٢٧% من أفراد الدراسة يرون أن اتصاف المدير بالمزاجية في التعامل مع بعض العاملين معه يعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم، بينما لا يوافق على ذلك حوالي ٣٨% من أفراد الدراسة.
٣. أن حوالي ٢٨% من أفراد الدراسة يرون أن تمييز المدير لبعض العاملين معه عن غيرهم في التعامل معهم يعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم، بينما لا يوافق على ذلك ٣٩% من أفراد الدراسة.
٤. وافق حوالي ٢٩% من أفراد الدراسة بدرجة كبيرة وكبيرة جدا على أن توبيخ مدير المدرسة لصاحب العمل غير الجيد مباشرة حين يراه يعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم، بينما لم يوافق على ذلك ٢٨% من أفراد الدراسة.
٥. كما وافق حوالي ٢٤% من أفراد الدراسة بدرجة كبيرة وكبيرة جدا على أن افتقاد مدير المدرسة لمهارات الاتصال الفعال مع بعض العاملين معه يعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم، بينما لم يوافق على ذلك ٤٢% من أفراد الدراسة.
٦. أن ٢٧% من أفراد الدراسة يرون أن ظلم مدير المدرسة لبعض العاملين معه يعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم، بينما لا يوافق على ذلك ٥١% من أفراد الدراسة.
٧. أن حوالي ١٩% من أفراد الدراسة يرون أن إشعار مدير المدرسة لبعض العاملين معه بعدم الثقة يعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم، بينما لا يوافق على ذلك ٤٦% من أفراد الدراسة.
٨. أن حوالي ٢٤% من أفراد الدراسة يرون أن تقليل مدير المدرسة من احترامه لبعض العاملين معه يعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم، بينما لا يوافق على ذلك ٥٦% من أفراد الدراسة.

٩. أن ٢٠% من أفراد الدراسة يرون أن استئثار مدير المدرسة بجهود بعض العاملين معه ونسبتها لنفسه يعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم، بينما لا يوافق على ذلك ٤٤% من أفراد الدراسة.

١٠. أن حوالي ٢١% من أفراد الدراسة يرون أن إهانة مدير المدرسة لبعض العاملين معه أمام زملائهم يعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم، بينما لا يوافق على ذلك ٥٩% من أفراد الدراسة.

وقد يُعزو الباحث زيادة نسبة الذين لا يرون أن هذه المعوقات تحد من تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم مقارنة بغيرهم من أفراد الدراسة إلى أنهم ربما لا يرون أن مديري المدارس يمارسون تلك المعوقات، خاصة وأن الجدول رقم (٤) أشار إلى أن معظمهم يرون توفر أساليب تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم بدرجة كبيرة أو بدرجة كبيرة جداً.

وبالنظر إلى الجدول السابق رقم (٥) يتضح أن أكثر المعوقات التي رأى أفراد الدراسة أنها تُعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم هي قلة إشراك العاملين معهم في الإدارة، يليها اتصافهم بالمزاجية، ثم تمييزهم للبعض على حساب البعض الآخر. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات (٢,٧١)، (٢,٥٢)، (٢,٥١) على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٥) أن أقل المعوقات التي رأى أفراد الدراسة أنها تُعد من معوقات ممارسة مديري المدارس لأساليب التحفيز مع منسوبيهم هي إهانة المدير لبعض العاملين معه أمام زملائهم، واستئثاره بجهود بعض العاملين معه ونسبتها لنفسه، وتقليل مدير المدرسة من احترامه لبعض العاملين معه، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات (٢,٠٤)، (٢,٠٧)، (٢,١٩) على التوالي.

وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات السؤال عن معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم يتبين أن أعلى قيمة بلغت (١,٥٤) وهذا يعني قربها من المتوسط وأن نسبة التجانس بين أفراد الدراسة عالية.

كما يتبين من الاطلاع على قيم الانحراف المعياري في كل عبارات هذا السؤال عدم الانتشار والتقارب في الإجابات حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري للعبارات بين (١,٣٦) و (١,٥٤).

#### ٤-٥ - الإجابة عن السؤال الرابع:

ما المقترحات المناسبة لتعزيز تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم من وجهة نظرهم ؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مفردة على حده وترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية، وكانت النتائج كما يأتي:

#### جدول رقم (٦) المقترحات المناسبة لتعزيز تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم

| رقم العبارة في الاستبانة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | ترتيب العبارة حسب متوسطها الحسابي |                   |                    |                   |        | العبارة | ترتيب العبارة حسب متوسطها الحسابي                                |   |
|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------|---------|--|---|
|                          |                   |                 | موافق بدرجة كبيرة جدا             | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة ضعيفة | لاوافق |         |  |   |
| ١٠                       | ٠,٧٨              | ٤,٤٩            | ١٨٢                               | ٦٦                | ٣٢                 | ٤                 | ١      | ك       | احترام مدير المدرسة للعاملين معه                                 | ١ |
|                          |                   |                 | ٦٣,٩                              | ٢٣,٢              | ١١,٢               | ١,٤               | ٠,٤    | %       |  |   |
| ١٢                       | ٣,١٦              | ٤,٣٧            | ١٣٩                               | ٨٢                | ٤٧                 | ١٤                | ٣      | ك       | منح المدير العاملين معه فرصة اختيار العمل المفضل لهم             | ٢ |
|                          |                   |                 | ٤٨,٨                              | ٢٨,٨              | ١٦,٥               | ٤,٩               | ١,١    | %       |  |   |
| ٧                        | ٠,٨١              | ٤,٣٧            | ١٥٩                               | ٧٩                | ٤٠                 | ٧                 | ٠      | ك       | إشادة المدير بجهود العاملين معه في النجاحات التي تحققتها المدرسة | ٣ |
|                          |                   |                 | ٥٥,٨                              | ٢٧,٧              | ١٤                 | ٣,٥               | ٠      | %       |  |   |
| ١                        | ٠,٨٩              | ٤,٣٤            | ١٦٢                               | ٧٢                | ٤١                 | ٧                 | ٣      | ك       | إبداء مدير المدرسة ثقته في العاملين معه                          | ٤ |
|                          |                   |                 | ٥٦,٨                              | ٢٥,٣              | ١٤,٤               | ٢,٥               | ١,١    | %       |  |   |
| ٨                        | ٠,٨٣              | ٤,٣٣            | ١٤٩                               | ٨٩                | ٣٩                 | ٧                 | ١      | ك       | استماع المدير لآراء العاملين معه واقتراحاتهم.                    | ٥ |
|                          |                   |                 | ٥٢,٣                              | ٣١,٢              | ١٣,٧               | ٢,٥               | ٠,٤    | %       |  |   |
| ٣                        | ٠,٨٣              | ٤,٣٢            | ١٤٨                               | ٨٩                | ٤١                 | ٥                 | ٢      | ك       | تشجيع المدير للمبادرات التي يقوم بها العاملون في المدرسة.        | ٦ |
|                          |                   |                 | ٥١,٩                              | ٣١,٢              | ١٤,٤               | ١,٨               | ٠,٧    | %       |  |   |
| ٩                        | ٠,٨٢              | ٤,٣٧            | ١٣٥                               | ٩٩                | ٤٤                 | ٦                 | ١      | ك       | تفويض المدير بعض المهام للعاملين معه وتشجيعهم.                   | ٧ |
|                          |                   |                 | ٤٧,٤                              | ٣٤,٧              | ١٥,٤               | ٢,١               | ٠,٤    | %       |  |   |

| رقم العبارة في الاستبانة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | ترتيب العبارة حسب متوسطها الحسابي |                  |                    |                   | العبارة | ترتيب العبارة حسب متوسطها الحسابي |    |  |
|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------|------------------|--------------------|-------------------|---------|-----------------------------------|----|--|
|                          |                   |                 | موافق بدرجة كبيرة جدا             | موافق بدرجة كبير | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة ضعيفة |         |                                   |    |  |
|                          |                   |                 | ٥                                 | ٤                | ٣                  | ٢                 | ١       |                                   |    |  |
| ٦                        | ٠.٨٩              | ٤.٣٥            | ١٤٥                               | ٧٩               | ٥٠                 | ١٠                | ١       | ك                                 | ٨  | ممارسة المدير لمهارات الاتصال الفعال مع العاملين معه.  |
|                          |                   |                 | ٥٠.٩                              | ٢٧.٧             | ١٧.٥               | ٣.٥               | ٠.٤     | %                                 |    |  |
| ١٦                       | ١.٠١              | ٤.٢٤            | ١٥٤                               | ٧٣               | ٣٦                 | ١٦                | ٦       | ك                                 | ٩  | تخصيص ميزانية مالية كافية للمدرسة.   |
|                          |                   |                 | ٥٤                                | ٢٥.٦             | ١٢.٦               | ٥.٦               | ٢.١     | %                                 |    |  |
| ١١                       | ١.٠١              | ٤.٢٢            | ١٥١                               | ٧٤               | ٣٩                 | ١٤                | ٧       | ك                                 | ١٠ | إبداء المدير اهتمامه بالحالة الصحية للعاملين معه في المدرسة.   |
|                          |                   |                 | ٥٣                                | ٢٦               | ١٣.٧               | ٤.٩               | ٢.٥     | %                                 |    |  |
| ٥                        | ١.٠٠              | ٤.٢٢            | ١٥٢                               | ٦٥               | ٥٢                 | ١٠                | ٦       | ك                                 | ١١ | حرص المدير على العدل في توزيع الأعمال والحوافز بين العاملين.   |
|                          |                   |                 | ٥٣.٣                              | ٢٢.٨             | ١٨.٢               | ٣.٥               | ٢.١     | %                                 |    |  |
| ١٧                       | ١.٠٨              | ٤.١٨            | ١٥٢                               | ٦٧               | ٤٣                 | ١٢                | ١١      | ك                                 | ١٢ | وضع نظام عادل للحوافز في المدرسة.  |
|                          |                   |                 | ٥٣.٣                              | ٢٣.٥             | ١٥.١               | ٤.٢               | ٣.٩     | %                                 |    |  |
| ٤                        | ٠.٩٩              | ٤.١٥            | ١٣١                               | ٩١               | ٤٣                 | ١٤                | ٦       | ك                                 | ١٣ | حرص مدير المدرسة على متابعة الحقوق المالية للعاملين معه.   |
|                          |                   |                 | ٤٦                                | ٣١.٩             | ١٥.١               | ٤.٩               | ٢.١     | %                                 |    |  |
| ٢                        | ٠.٩٥              | ٤.١٤            | ١٣١                               | ٨٠               | ٦٢                 | ٨                 | ٤       | ك                                 | ١٤ | إشراك المدير للعاملين معه في إدارة شؤون المدرسة بوجه عام (اعداد خطة المدرسة، اتخاذ القرارات، الاجتماعات،...) |
|                          |                   |                 | ٤٦                                | ٢٨.١             | ٢١.٨               | ٢.٨               | ١.٤     | %                                 |    |  |
| ١٥                       | ١.٠٧              | ٤.١١            | ١٣٨                               | ٧٥               | ٤٥                 | ٢٠                | ٧       | ك                                 | ١٥ | منح المدير بعض العاملين معه فرصة تمثيل المدرسة في بعض اللقاءات والمؤتمرات والمعارض السنوية                   |
|                          |                   |                 | ٤٨.٤                              | ٢٦.٣             | ١٥.٨               | ٧                 | ٢.٥     | %                                 |    |  |
| ١٨                       | ١.٢٠              | ٤.٠٠            | ١٣٣                               | ٧٢               | ٤٤                 | ١٩                | ١٧      | ك                                 | ١٦ | تخصيص جزء كاف من ميزانية المدرسة للحوافز.  |
|                          |                   |                 | ٤٦.٧                              | ٢٥.٣             | ١٥.٤               | ٦.٧               | ٦       | %                                 |    |  |
| ١٤                       | ١.١٦              | ٣.٩٢            | ١٢٢                               | ٦٨               | ٥٦                 | ٢٩                | ١٠      | ك                                 | ١٧ | عقد المدير لقاءات للاحتفال بنجاح العاملين معه.   |
|                          |                   |                 | ٤٢.٨                              | ٢٣.٩             | ١٩.٦               | ١٠.٢              | ٣.٥     | %                                 |    |  |
| ١٣                       | ١.٢٨              | ٣.٧٣            | ١٠٤                               | ٧٥               | ٥٩                 | ٢٠                | ٢٧      | ك                                 | ١٨ | بذل المدير جهودا لحصول العاملين معه على تخفيضات أو هدايا عينية.  |

ويتبين من الجدول السابق رقم (٦) أن جميع المقترحات التي وردت في أداة الدراسة لتعزيز تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم قد حظيت بموافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة وكبيرة جدا، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه المقترحات ما بين (٤,٤٩) للعبارة العاشرة و (٣,٧٣) للعبارة الثالثة عشرة.

كما يتضح من الجدول رقم (٦) أن أكبر المقترحات التي حظيت بموافقة أفراد الدراسة هي احترام مدير المدرسة للعاملين معه، ومنح المدير العاملين معه فرصة اختيار العمل المفضل لهم، وإشادة المدير بجهود العاملين معه في النجاحات التي تحققتها المدرسة، وإبداء مدير المدرسة ثقته في العاملين معه، واستماع المدير لآراء العاملين معه واقتراحاتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٩)، (٤,٣٧)، (٤,٣٧)، (٤,٣٤)، (٤,٣٣) على التوالي.

كما يتبين من الجدول رقم (٦) أن أقل خمسة مقترحات حظيت بموافقة أفراد الدراسة عليها هي بذل المدير جهودا لحصول العاملين معه على تخفيضات أو هدايا عينية، وعقد المدير لقاءات للاحتفال بنجاح العاملين معه، وتخصيص جزء كاف من ميزانية المدرسة للحوافز، ومنح المدير بعض العاملين معه فرصة تمثيل المدرسة في بعض اللقاءات والمؤتمرات والمعارض السنوية، وإشراك المدير للعاملين معه في إدارة شؤون المدرسة بوجه عام (اعداد خطة المدرسة، اتخاذ القرارات، الاجتماعات،...) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٣)، (٣,٩٢)، (٤,٠٠)، (٤,١١)، (٤,١٤) على التوالي، بيد أن الملاحظ أن هذه المقترحات وإن كانت أقل من غيرها إلا أنها لم تخرج عن درجة موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة.

وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات السؤال عن المقترحات المناسبة لتعزيز تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم يتبين أن أعلى قيمة بلغت (١,٢٨) وهذا يعني قربها من المتوسط وأن نسبة التجانس بين أفراد الدراسة عالية.

كما يتبين من الاطلاع على قيم الانحراف المعياري في كل عبارات هذا السؤال عدم الانتشار والتقارب في الإجابات حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري للعبارات بين (١,٧٨) و (١,٢٨).

#### ٥-٥- الإجابة عن السؤال الخامس:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض للتحفيز للعاملين معهم تعود إلى الوظيفة أو الخبرة أو المؤهل العلمي؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب الدرجة الكلية لبعدها درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض للتحفيز للعاملين معهم ، ثم تم حساب تحليل التباين البسيط بين المجموعات وفقاً لكل من الوظيفة، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و كانت النتائج كما يأتي:

#### جدول رقم (٧)

اختلاف واقع درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض للتحفيز للعاملين معهم باختلاف كل من الوظيفة الحالية او المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

| وفقاً للوظيفة           | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف     | الدلالة |
|-------------------------|----------------|--------------|----------------|-------|---------|
| بين المجموعات           | ٧٦١,٥٢٣        | ٢            | ٣٨٠,٧٦١        | ٢,٥٩٣ | * ٠,٠٧٧ |
| داخل المجموعات          | ٤١٤٠٣,٠٧٤      | ٢٨٢          | ١٤٦,٨١٩        |       |         |
| المجموع                 | ٤٢١٦٤,٥٩٦      | ٢٨٤          |                |       |         |
| وفقاً للمؤهل العلمي     | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف     | الدلالة |
| بين المجموعات           | ١٠٧٦,٠٦٨       | ٣            | ٣٥٨,٦٨٩        | ٢,٤٥٣ | * ٠,٠٦٤ |
| داخل المجموعات          | ٤١٠٨٨,٥٢٨      | ٢٨١          | ١٤٦,٢٢٣        |       |         |
| المجموع                 | ٤٢١٦٤,٥٩٦      | ٢٨٤          |                |       |         |
| وفقاً لعدد سنوات الخبرة | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف     | الدلالة |
| بين المجموعات           | ٣٧٥,١٥٥        | ٣            | ١٢٥,٠٥٢        | ٠,٨٤١ | * ٠,٤٧٢ |
| داخل المجموعات          | ٤١٧٨٩,٤٤١      | ٢٨١          | ١٤٨,٧١٧        |       |         |
| المجموع                 | ٤٢١٦٤,٥٩٦      | ٢٨٤          |                |       |         |

\* غير دلالة إحصائية

بالنظر الى الجدول السابق رقم ( ٧ ) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض للتحفيز للعاملين معهم تعود إلى الوظيفة الحالية او المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، حيث لم تصل قيمة (ف) في جميع المتغيرات السابقة الى أي من مستويات الدلالة الإحصائية.

وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس ربما يسعون إلى تحفيز العاملين معهم جميعاً دون التمييز بينهم وفقاً لوظائفهم أو مؤهلاتهم العلمية أو سنوات خبرتهم، وأنهم يتحرون العدالة والموضوعية في ذلك، ولا شك أن مراعاة ذلك يُعد من الصفات الايجابية التي ينبغي أن يتصف بها مديري المدارس لما في ذلك من أثر على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم.

#### ٥-٦- الإجابة عن السؤال السادس:

” هل توجد علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للتحفيز مع العاملين معهم في المدارس وبين مدة بقاء العاملين في المدرسة ؟“

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب الدرجة الكلية لبعدها درجة ممارسة مديري المدارس للتحفيز مع العاملين معهم ثم تم حساب تحليل التباين البسيط بين المجموعات وفقاً لمدة البقاء بالمدرسة وكانت النتائج كما يأتي:

#### جدول رقم (٨)

العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس لأساليب التحفيز مع العاملين معهم في

المدارس وبين مدة بقاء العاملين في المدرسة

| الدالة  | ف     | متوسط المربعات | دح  | مجموع المربعات |                |
|---------|-------|----------------|-----|----------------|----------------|
| * ٠.٠٦٧ | ٢.٤٠٨ | ٣٥٢,٢٠٨        | ٣   | ١٠٥٦,٦٢٥       | بين المجموعات  |
|         |       | ١٤٦,٢٩٢        | ٢٨١ | ٤١٠٧,٩٧        | داخل المجموعات |
|         |       |                | ٢٨٤ | ٤٢٦٤,٦         | المجموع        |

\* غير دلالة إحصائية

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٨) يتضح عدم وجود علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للتحفيز مع العاملين معهم ومدة بقاء العاملين في المدرسة، حيث لم تصل قيمة (ف) الى أي من مستويات الدلالة الإحصائية. وقد يُعزى ذلك إلى كون عملية انتقال العاملين على الوظائف التعليمية (وهم أغلب أفراد الدراسة) لا تتم بسهولة ومتى ما أرادوا، وإنما تتم من خلال حركة سنوية ووفق معايير مفاضلة، ولا يستطيع شاغل الوظيفة التعليمية الانتقال من مدرسته متى ما أراد ذلك.

وقد يبقى شاغل الوظيفة التعليمية في مدرسته أو منطقتة سنوات عديدة دون أن تحصل له فرصة الانتقال من مدرسته حتى وإن كان لا يجد تحفيزاً من مدير المدرسة التي يعمل فيها.

#### ٧-٥ - ملخص نتائج الدراسة:

- أن غالبية أفراد الدراسة يرون أن المديرين يبدون ثقة في العاملين معهم بالمدرسة، يليها كونهم يشيدون بجهودهم، وأن المديرين يمثلون قدوة حسنة في الإخلاص في العمل، و كانوا يشكرون العاملين معهم في اللقاءات الخاصة والعامّة، و يشجعون المبادرات التي يقوم بها العاملون بالمدرسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات (٤,٣٣)، (٤,٣٠)، (٤,٢٥)، (٤,٢٤)، (٤,٢١) على التوالي، وهو المتوسط الذي يقع في فئة المقياس الأولى "موافق بدرجة كبيرة جداً"، مما يعني توفر هذه الأساليب التحفيزية للعاملين في المدارس.
- أن غالبية أفراد الدراسة يرون أن حرص معظم المديرين يقل حينما يتعلق الأمر بمنح العاملين معهم مكافأة مادية على جهودهم، أو تنظيم لقاءات اجتماعية للعاملين معهم خارج وقت الدراسة، أو إقامة حفلات تكريم للعاملين معهم تقديراً على جهودهم، أو إشراك العاملين معهم في البرامج التدريبية، أو متابعة الحقوق المالية للعاملين معهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات (٣,٠٣)، (٣,٣٣)، (٣,٨٤)، (٣,٨٥)، (٣,٨٩) على التوالي، وهو المتوسط الذي يقع بين في فئتي المقياس الثانية والثالثة وهما "موافق بدرجة كبيرة" و "موافق بدرجة متوسطة".

- أن موافقة أفراد الدراسة على تسعة معوقات من المعوقات العشرة المذكورة لم تتجاوز الدرجة الضعيفة، وهي:
  - اتصاف المدير بالمزاجية في التعامل مع بعض العاملين معه.
  - تمييز المدير لبعض العاملين معه عن غيرهم في التعامل معهم.
  - توبيخ مدير المدرسة لصاحب العمل غير الجيد مباشرة حين يراه.
  - افتقاد مدير المدرسة لمهارات الاتصال الفعال مع بعض العاملين معه.
  - ظلم مدير المدرسة لبعض العاملين معه.
  - إشعار مدير المدرسة لبعض العاملين معه بعدم الثقة.
  - تقليل مدير المدرسة من احترامه لبعض العاملين معه.
  - استئثار مدير المدرسة بجهود بعض العاملين معه ونسبتها لنفسه.
  - إهانة مدير المدرسة لبعض العاملين معه أمام زملائهم.
- أن أكثر المعوقات التي رأى أفراد الدراسة أنها تُعد من معوقات تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم هي قلة إشراك العاملين معهم في الإدارة، يليها اتصافهم بالمزاجية، ثم تمييزهم للبعض على حساب البعض الآخر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات (٢,٧١)، (٢,٥٢)، (٢,٥١) على التوالي وهو المتوسط الذي يقع بين في فئتي المقياس الثالثة والرابعة وهما "موافق بدرجة متوسطة" و "موافق بدرجة ضعيفة".
- أن أقل المعوقات التي رأى أفراد الدراسة أنها تُعد من معوقات ممارسة مديري المدارس لأساليب التحفيز مع منسوبيهم هي إهانة المدير لبعض العاملين معه أمام زملائهم، واستئثاره بجهود بعض العاملين معه ونسبتها لنفسه، وتقليل مدير المدرسة من احترامه لبعض العاملين معه، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات (٢,٠٤)، (٢,٠٧)، (٢,١٩) على التوالي، وهو المتوسط الذي يقع في فئة المقياس الرابعة "موافق بدرجة ضعيفة".
- أن جميع المقترحات التي وردت في أداة الدراسة لتعزيز تحفيز مديري المدارس للعاملين معهم قد حظيت بموافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة وكبيرة جدا، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه المقترحات ما بين (٤,٤٩) للعبارة العاشرة و

(٣,٧٣) للعبارة الثالثة عشرة، وهو المتوسط الذي يقع بين في فئتي المقياس الأولى و الثانية وهما "موافق بدرجة كبيرة جدا" و "موافق بدرجة كبيرة".

- أن أكبر المقترحات التي حظيت بموافقة أفراد الدراسة هي احترام مدير المدرسة للعاملين معه، ومنح المدير العاملين معه فرصة اختيار العمل المفضل لهم، وإشادة المدير بجهود العاملين معه في النجاحات التي تحققتها المدرسة، وإبداء مدير المدرسة ثقته في العاملين معه، واستماع المدير لآراء العاملين معه واقتراحاتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٩)، (٤,٣٧)، (٤,٣٧)، (٤,٣٤)، (٤,٣٣) على التوالي. وهو المتوسط الذي يقع في فئة المقياس الأولى "موافق بدرجة كبيرة جدا".

- أن أقل خمسة مقترحات حظيت بموافقة أفراد الدراسة عليها هي بذل المدير جهودا لحصول العاملين معه على تخفيضات أو هدايا عينية، وعقد المدير لقاءات للاحتفال بنجاح العاملين معه، وتخصيص جزء كاف من ميزانية المدرسة للحوافز، ومنح المدير بعض العاملين معه فرصة تمثيل المدرسة في بعض اللقاءات والمؤتمرات والمعارض السنوية، وإشراك المدير للعاملين معه في إدارة شؤون المدرسة بوجه عام (إعداد خطة المدرسة، اتخاذ القرارات، الاجتماعات،...) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٣)، (٣,٩٢)، (٤,٠٠)، (٤,١١)، (٤,١٤) على التوالي، بيد أن الملاحظ أن هذه المقترحات وإن كانت أقل من غيرها إلا أنها لم تخرج عن درجة موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة.

- يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة الرياض للتحفيز للعاملين معهم تعود إلى الوظيفة الحالية أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، حيث لم تصل قيمة (ف) في جميع المتغيرات السابقة إلى أي من مستويات الدلالة الإحصائية.

- كما يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للتحفيز مع العاملين معهم ومدة بقاء العاملين في المدرسة، حيث لم تصل قيمة (ف) إلى أي من مستويات الدلالة الإحصائية.

## ٨-٥- توصيات الدراسة:

في ضوء أدبيات الدراسة، ونتائج الدراسة الميدانية، يوصي الباحث بالآتي:

١. قيام وزارة التربية والتعليم وإدارات التربية والتعليم ومكاتب التربية والتعليم بمنح مزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية لمديري المدارس لتكون عوناً لهم على تحفيز العاملين معهم.
٢. زيادة العناية بأساليب التحفيز، وتضمين تقارير أداء مديري المدارس عناصر تبين مدى قدرتهم على تحفيز العاملين معهم.
٣. تكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس في موضوع مهارات التحفيز و معوقاته.
٤. عقد ورش عمل لمديري المدارس تخصص لمناقشة أساليب التحفيز ووسائله.
٥. إدراج موضوع التحفيز ضمن الإعداد المهني لمديري المدارس.
٦. تخصيص ميزانيات كافية للمدارس تساعد مديريها على تحفيز العاملين معهم مادياً.
٧. الإشادة وتكريم مديري المدارس المتميزين في مجال تحفيز العاملين معهم في المدارس بتوجيه خطابات الشكر والتقدير لهم، وفي الاجتماعات واللقاءات والمناسبات العامة.
٨. منح الأولوية في المشاركات في الدورات والمؤتمرات والزيارات الخارجية والايضاد للمدارس السعودية في الخارج لمديري المدارس المتميزين في مجال تحفيز العاملين معهم في المدارس.
٩. سعياً لتطوير أداء مديري المدارس في مجال التحفيز، يوصي الباحث بوضع نظام للحوافز يأخذ في الاعتبار اشباع الحاجات النفسية لمديري المدارس، ويكفل الاستمرار في منحها ويوفر درجة عالية من الرضى الوظيفي وبما ينعكس إيجاباً على ممارستهم للتحفيز مع العاملين معهم .

## مراجع الدراسة:

- أنيس، إبراهيم ومنتصر، عبد الحليم و الصوالحي، عطيه و أحمد، محمد خلف الله (١٣٩٢هـ) المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، دار إحياء التراث العربي، بيروت: لبنان.
- البخاري، محمد بن إسماعيل (١٤٠٠هـ)، الجامع الصحيح المسند من حديث رسول الله وسننه وأيامه، الطبعة الأولى، المكتبة السلفية: القاهرة.
- بروس، أن (٢٠٠٤م) كيف تحفز كل العاملين: ٢٤ طريقة ثبت جدواها لزيادة إنتاجية العاملين. مكتبة جرير: الرياض.
- البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١م)، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
- جرينبرج، جيرالد و روبرت، بارون، (١٤٢٥هـ) إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي محمد و بيوني، اسماعيل على، دار المريخ للنشر: الرياض.
- الجساسي، عبدالله بن حمد (٢٠١١م) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.
- ابن حجر، أحمد بن علي العسقلاني (١٤٠٧هـ)، فتح الباري شرح صحيح البخاري، دار الريان للتراث: القاهرة.
- حسن، رابية محمد (١٩٩٩م)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية.
- حسونه، فيصل (٢٠٠٨م)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الحمادي، علي (١٤٢٦هـ)، مهارات واساليب تحفيز الموظفين برنامج تدريبي - الإدارة العامة للتدريب والابتعاث - وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع مركز أساليب التدريب: الرياض
- الدوسري، نبيلة (٢٠٠٧م) دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين "مجلة العلوم التربوية والنفسية مجلد (٨) العدد الأول، كلية التربية - جامعة البحرين.
- دويد، أحمد (١٤٢٣هـ) الحوافز التي تمكن أن تطور أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة" كلية التربية: جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ديب، سام ولايل، سوسمان (٢٠٠٧م)، الخطوات الذكية للمسئولين، ترجمة مكتبة جرير: الرياض.

- ستراب، جوزيف.ت. (١٩٩٩م).المدير الجديد الناجح. الجمعية الأمريكية للإدارة.ترجمة مكتبة جرير: الرياض.
- أبوسكر، السيد درويش (١٩٩٦م) "تقويم رضا العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل" الجامعة الاردنية – عمان: الأردن.
- السلمي، سعود بن سعيد والغامدي، سعود بن سعيد(١٤٢٩هـ).أسباب عزوف وكيل المدرسة عن العمل مديراً بمدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري ووكلاء المدارس. إدارة الإشراف التربوي – الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة.
- السواط، سامية بنت عيضة بن عبدالله (١٤٢٧هـ) دور الإدارة التعليمية في الحوافز التشجيعية لمعلمات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بين الواقع و المأمول من وجهة نظر المعلمات و المديرات. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى – مكة المكرمة .
- سيكاران، أوما (١٩٩١هـ). طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية. جامعة الملك سعود. مطابع الجامعة.الرياض.
- طوقان، علي (١٩٩٧م) "اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء" رسالة المكتبة.المجلد الثاني والثلاثون.العدد الرابع.عمان:الأردن.
- العساف، صالح (١٤٢٦هـ).المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية.مكتبة العبيكان:الرياض.
- الغيتي، محمد راشد سعيد (١٩٨٥) "تحفيز العاملين في وزارة التربية والتعليم / منطقة العين التعليمية"
- الفريج، وفاء بنت إبراهيم (١٤٢٢هـ) "اتجاهات المعلمات نحو استخدام أسلوب التحفيز في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة الرياض" رسالة الخليج العربي العدد ٤٤.
- القحطاني، ابتسام (١٤٢٣هـ). آليات التغلب على عزوف المعلمات عن العمل في مجال الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة القويعة.رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي –كلية العلوم الاجتماعية – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٤م). أساسيات التنظيم والإدارة.الدار الجامعية.الاسكندرية: جمهورية مصر العربية.

- القريوتي، محمد وزوليف، مهدي (١٩٨٩م)، مبادئ الإدارة: النظريات والوظائف، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- القريوتي، محمد (٢٠٠٩م) مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الكلالده، طاهر (١٤٢٨هـ)، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ماهر، احمد (٢٠٠٣م)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية: الاسكندرية.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (١٤١٤هـ) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر: الرياض.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد و عمر، فدوى فاروق (١٤٢٧هـ) مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض.
- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي (١٩٧٠م) لسان العرب، دار لسان العرب: بيروت: لبنان
- آل ناجي، محمد بن عبد الله (١٤٣٢هـ) الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية: مطبعة السروات بجدة.
- هاشم، زكي محمود (١٤١٦هـ)، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل: الكويت.
- الورثان، عدنان بن أحمد (١٤٢٤هـ)، التحفيز منك وإليك، الإدارة العامة للتدريب والابتعاث، وكالة الوزارة للتعليم، وزارة التربية والتعليم، الرياض.
- المتقي الهندي، د.ت، كنز العمال، الجزء ١٣ - <http://www.muhammad.org/cgi>

\* \* \*

ملحق رقم (١)

بيان بأسماء محكمي أداة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات و بعض أصحاب الخبرة من مديري المدارس

| م  | الاسم                               | الدرجة العلمية | الوظيفة        | جهة العمل                                   |
|----|-------------------------------------|----------------|----------------|---|
| ١  | أ.د. عبد المحسن بن محمد السميح      | أستاذ          | عضو هيئة تدريس | قسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة الإمام |
| ٢  | أ.د. حسن بن عبد المالك محمود        | أستاذ          | عضو هيئة تدريس | قسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة الإمام |
| ٣  | د. عبدالعزيز بن سليمان الدويش       | أستاذ مشارك    | عضو هيئة تدريس | قسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة الإمام |
| ٤  | د. خالد بن عبدالعزيز الداود         | أستاذ مساعد    | عضو هيئة تدريس | قسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة الإمام |
| ٥  | د. عبدالعزيز بن عبد الرحمن العسكر   | أستاذ مساعد    | عضو هيئة تدريس | قسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة الإمام |
| ٦  | د. عبد الله بن عبد الرحمن الفتوح    | أستاذ مساعد    | عضو هيئة تدريس | قسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة الإمام |
| ٧  | د. عبدالعزيز بن عبد الرحمن التويجري | أستاذ مساعد    | عضو هيئة تدريس | جامعة المجمعة                               |
| ٨  | محمد بن حسين القبيل                 | بكالوريوس      | مدير مدرسة     | وزارة التربية والتعليم                      |
| ٩  | فهد بن محمد السواط                  | بكالوريوس      | مدير مدرسة     | وزارة التربية والتعليم                      |
| ١٠ | حمد بن سالم الدوسري                 | بكالوريوس      | مدير مدرسة     | وزارة التربية والتعليم                      |
| ١١ | محمد بن عبد الله السهلي             | بكالوريوس      | مدير مدرسة     | وزارة التربية والتعليم                      |
| ١٢ | عبد الله بن علي الشهري              | بكالوريوس      | مدير مدرسة     | الهيئة الملكية في الجبيل وينبع              |
| ١٣ | عثمان بن محمد العيسى                | بكالوريوس      | مدير مدرسة     | الهيئة الملكية في الجبيل وينبع              |
| ١٤ | بشير بن خشمان الشلافي               | بكالوريوس      | مدير مدرسة     | الهيئة الملكية في الجبيل وينبع              |
| ١٥ | نايف بن عبيدان الحربي               | بكالوريوس      | مدير مدرسة     | الهيئة الملكية في الجبيل وينبع              |

\* \* \*

- 
25. Maher, A. (2003). Organizational Behavior: An Introduction to Build Skills. Alexandria: University House.
  26. Manthghour, M. I. (1970). Lesan Arabs. Lebanon, Beirut: Dar Lesan Arabs.
  27. Morsei, M. (1422). Educational administration: Its Origins and Applications. Egypt, Cairo: books World.
  28. Mustafa, S. (1414). The School Administration in the Contemporary Administrative Thought. Riyadh: Mars Publishing House.
  29. Mustafa, S., & Omar, F. (1427). Introduction to Educational Planning and Administration. Riyadh: adulthood Library.
  30. Naji, M. A. (1432). Educational Administration and School Theories and Practices in the Kingdom of Saudi Arabia. Jeddah: Press Sarawat.
  31. Qaryouti, M. (2009). Principles of Management: Theories, and Processes and Functions. Amman, Jordan: Dar Wael .
  32. Qaryouti, M., & Zoliv, M. (1989). Principles of Management: Theories and jobs. Amman, Jordan: Dar future .
  33. Sekaran, U. (1419). Research Methods in Management: the Introduction of Building Research Skills. Riyadh: King Saud University.
  34. Straub., & Joseph, T. (1999). The New Successful Manager . Riyadh: Jarir Bookstore Translation.
  35. Sukkar, A. A. (1996). The Evaluation of the Administrative Staff Satisfaction for Work Incentives in Public and Private Universities in Jordan for Work Incentives. Amman : Jordan, Jordan University.
  36. Toukan, A. (1997). Fourth Issue. Trends of Workers in Public Libraries in Palestine about Work Incentives and their Efficiency Impact. Amman, Jordan.

\* \* \*

- Administration and Educational Planning Department , Social Sciences Faculty , Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
13. Asawaat, S. (1427). The Role of Educational Administration in Incentives for Teachers of Middle School in Mecca Between Reality and Expectations From the Viewpoint of Teachers and Directors. Mecca: Faculty of Education, Umm Al-Qura University .
  14. Asolamy, S., & Al-Ghamdi, S. (1429). Reasons for the Agent of School Reluctance to Work as an Administrator of Public Education government Schools for Boys in Jeddah From the Perspective of Supervisors and Managers of the School Administration. : General Directorate of Education in Jeddah.
  15. Bouhy, F. (2001). Educational and School Administration . Cairo: Dar Quba .
  16. Bruce, A. (2004). How to Motivate all Employees: 24 Proven Ways to Increase Worker Productivity. Riyadh: Jarir Bookstore.
  17. Deep, S., & Lile, S. (2007). The Smart Steps for the Officials. Riyadh: Jarir Bookstore translation.
  18. Doad, A. (1423). Incentives That Enable the Development of the Performance of the Educational Supervisor in Mecca. Meca: Education College, Umm Al-Qura University.
  19. Greenberg, G., & Robert, B. (1425). Management of Behavior in Organizations. Riyadh: Dar Almaric .
  20. Hajar, A. I.(1407) Fatuh al-Bari. Cairo: Dar Al Rayyan.
  21. Hashim, Z. (1416). Human Resources Management. Kuwait: chains Publications.
  22. Hassan, R. (1999). Human Resources Management. Alexandria: modern university Office.
  23. Hassouna, F. (2008). Human Resources Management. Amman: Jordan: Dar Osama .
  24. Ibrahim, A. (1392). The Center of the Revival of Arab Heritage. Lebanon: Beirut .

## Arabic References

1. Abu qahf, A. S. (2004). The Basics of Management and Administration. Egypt, Alexandria: University House.
2. Agheita, M. (1985). Motivate Workers in the Ministry of Education. Emirates, Ain: Al Ain Educational Zone.
3. Al-Assaf, S. (1426). Entrance to Search in the Behavioral Sciences. Riyadh: Obeikan Bookstore.
4. Al-Bukhari, M. (1400). Sahih al-Musnad. Cairo: the Salafeeah Library.
5. Alclaldh, T. (1428). Development and Management of Human Resources. . Jordan, Amman: world of culture .
6. Al-Dosari, N. (2007). folder (8) the first issue. The role of incentives in the functional performance of the physical education teachers in the Kingdom of Bahrain. The Education College , Bahrain University: Journal of Educational and Psychological Sciences.
7. Alfaraj, W. (1422). Teachers Trends Toward the Use of the Stimulus Method in kindergartens Institutions in Riyadh city. Riyadh: Arabian Gulf Message .
8. ALHammadi, A. (1426). Skills and methods of motivating staff training program. Riyadh: General Administration of Training and Scholarship, Ministry of Education in Collaboration with the Methods Training Center.
9. Aljasaas, A. (2011). The Impact of Material and Moral Incentives to Improve the Performance of Employees in the Ministry of Education, Sultanate of Oman. Oman: Arab British Academy for Higher Education.
10. AlmotageeAlhindey, D. T., KanizAlomale. Volume 13  
<http://www.muhammadith.org/cgi>.
11. Alorthan, A. b. (1424). Stimulation from you to you. Riyadh: General Directorate for Training and scholarship, Ministry of Education Deputy, Ministry of Education.
12. Al-Qahtani, I. (1433). Mechanisms to Overcome the Reluctance of Teachers to Work in the School Administration Field in the Kowaiyia Public Schools. :

The Reality of Motivating Principals for their Employees in the City of Riyadh

**Dr. Abdul Karim Abdul Aziz ALMehrij**

Department of Management and Educational

Planning, College of Social Sciences

Al-Imam Mohammed bin Saud Islamic University

**Abstract:**

The study sought to identify the extent to which principals in the city of Riyadh motivate the employees in their schools, obstacles that limit the progress of such practices; appropriate suggestions that help keep the motivation of principals to their employees in schools.

The researcher used the descriptive survey method. The study population consisted of teachers, student counselors and clerks working in public schools in the city of Riyadh, for the academic year 1432/1433. The study sample totaled 285 individuals, of whom: (236) teachers, (13) student counselors and (36) clerks.

The most significant results of this study show that the majority of the study sample believes that the principals show trust in the employees working with them in the school and praise them for their efforts. Principals, in return, represent a good example of dedication and sincerity at work; they thank and praise them in public and in private meetings and encourage initiatives undertaken by the school staff. The major obstacles that prevent principals from motivating their employees are as follows: Not involving them in managing the school, having moody principals, and discriminating against employees.

The study recommends granting more administrative and financial authority to principals to allow them to motivate their staff, adding elements to the reports of managerial performance which illustrate their ability to motivate their staff, and holding frequent training courses and workshops for principals about the motivation skills, its methods, means, and constraints.