

نموذج رقم ( ٨ )

اجازة اطروحة علمية فى صيغتها النهائية بعد اجراء

التعديلات المطلوبة

الاسم ( رباعى ) : فادية احمد شربيني علوى الكلية : التربية  
الاطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير القسم : ( الادارة التربوية والتخطيط )  
عنوان الاطروحة : التخصص : ( ادارة تربوية وتخطيط ) .  
آراء المعلمات حول أهمية الحوافز التى تقدمها لهن مهنة التدريس  
" دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمدينة جـــــدة "

الحمد لله رب العالمين والملاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى  
آله وصحبه أجمعين وبعد ..

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الاطروحة المذكورة عالية  
والتي تمت مناقشتها فى ١٩ / ١٠ / ١٤٠٩ هـ ، بقبول الأطروحة بعد اجراء  
التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم .

فان اللجنة توصى باجازة الاطروحة فى صيغتها النهائية المرفقة  
كمطلب تكميلى للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ، والله الموفق .

أعضاء اللجنة

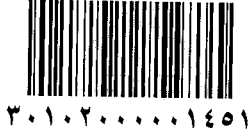
المشرف على الرسالة مناقش من القسم مناقش من خارج القسم  
الاسم / د. حمزة عبد الله عقيل الاسم / د. سعد الزهرانى الاسم / د. عبد العزيز يار قوقندي  
التوقيع التوقيع التوقيع

يعتمد ، ، رئيس قسم الادارة التربوية والتخطيط

د / حمزة عبد الله عقيل

✳ يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الاطروحة فى كل نسخة .

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القري  
كلية التربية



# آراء المعلمات حول أهمية الحوار التربوي تقديمها للمهن كهيئة التدريسي

دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمدينة جدة  
اعداد الطالبة

فادية أحمد شربيني علوي

٢٥٦٧

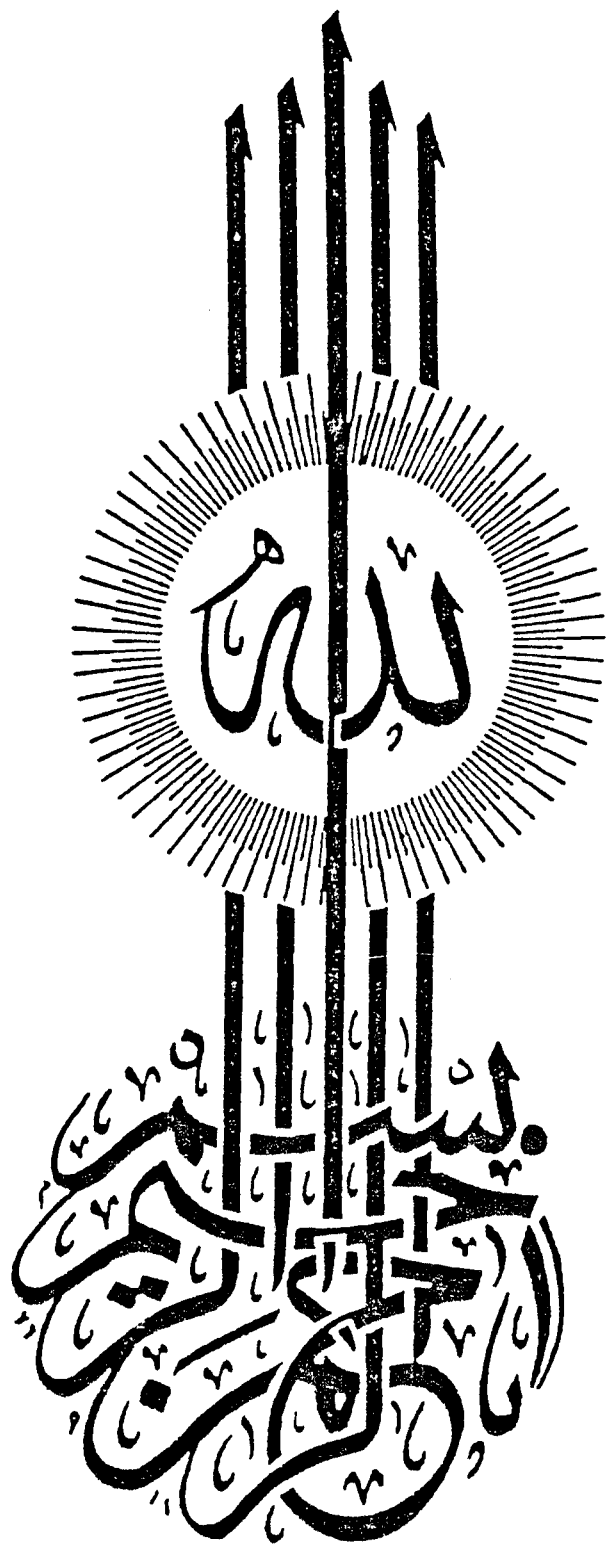
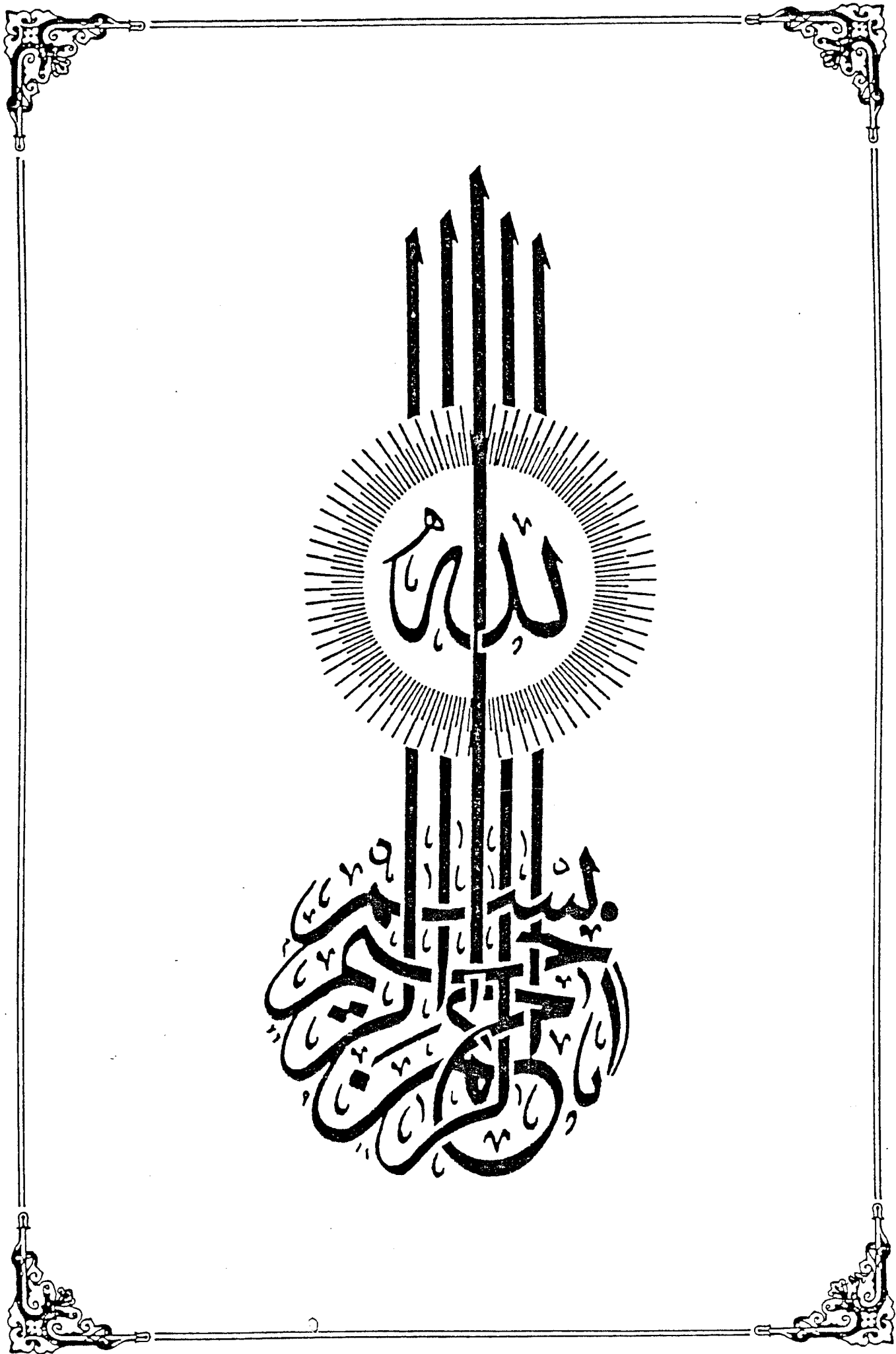
احتراف

الدكتورة / أميرة محمد شاهين      الدكتور / حمزة عقيل

مقدم الى قسم الادارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى  
كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية



الفصل الدراسي الاول ١٤٠٩ هـ



# الإهداء

إلى نصراني الحب والحنان اللذين أنارا لي طريقا في الحياة  
إلى روح والدي الطاهرة التي تمنيت أن يعيش هذا اليوم ليشاركي  
إلى والدي الغالية التي أكملت الرسالة اللدنية  
وأما أنت بحق رزاقاً للتحصينة والعطاء  
إلى اخوتي محمد وفوزية وفائز الذين حاربوا من أجلنا  
في اللدبار والنصحية من أجل مواصلة تعليمي  
لجميعهم جميعاً أهدى نتاجي المتواضع  
وجزاكم الله عني خير

الجزاء

فاوية أحمد شربيني عوي

(( كلمة شكر وتقدير ))

سبحان القائل في محكم التنزيل ( ولئن شكرتم لازيدنكم ) فالشكر من قبل وبعد لله على جزيل نعمه . ثم لأستاذتي الفاضلة المشرفة على الرسالة الدكتور أميرة محمد شاهين التي تجاوزت في عطائها دور المرشدة والموجهة فكانت بحق نموذجا مشرفا للتعامل الانساني كذلك أتوجه بالشكر للاستاذ الفاضل الدكتور / حمزه عبدالله عقيل رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط الذى تابع إشراف على الرسالة وكان لمساندته دور بناء في إتمام البحث .

كما أخص بالشكر الأستاذين الفاضلين الدكتور / سعد الزهراني والدكتور عبدالعزيز يارقوندى لتفضلهما بقبول الرسالة والمشاركة في لجنة المناقشة . كما يسرني أن اتقدم بالشكر إلى عميد كلية التربية والأساتذة المحكمين بجامعة أم القرى لما أبدوه من نصائح وتوجيهات على أداة الدراسة .

وأتوجه بالشكر أيضا لجميع العاملين في مركز الحاسب الآلي بجامعة أم القرى على تعاونهم في إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا .

ولا يفوتني أن اتقدم بالشكر والدعاء لكل عون مخلص أهدي إلي لاسيما أهل بيتي الذين كان لمساندتهم أعمق الأثر في نفسي .

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل لأخواتي في الله اللاتي لم يتوانين لحظة في مديد العون بكل ود وإخاء .  
والله اسأل ان يجزى الجميع خير الجزاء ان شاء الله .

## ملخص الرسالة

تهدف هذه الدراسة التعرف على أهمية الحوافز التي تقدمها مهنة التدريس لمعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة جدة التعليمية .  
وقد صيغت تساؤلات الدراسة على الشكل التالي :-

- ١ - ما مدى أهمية الحوافز المقدمة لمهنة التدريس من وجهة نظر المعلمات السعوديات بالمرحلة الثانوية بمنطقة جدة ؟
- ٢ - ماهي حوافز مهنة التدريس الأكثر أهمية كما تراها معلمات المرحلة الثانوية السعوديات بمنطقة جدة ؟
- ٣ - هل تختلف درجة أهمية كل حافز من حوافز مهنة التدريس كما تراها المعلمات باختلاف متغيرات المؤهل - المستوى الرصيفي - سنوات الخدمة - الراتب الشهري - نصاب حصص التدريس .
- ٤ - هل تختلف درجة أهمية كل مجال من مجالات الحوافز الثلاثة ( الحوافز المستمدة من المهنة - الحوافز المالية - الحوافز الادارية ) باختلاف المتغيرات السابقة .

وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمات السعوديات بمدارس المرحلة بمنطقة جدة التعليمية وبلغ عدد عينة الدراسة (٢١٤) معلمة وكان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة (١٨٠) استبياناً وتكون الاستبيان من (٤١) فقرة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١ - أثبتت نتائج الدراسة أهمية أغلب حوافز مهنة التدريس إذ بلغت نسبتها ٩٦٪ من مجموع الحوافز وكشفت عن عدد ضئيل جداً من الحوافز التي تعتبر قليلة الأهمية وغير هامة إذ بلغت نسبتها ٤٪ من مجموع الحوافز .
- ٢ - كشفت النتائج عن أكثر الحوافز أهمية وهي حق المعلمة في الحصول على إجازة استثنائية يليها مبنى المدرسة الحكومي النموذجي الذي يساعد المعلمه على القيام بعملها بارتياح ثم يليها ملائمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة ويليها توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمه .
- ٣ - كشفت نتائج الدراسة عن إختلاف درجة أهمية كل حافز من حوافز مهنة التدريس باختلاف متغيرات المؤهل الدراسي - المستوى الوظيفي - سنوات الخدمة - الراتب الشهري - نصاب حصص التدريس .
- ٤ - أثبتت نتائج الدراسة أهمية مجالات الحوافز الثلاث ( الحوافز المستمدة من المهنة - الحوافز المالية - الحوافز الادارية ) باختلاف المتغيرات السابقة .

وفي ضوء النتائج السابقة أمكن التوصل الى بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساهم في تحسين نظام الحوافز ضماناً لإستمرار المعلمة في عملها .

اعداد الطالبة	المشرف على الرسالة	عميد كلية التربية
فادية أحمد شربيني	الاسم : د. حمزة عقيل	الاسم : د. هاشم حريري
	التوقيع :	التوقيع :

قائمة المحتويات

الصفحة

الموضوع

الفصل الاول :

- ١ \* مشكلة الدراسة وتحديدها :
- ٢ - مقدمة .....
- ٣ - اهمية الدراسة وأهدافها .....
- ٤ - مشكلة الدراسة وتساؤلاتها .....
- ٦ - حدود الدراسة .....

الفصل الثاني :

- ٩ أولا : الجزء النظرى :
- ٩ - مقدمة .....
- ٩ - ١ - مفهوم العمل في الاسلام .....
- ١١ - ٢ - مفهوم الحوافز في الاسلام .....
- ١٥ - ٣ - الحوافز في الفكر الادارى الحديث .....
- ١٥ - معنى الحوافز .....
- ١٨ - نظريات الدافعية وآثرها على الحوافز .....
- ٢٢ - نظرية الحوافز .....
- ٢٧ - تصنيف الحوافز .....
- ٣٠ - شروط نجاح نظام الحوافز .....
- ٣٢ ثانيا : الدراسات السابقة
- ٣٣ - ١ - الدراسات المتعلقة بالحوافز .....
- ٣٣ - ٢ - الدراسات التى لها علاقة غير مباشرة بموضوع  
الحوافز .....
- ٣٩

الفصل الثالث :

\* اجراءات الدراسة الميدانية .

٤٧	..... - مقدمة
٤٧	..... أولا : منهج الدراسة
٤٧	..... ثانيا : عينة الدراسة
٥٠	..... - وصف عينة الدراسة
٥٥	..... ثالثا : اداة الدراسة
٥٥	..... ١ - مصطلحات الدراسة
٥٦	..... ٢ - مراحل بناء اداة الدراسة
٥٨	..... ٣ - صدق اداة الدراسة
٥٩	..... ٤ - ثبات اداة الدراسة
٥٩	..... ٥ - وصف اداة الدراسة
٦٣	..... ٦ - خطوات توزيع اداة الدراسة
٦٤	..... ٧ - تصحيح اداة الدراسة
٦٥	..... رابعا : تصميم الدراسة
٦٦	..... خامسا : المعالجة الاحصائية
٦٧	..... - ملخص

الفصل الرابع :

٦٨	..... - تحليل النتائج ومناقشتها
----	---------------------------------



<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
٦٩	- مقدمة .....
٧٠	أولا : الوصف الاحصائى .....
	ثانيا : تساؤلات الدراسة .
٧٤	- التساؤل الاول .....
٨١	- التساؤل الثانى .....
٨٥	- التساؤل الثالث .....
١١١	- التساؤل الرابع .....
	<u>الفصل الخامس :</u>
١١٤	* خلاصة النتائج والتوصيات .....
١١٥	- خلاصة النتائج .....
١١٨	- توصيات الدراسة .....
١٢٣	- بحوث مقترحة .....
١٢٥	* فهرس المصادر والمراجع .....
١٣١	* الملاحق .....

قائمة الجداول الاحصائية

رقم الجدول	الصفحة
١ - ٣	٤٩
مجتمع الدراسة والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة لكل مدرسة .	
٢ - ٣	٥٠
توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي	
٣ - ٣	٥١
توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	
٤ - ٣	٥٢
توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	
٥ - ٣	٥٣
توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في التدريس	
٦ - ٣	٥٤
توزيع أفراد العينة حسب نصاب حصص التدريس	
١ - ٤	٧١
وصف احصائي للمجموعات الفرعية لعينة الدراسة على فقرات الاستبيان لمجالات الحوافز .	
٢ - ٤	٧٥
ترتيب الحوافز حسب أهميتها مرتبة ترتيبا تنازليا	
٣ - ٤	٨٦
نتائج استجابات المعلمات على فقرات الحوافز حسب المؤهل الدراسي .	
٤ - ٤	٩٢
نتائج استجابات المعلمات على فقرات الحوافز حسب المستوى الوظيفي .	
٥ - ٤	٩٦
نتائج استجابات المعلمات على فقرات الحوافز حسب سنوات الخبرة .	
٦ - ٤	١٠٠
نتائج استجابات المعلمات على فقرات الحوافز حسب الراتب الشهري .	
٧ - ٤	١٠٥
نتائج استجابات المعلمات على فقرات الحوافز حسب نصاب حصص التدريس .	
٨ - ٤	١١٢
نتائج تحليل التباين لاستجابات المعلمات على مجالات الحوافز .	

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
	<u>ملحق رقم (١)</u>	
١٣١	اللائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين المتوسطة والثانوية للبنات واجبات المعلمة .	١ - ١
١٣٣	نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية بالمملكة العربية السعودية (الحقوق والمزايا الوظيفية)	٢ - ١
	لائحة الوظائف التعليمية	٣ - ١
	<u>ملحق رقم (٢)</u>	
١٤٩	بيان بالمدارس الثانوية بمنطقة جدة وعناوينها	١ - ٢
١٥١	بيان توزيع المدارس جغرافيا على مدينة جدة	٢ - ٢
١٥٢	بيان تفصيلي بعدد المعلمات الاصلي والفعلي في المدارس الثانوية .	٣ - ٢
١٥٣	أداة الدراسة ( الاستبيان )	٤ - ٢
١٦٣	خطاب نائبة رئيس قسم التربية الى مديرة التوجيه التربوي بجدة .	٥ - ٢
١٦٤	خطاب مديرة التوجيه التربوي بجدة الى مديرات المدارس الثانوية .	٦ - ٢
	<u>ملحق رقم (٣)</u>	
١٦٥	النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجالات الحوافز الثلاثة .	١ - ٣

## الفصل الاول

### مشكلة الدراسة وتحديدها

- مقدمة .
- اهمية الدراسة وأهدافها .
- مشكلة الدراسة وتسلسلاتها .
- حدود الدراسة .

مقدمة :

يتوقف نجاح العملية التربوية على مجموعة من العوامل وتعد المعلمة أهم هذه العوامل لأن مستوى أدائها وإنجازها لمسؤولياتها التربوية يحدد إلى حد كبير مدى نجاح أو فشل تحقيق أهداف العملية التربوية وأهداف السياسة العامة للتعليم في الدولة .

ومهنة التدريس ليست كغيرها من المهن الأخرى فهي شاقة ومسؤولياتها كثيرة حيث تحتاج من المعلمة إلى إطلاع دائم وتحضير الدروس وإعداد الوسائل التعليمية والعمل المتواصل في المدرسة والمنزل لكي تقوم بإنجاز جميع مهامها ومسؤولياتها المهنية هذا بالإضافة إلى المهام الأسرية الملقاة على كاهلها من رعاية لبيتها وتربية لأطفالها .

لذلك يجب توفير الجو المدرسي المناسب وتهيئة جميع العوامل التي من شأنها تدعيم حبها لمهنتها وولائها لها ومن هذه العوامل ضرورة توفير الحوافز الملائمة لتنمية إحساسها المهني وانتمائها لعملها وذلك لرفع مستوى كفاءتها الانتاجية في العملية التربوية ونظراً لأهمية هذا الموضوع ودوره في بث روح حماس ونشاط المعلمة وضماناً لاستمرارها في العمل ونظراً لأهمية الحوافز فإن هذا البحث يهدف إلى التعريف بأهمية الحوافز المقدمة لمهنة التدريس فقد أشبخت بعض الأبحاث والدراسات أهمية العوامل المحيطة بالعمل كظروف العمل والحوافز وخلافه فكلما أدرك العامل عدالة هذه الجوانب أي عدالة العائد المادي والمعنوي (الحوافز) وتناسبها مع جهده الزائد في العمل شعر بالسعادة وبالرضى<sup>(١)</sup>

(١) حامد الحرفه ونخبة من الاخصائيين : موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز،

ج١ ، بيروت : الدار العربية للموسوعات ، ١٩٨٠م ، ص ٩٤ .

أهمية الدراسة وأهدافها :

تلعب الحوافز دوراً هاماً في إشباع حاجات الفرد العامل وتعمل على إثارة نشاطه وإهتمامه بعمله وتوجيه سلوكه نحو السلوك المطلوب منه فكلما كان هناك توازن بين حاجات الفرد والحوافز التي يحصل عليها يشعر بالسعادة في عمله .

وإذا كانت الحوافز مهمة لكل المهن فهي في مهنة التدريس على درجة كبيرة من الأهمية فالمعلمة هي حجر الزاوية في العملية التربوية وعليها يقع العبء الأكبر في تربية النشء وتهيئتهم للحياة الكريمة وهي المسؤولة الأولى عن توجيه الأداء وتحقيق الأهداف التربوية التي رسمها المجتمع لها في المدرسة " (١) .

والحوافز باعتبارها أحد العوامل الهامة لإشباع حاجات الفرد ورغباته المتعددة والمحرك القوي لإثارة نشاطه وإستمراره في عمله ، فعلى قدر ما يحصل عليه المعلم من تقدير وإحترام وحوافز مادية ومعنوية ومعاملة ديمقراطية يكون سعيداً بعمله ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة الحائثة (٢) على ضرورة الإهتمام بالحوافز والعمل على تطويرها بإستمرار والبحث عن أهم الحوافز التي تقابل حاجات المعلمة ورغباتها لتصبح أكثر حماساً وتضمن استمرارها في العمل .

---

(١) محمد مصطفى زيدان : الكفاية الانتاجية للمدرس ، جدة : دار الشروق

١٩٨١م ، ص ٢٧ .

(٢) Lacy Annell , An Analysis of factors that effect Job Satisfaction of public High school Business Teachers in Ohio Unpublished, Ph.D.Ohio State University,1968-P.222

وتهدف هذه الدراسة إلى الآتى :-

- ١ - التعرف على أهمية الحوافز التى تقدمها مهنة التدريس لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة .
- ٢ - الكشف عن أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر هؤلاء المعلمات .
- ٣ - التعرف على مدى إختلاف درجة أهمية كل حافز مهنة التدريس كما تراها معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة جدة تبعا لإختلاف متغيرات المؤهل - المستوى الوظيفى - سنوات الخدمة - الراتب الشهرى - نصاب حصص التدريس .
- ٤ - التعرف على درجة إختلاف أهمية كل مجال من مجالات الحوافز الثلاثة (الحوافز المستمدة من المهنة - الحوافز المالية - الحوافز الادارية ) تبعا للمتغيرات السابقة .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

لأن الحوافز تلعب دوراً هاماً في إشباع حاجات ورغبات المعلمة وتعمل على إثارة نشاطها وإهتمامها بعملها تبلورت مشكلة الدراسة للوقوف على مدى أهمية الحوافز المقدمة لمهنة التدريس من وجهة نظر المعلمات السعوديات ، ولأن المعلمات يمثلن في قطاع تعليم البنات العمود الفقرى للوظائف المتاحة للمرأة السعودية ويستحوذ على الغالبية العظمى من العاملات علما بأن كل معلمة التحقت بمهنة التدريس قد لا تتفق هذه المهنة مع ميولها ورغباتها .

وقد حاولت هذه الدراسة لإجابة على التساؤلات التالية :-

- ١ - ما مدى أهمية الحوافز المقدمة لمهنة التدريس من وجهة نظر المعلمات السعوديات بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة ؟

- ٢ - ماهي حوافز مهنة التدريس الاكثر أهمية كما تراها معلمات المرحلة الثانوية السعوديات بمدينة جدة ؟
- ٣ - هل تختلف درجة أهمية كل حافز من حوافز مهنة التدريس كما تراها المعلمات باختلاف متغيرات المؤهل - المستوى الوظيفي - سنوات الخدمة - الراتب الشهري - نصاب حصص التدريس .
- ٤ - هل تختلف درجة أهمية كل مجال من مجالات الحوافز الثلاثة ( الحوافز المستمدة من المهنة - الحوافز المالية - الحوافز الادارية ) باختلاف المتغيرات السابقة ؟



حدود الدراسة :

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية بواقع ٣٠٪ من حجم المجتمع الأصلي حيث تم إنتقاء العينة عن طريق التحليل الدقيق للمجتمع الأصلي وتقسيمه إلى خمس مناطق رئيسية هي شمال جدة ، جنوب جدة ، شرق جدة ، غرب جدة ، وسط جدة ، ثم تم إختيار عينة عشوائية من المدارس بنسبة ٣٠٪ من كل منطقة وتم تطبيق هذه الدراسة على المعلمات السعوديات فقط في المدارس الثانوية المختارة عشوائياً بمنطقة جدة التعليمية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٠٩هـ ، ونظراً لعدم وجود نظام مكتسب لحوافز مهنة التدريس فقد تم إقتصار الدراسة على بعض بنود لائحة التنظيم الداخلي لمدارس التعليم العام .<sup>(١)</sup> الصادرة من الرئاسة العامة لتعليم البنات ، ولائحتي التوظيف .<sup>(٢)</sup> والوظائف التعليمية .<sup>(٣)</sup> الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية هذا بالإضافة إلى دراسة بعض الحوافز المعنوية الأخرى مثل ( الشناء والشكر وعلاقات العمل الطيبة والخدمات المختلفة مثل توفير حضانة لاطفال المعلمات ) .

- 
- (١) الرئاسة العامة لتعليم البنات ، اللائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين المتوسطة والثانوية للبنات ، رقم ٣١٦/م٢/ان ، في ٢/٩/١٣٩٢هـ ( ملحق رقم ١-١ ) .
- (٢) الديوان العام للخدمة المدنية ، نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية بالمملكة العربية السعودية ، ١٤٠٤هـ ، ( ملحق رقم ٢-١ ) .
- (٣) الديوان العام للخدمة المدنية ، أضواء على لائحة الوظائف التعليمية ، ١٤٠٢هـ ( ملحق رقم ٣-١ ) .

## الفصل الثانى

أولا : الجزء النظرى

- مقدمة .
- ١ - مفهوم العمل في الاسلام .
- ٢ - مفهوم الحوافز في الاسلام .
- ٣ - الحوافز في الفكر الادارى الحديث .
- معنى الحوافز .
- نظريات الدافعية وأثره على الحوافز .
- نظريات الحوافز .
- تصنيف الحوافز .
- شروط نجاح نظام الحوافز .

ثانيا : الدراسات السابقة

- الدراسات المتعلقة بموضوع الحوافز .
- الدراسات التي لها علاقة غير مباشرة بموضوع الحوافز .

تم تقسيم هذا الفصل إلى جزئين أساسيين هما :

- أولاً : الجزء النظري .
- ثانيا : الدراسات السابقة .

وفي الجزء النظري سوف تقوم الباحثة بإلقاء الضوء على موضوع الحوافز بصورة موجزة لإعطاء القارئ فكرة مبسطة عن الحوافز في الإسلام والحوافز في الفكر الإداري الحديث وترى الباحثة أنه لا حاجة للإسهاب الممل للقارئ، سوف يجد كل هذه العناصر في كتب الإدارة التي تناولتها بالتحليل والتوسع الشامل .

وسوف يتناول الجزء النظري العناصر التالية :-

- مقدمة .
- ١ - مفهوم العمل في الإسلام .
- ٢ - مفهوم الحوافز في الإسلام .
- ٣ - الحوافز في الفكر الإداري الحديث .
- معنى الحوافز .
- نظريات الدافعية وأثرها على الحوافز .
- نظريات الحوافز .
- تصنيف الحوافز .
- شروط نجاح نظام الحوافز .

أما الدراسات السابقة فقد تم تقسيمها إلى قسمين هما :-

- أولاً : الدراسات المتعلقة بالحوافز .
- ثانيا : الدراسات التي لها علاقة غير مباشرة بموضوع الحوافز .

أولا : الجزء النظرى :

مقدمة :

يستمد الفكر الإدارى فى المنهج الإسلامى أحكامه وتشريعاته من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة لذا فهو نظام فريد لا يدانى به أى فكر إدارى فى العصر الحاضر لانه من لدن حكيم عليم ، إن فى المنهج الإسلامى ما يغنينا عن كل ما ابتدعه ويبتدعه الشرق والغرب من نظم إدارية متقدمة وأساليب حديثه لأنه صالح لكل زمان ومكان ، فالإسلام دين شامل لكل أمور الحياة فلم يغادر صغيرة ولا كبيرة فى شؤون الدين أو الدنيا إلا أحصاها ومن ثم فإن الفكر الإدارى فى المنهج الإسلامى يمثل أرقى مراحل النظم والنظريات الإدارية التى يتميز بها عن غيره من الأفكار الإدارية المعاصرة ، وبذلك سبق الإسلام الفكر الإدارى المعاصر فى إرساء قواعد العمل منذ آلاف السنين .

(١) مفهوم العمل فى الإسلام :

العمل فى الإسلام شرف كبير وله منزلة عظمى فقد وردت فى كتاب الله الكريم ما يقرب من ثلاثمائة وستين آية<sup>(١)</sup> تتحدث كلها عن العمل وتحت عليه منها قوله تعالى : " هو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور "<sup>(٢)</sup> ويقول سبحانه وتعالى : " والأرض بعد ذلك دحاهاء ، أخرج منها ماءها ومرعاها ، والجبال أرساهـا متاعا لكم ولأنعامكم "<sup>(٣)</sup> .

(١) عبد الوهاب الشيبستانى : حقوق الإنسان وحرياته الأساسية فى النظام الإسلامى والنظم المعاصرة ، الرياض : مطابع الجمعية العلمية الملكية ، ١٤٠٠ هـ ، ص ٤٤٦ .

(٢) سورة الملك آية ١٥ . (٣) سورة النازعات آية ٣٠ - ٣٣ .

فالحمد لله سبحانه وتعالى هو الذى ذلل الأرض ومهد لها ومكّن الانسان من العيش عليها ولعظم فائدة العمل ودلالات اهميته للوجود البشرى يقول سبحانه وتعالى مشيراً الى صناعة الحديد منوهاً بفائدته " وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس " (١) ويشير سبحانه الى العمل بالصيد فيقول " أحل لكم صيد البحر وطعامه متاعاً لكم وللسيارة " (٢) ويشير سبحانه الى العمل في الزراعة فيقول " أفرايتم ما تحرثون، أنتم تزرعونه أم نحن الزارعون " (٣)

وقد وردت أيضاً الكثير من الوصايا والتوجيهات النبوية الكريمة التى تحث على العمل وتبين منزلته وفضل العامل الذى يكدح في طلب رزقه وعمارة الأرض فيقول عليه الصلاة والسلام " ما أكل أحد طعاماً خيراً من أن يأكل من عمل يده وأن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده " (٤)

ويقول عليه الصلاة والسلام " من أمسى كالألأ من عمل يده أمسى مغفوراً له " (٥) وعن كعب بن عجرة رضى الله تعالى عنه : " مرّ على النبي (ص) رجلاً فرأى أصحاب رسول الله (ص) من جلده ونشاطه فقالوا : يا رسول الله لو كان هذا في سبيل الله فقال رسول الله (ص) : إن كان خرج يسعى على ولده صغاراً فهو في سبيل الله وإن خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين فهو في سبيل الله وإن كان خرج يسعى على نفسه يعفها فهو في سبيل الله وإن كان خرج يسعى رياءً ومفاخره فهو في سبيل الشيطان " (٦)

(١) سورة الحديد آية ٢٥ (٢) سورة المائدة آية ٩٦ .

(٣) سورة الواقعة آية ٦٣ - ٦٤ .

(٤) صحيح البخارى بشرح فتح البارى لابن حجر العسقلانى . ج ٣ ، ص ٧٤ .

(٥) المناوى : فيض القدير شرح الجامع الصغير للسيوطى ، ج ٦ ، ص ٨٨ .

(٦) رواه الطبرانى في الاوسط في حديث كعب بن عجرة ، الامام الغزالى :

احياء علوم الدين - باب فضل الكسب - ص ٧٥٥ .

وقد صح عنه (ص) أنه قد " زاول الرعى على قراريط وأنه كان يرقع ثوبه ويحلب شاته ويغسل آنيته بنفسه ويعاون زوجه في أعمالها المنزلية على الرغم من انه كان المعلم والعايد والمجاهد والامام العظيم".<sup>(١)</sup>

## (٢) مفهوم الحوافز في الاسلام :

يسعى الانسان من خلال قيامه بعمل معين الى تأمين قوته والعمل على إشباع حاجاته المتعددة من خلال الحوافز التي توفرها جهة العمل وقد سبق الاسلام الفكر الادارى المعاصر في ارساء قواعد نظم الحوافز منذ آلاف السنين فقد أرسى الاسلام قواعد الثواب والعقاب قبل أن ينادى ماكجربجور بنظريته الشهيرة (  $X$  ,  $Y$  ) فنظرية (  $X$  ) ترى أن الفرد بطبعه كسول لايحب العمل وأنه لايعمل الا خوفاً من الجزاء أو الحرمان وليس حباً في العمل بينما ترى نظرية (  $Y$  ) أن الفرد نشطاً ويعمل بجد ونشاط ليس خوفاً من العقاب وإنما طمعاً في الحصول على الثواب. فكما<sup>(٢)</sup> خلق الله الجنة خلق النار وكما خلق الحلال خلق الحرام وكما خلق الثواب خلق العقاب فيقول سبحانه وتعالى " فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره"<sup>(٣)</sup> بين في هذه الآية نوع الحافز سواء كان إيجابياً (ثواب) أو سلبياً (عقاب) وهذه ماتطبقه سياسة الحوافز الناجحة لتحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة .

- (١) مولاى محمد على : الاسلام والنظام العالمى الجديد ، ترجمة احمد جودة السحار ، مكتبة مصر ومطبعتها ص ٧٩ - ٨٠ .
- (٢) نواف كنعان : القيادة الادارية ، الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٢٦ .
- (٣) سورة الزلزلة آية ٩٩ .



كذلك يقول سبحانه وتعالى: " إِنَّا لَافْضِحُ أَجْرٍ مِنْ أَحْسَنِ عَمَلٍ " (١) والأجر هنا شامل لسائر المزايا التي وفرها الله لعباده الصالحين ، كما أن الإسلام يربط الحوافز أساساً بالعمل والإنتاج إذ يقول عز وجل فى كتابه الكريم " ولكل درجات مما عملوا وليوفى بهم أعمالهم وهم لا يظلمون " (٢) أي تحليل سائر أنواع العمل وتحديد معدلات أدائه ودرجاته وهذا ما يسعى الفكر الإدارى المعاصر إلى الأخذ به .

كما يطالب الإسلام أيضاً بأن تكون هذه الحوافز محددة ومعلومه مقدماً مع وجوب الوفاء بها حتى يكون لها مفعولها لتحفيز العامل لمواصلة عمله بكفاءة و إخلاص . وقد راعى الإسلام كيفية تحقيق وإشباع حاجات العامل الإنسانية التى رتبها إبراهيم ماسلو فى تدرج معين (الحاجات المادية . Physical Needs) ثم (حاجات الامن Safety Needs) (الحاجات الاجتماعية Social Needs) تليها حاجات احترام الذات (Self Esteem Needs) ثم (حاجات تحقيق الذات (٣) (self Actuation) .

وللإسلام نظرة مميزة لإشباع تلك الحاجات فالحاجات المادية مثل المأكل والملبس وغيرها لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المادية وتتمثل هذه الحوافز فى الأجر (الراتب) وملحقاته ، وتفاضى الأجر يعتبر حقاً مكتسباً للعامل إلا أنه ترتبط به عدة عوامل حتى يكون هذا الأجر حافزاً للموظف

(١) سورة الكهف آية ٣٠ .

(٢) سورة الاحقاف آية ١٩ .

(٣) عبد الحميد دياب : تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية على

المدراء فى المملكة ، جدة : مركز البحوث والتنمية بجامعة الملك

عبد العزيز ، ١٤٠١هـ ، ص ١٥ .

لأداء العمل كان يكون تقاضى الأجر فور إكمال العمل وقد أوصى الإسلام بذلك في قوله صلى الله عليه وسلم " أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه " <sup>(١)</sup> كذلك يجب أن يكون الأجر معلوماً لدى الأجير حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من استأجر أجيراً فليعلمه أجره " <sup>(٢)</sup>

أما بالنسبة لحاجات الأمن المتمثلة في ضمان عدم انقطاع مصدر الرزق في حالة مرض العامل أو عجزه أو إصابته أو بلوغه سن التقاعد فالعامل المسلم إذا عجز عن العمل فان الدولة الاسلامية مسؤولة عن توفير العيش الكريم له ولأفراد أسرته وإذا توفى عنهم فان رئيس الدولة يحدد لهم ما يكفيهم من المال حتى يشبوا عن الطوق ويتحملوا مسؤولياتهم بأنفسهم فعن أبي هريرة رضى الله قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " أنا أولى بالمؤمنين من أنفسهم فمن مات وترك مالا فماله لموالي العصابة ومن ترك كلاً أو ضياعاً فأنا وليه فلأدعى له " <sup>(٣)</sup>

وحول الحاجات الاجتماعية يسعى الإسلام إلى توفير سائر الخدمات الاجتماعية والترويحية فيقول عليه الصلاة والسلام " من ولي عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً وليس له زوجة فليتزوج أو ليس له دابة فليتخذ دابة " <sup>(٤)</sup>

أما بالنسبة لحاجات احترام الذات التي تتمثل في تقدير العامل وشعوره بقيمة وأهمية العمل الذي يؤديه وأنه قادر على تحمل المسؤولية

- 
- (١) صحيح البخارى ، مرجع سابق ، كتاب الاجارة ، باب ١٠ " إثم من منع الأجير " ، ج ٤ ، ص ٤٤٦ .
- (٢) المرجع السابق ، ص ٤٤٥ .
- (٣) المرجع السابق ، كتاب الفرائض ، باب ١٥ ، ج ١٢ ، ص ٢٦ .
- (٤) مسند الامام احمد بن حنبل ، ج ٤ ، ص ٢٢٩ .



والنظرة الإسلامية لإشباع هذه الحاجات توجب أن يشعر الإنسان بقيمته عن طريق التقدم والنمو في عمله وزيادة الأعمال الموكولة إليه وبالتالي زيادة مروؤسيه وأن يزداد احترام وتقدير الأفراد له .<sup>(١)</sup>

أما بالنسبة لحاجات تحقيق الذات فيمكن للعامل أن يحقق ذاته عن طريق مساهمته في إتخاذ القرارات حيث يشترك كل من المروؤوس والرئيس في عملية إتخاذ القرارات وهذا مبدأ مقرر في الاسلام ، قال تعالى: وشاورهم في الامر<sup>(٢)</sup> " وقد شاور الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه في معظم الأمور حتى قال أبو هريره رضي الله عنه " ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من النبي صلى الله عليه وسلم"<sup>(٣)</sup>

---

(١) عبد الوهاب الشيبستاني : مرجع سابق ، ص ٤٥٢ .

(٢) سورة آل عمران ، آية ١٥١ .

(٣) صحيح البخارى ، مرجع سابق ، كتاب الاعتصام ، باب ٢٨ ، ج ١٣ ، ص ٢٣٩ .

(٣) الحوافز في الفكر الإداري الحديث :

اهتم علماء الإدارة في العصر الحديث بدراسة العمل من جميع جوانبه والبحث عن أفضل الحوافز التي تحقق للموظف رضاه عن عمله وتضمن استمراره في العمل والقيام بتحقيق أهداف العمل من خلال تحقيق أهدافه الشخصية ومن هنا قام المختصون بدراسة نظريات الدوافع والحوافز والرضى الوظيفي للتعرف من خلالها على الحوافز السليمة التي تشبع حاجات ورغبات الموظف .

معنى الحوافز :

اختلفت وجهات نظر بعض الكتاب في تحديد معنى الحوافز فيرى الدكتور على السلمي أن الحوافز هي : "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الانسان بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفاته وكما كان التوافق بين الدافع إلى العمل والحافز على العمل مكتملاً كانت للحوافز فاعلية أكثر في إثارة أنواع السلوك المطلوب وهذا التوافق هو الذي يحدد حالة الفرد المعنوية ودرجة رضاه عن عمله وإنتاجيته".<sup>(١)</sup>

ويعرفها الدكتور محمد الدماصي بأنها " الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد في أداء واجباتهم ومكافأتهم على ما يبذلون من جهد زائد عن المعدل في مجال الانتاج أو الخدمات مع معاقبتهم بتوقيع الجزاء المناسب عليهم في حالة تقصيرهم أو خطأهم في أداء الأعمال المنوطة بهم ".<sup>(٢)</sup>

(١) على السلمي : إدارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية، القاهرة : دار

المعارف ، ١٩٧٠م ، ص ٢١٤ .

(٢) محمد السيد الدماصي : تنمية القوى البشرية ، جدة ، دار الشروق ١٩٧٦م ،

ويرى الدكتور حمدى عبد الهادى أن اصطلاح الحوافز يطبق على مجموعة الوسائل والخطط التى من شأنها اشارة المزيد من اهتمام الموظف بعمله وأدائه كمأ وكيفاً ، وتحقق الحوافز من وجهة نظر الادارة خفض تكاليف العمل ومساعدة الاشراف وتحسين الكفاءة ورفع معنويات الموظف " (١)

بينما يرى الدكتور اسماعيل مقلد بأن " الحوافز تعمل على زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين بطريقة تخدم أهداف المنظمة " . (٢)

ويعرفها الدكتور محمد فؤاد مهنا بأنها " كافة الوسائل والعوامل التى يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم " . (٣)

ويرى الدكتور عاطف عبيد بأن الحوافز تشمل كل " الأساليب المستخدمة في حث العاملين على العمل المثمر " . (٤)

ونلاحظ من التعاريف السابقة أنها تناولت الجانب الإيجابى فقط من الحوافز ولم تتعرض للجانب السلبى ماعدا تعريف الدكتور محمد الدماصي وبذلك تكون تلك التعريفات قاصرة لأنها لم تتناول حوافز

- 
- (١) حمدى أمين عبد الهادى : ادارة شؤون موظفي الدولة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م ، ص ١٢٦ .
  - (٢) اسماعيل صبرى مقلد ، دراسات في الادارة العامة ، القاهرة : دارالمعارف ، ١٩٦٧م ، ص ٤١ .
  - (٣) محمد فؤاد مهنا : سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٦٧م ، ص ٤٢٩ .
  - (٤) عاطف محمد عبيد : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٠م ، ص ٤٧ .

العقاب واقتصر على حوافز الثواب فقط والواجب استخدام كلا النوعين  
من الحوافز فحوافز الثواب تستخدم لمكافأة المجددين في عملهم واستخدام  
العقاب لمعاقبة المقصرين والمتهاونين في عملهم وهذا ما نادى به  
الاسلام من أربعة عشر قرنا وأكثر .

نظريات الدافعية وأثرها على الحوافز :

تمثل الدوافع أحد خصائص السلوك الإنساني وهي طاقات نفسية داخلية توجه الفرد وتنسق بين تصرفاته وسلوكه أثناء استجابته مع المؤثرات البيئية المحيطة وتمثل هذه الطاقات الرغبات والحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها وتحقيقها وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب وموضوع الدوافع عملية أساسية تشتمل على حاجات وسلوك وأهداف تتفاعل ببعض وتتشابك فظهور الحاجات تخلق عند الإنسان عدم التوازن النفسي وهذا الإلحاح من الحاجات تدفعه إلى القيام بعمل ما أو ممارسة نشاط يؤدي إلى تقليل التوتر وإعادة التوازن النفسي إليه وهذه العملية تستمر مع الفرد سواء في البيئة العامة أو في بيئة العمل الوظيفي الخاصة .

وقد إهتم المتخصصون بدراسة حاجات الأفراد والتعرف على أفضل الطرق والأساليب الكفيلة لإشباع هذه الحاجات لإعادة التوازن النفسى إلا أن الفرد نادراً ما يصل إلى حالة تامة من الإشباع لحاجاته فعندما يتم إشباع حاجة ما تبرز حاجة أخرى كعامل محفز وتحل محل الحاجة التي تم إشباعها وتعيد توجيه السلوك من جديد للقيام بنشاط معين لإشباع تلك الحاجة فحالة عدم التوازن نتيجة لعدم إشباع حاجة ما هي التي تحفز الفرد للقيام بسلوك معين لإشباع تلك الحاجة ومن هنا نبعت فكرة دراسة حاجات الإنسان لفهم الحوافز التي تحرك دوافع الفرد بالطريقة السليمة والعمل على إشباع تلك الحاجات المتعددة .<sup>(١)</sup>

---

(١) عبد الحميد دياب : مرجع سابق ، ص ١٠ .

١ - نظرية التدرج الهرمي للحاجات الانسانية :

ان السمة الأساسية لهذه النظرية تفترض أن الحاجات الانسانية مرتبة على شكل هرمي حسب فعاليتها وأهميتها الأساسية لتوجيه السلوك الانساني فالسبب الكامن وراء تصرف الانسان وفقاً لهذه النظرية نابع من رغبته في الوصول إلى اشباع حاجاته المتعددة (سبق توضيحها ص ١٢)

٢ - نظرية العاملين (الدافع - العامل الصحي) لهرزبرج :

قام عالم النفس فردريك هرزبرج بدراسة دوافع العاملين ورضاهم في مدينة تبسرج بولاية بنسلفانيا حيث اختار عينة (٢٠٠) مهندسا ومحاسبا وثبت له من نتائج الدراسة أن مشاعر السعادة والرضى عندهم مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه مثل (الإنجازات " الاعتراف والتقدير من الزملاء والرؤساء ، التقدم والترقي الوظيفي ، المسئوليات ، العمل نفسه ، النمو النفسى ) وأطلق عليها اسم العوامل الدافعة أما مشاعر عدم السعادة وعدم الرضى فتقترن بعوامل ذات علاقة في بيئة العمل مثل (أنظمة وإجراءات المنظمة ، الإشراف وطرقه ، العلاقة مع الرؤساء والزملاء ، الراتب ، ظروف العمل المادية ، الحالة الاجتماعية العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين ، الضمانات في العمل ) وأطلق عليها اسم العوامل الصحية كما أوضح هرزبرج أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضى التام عن العمل لاتسبب الشعور بالاستياء الشديد منه ، وأن - العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد عن العمل لاتسبب الشعور بالرضى التام عنه لان العوامل التي تسبب الشعور بالرضى التام عن العمل هي ( العوامل الدافعة ) أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل فهي (العوامل الصحية) (١)

(١) ناصر العديلي : الدوافع والحوافز والرضى في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٤٠٢هـ ، ص ٢٠٨ .

٣ - نموذج بورتر - لولير في الدوافع والاداء والرضى الوظيفى :

اهتما في دراستهما العلاقة مابين الدوافع والأداء والرضى الوظيفي بأنها متغيرات مختلفة وعلاقتها مع بعض ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية التي ترى ان الرضى الوظيفي يقود الى أداء وانتاجية ، فالدوافع لاتقود مباشرة إلى أداء لأنها مرتبطة بالقدرات أو السمات الشخصية ويمكن توضيح هذه النظرية وذلك بدراسة أبعادها الاربعة وهي ( الجهد - الأداء - المكافأة - الرضى ) .

- الجهد :

يعني كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء عمله وهذا الجهد لايقود مباشرة إلى مستوى هام من الأداء لانه يعتمد على التفاعل مابين تقييم المكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد .

- الأداء :

هو النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية وهو يلي الجهد أما التعارض بينهما فيكون نتيجة لقدرات الموظفين وسماتهم الشخصية وادراكات دورهم فالأداء لايعتمد فقط على كمية الجهد المبذول ولكنه يعتمد أيضاً على قدرات الاشخاص كالمعرفة والمهارة كذلك ادراكهم للدور الذي ينبغي أخذه او القيام به .

- المكافأة :

وهي الجزاء المادى والمعنوي المرغوب فيه من قبل الموظفين ويرى بورترولولير أن لها علاقة مع الرضى أكثر من علاقته مع الأداء وكذلك إدراك عدالة المكافأة له تأثير حيوى على علاقة الأداء والرضى الوظيفى .

الرضى :

يعتقد بورتزولوير أن الرضى الوظيفي هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية لمقابلة إدراك الشخصى لعدالة مستوى المكافأة فالموظف يكون راضياً عندما تقابل المكافأة إدراكه لعدالة المكافأة ويكون غير راضى عند ما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالة المكافأة (٣)

نلاحظ من الأبعاد السابقة لنموذج بورتولوير ان الطاقة التى يبذلها الموظف لأداء عمله ترتبط بالمعرفة والمهارة المتوفرة لديه وهو يقوم بأداء العمل رغبة في الحصول على الجزاء المسمى أو المعنوى التى تقدمها الإدارة نتيجة لقيامه بالأداء المطلوب منه ويكون الموظف راضياً عندما يشعر بعدالة المكافأة مع الجهد المبذول منه لأداء العمل .

ومن خلال تحليل النظريات السابقة نجد أن الحوافز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدوافع الفرد العامل وحاجاته الانسانية فالحوافز المرتبطة بالعمل نفسه كالانجازات والاعتراف والتقدير والترقي الوظيفي وخلافه التى يشبع من خلالها الموظف حاجاته المتعددة تسبب له هذه العوامل الشعور بالرضى الا أن هذا الشعور لا يكون تاماً الا إذا شعر الموظف أن هذه العوامل تتفق مع رغباته وتتناسب مع الجهد الذى يبذله في العمل وهنا أدرك المختصون أنه يجب دراسة حوافز العمل باستمرار والعمل على تجديدها وتطويرها بما تتناسب مع حاجات الموظف المتغيرة والمتجددة باستمرار لأن الموظف يقوم بأداء العمل المطلوب منه بكفاءة وفاعلية إذا شعر أن الحافز المادى أو المعنوي يشبع له حاجاته ويتناسب



هذا الحافز مع الجهد المبذول منه في أداء العمل ونتيجة لهذا الأداء يشعر الموظف بالرضى والسعادة وبذلك يتضح أنه لا توجد حوافز ثابتة ودائمة وصالحة لكل موظف أو لكل منظمة وسنتناول أنواع الحوافز فيما بعد .

### نظريات الحوافز :

كما سبق توضيحه فقد ركزت معظم النظريات على تفسير سلوك الفرد من خلال حاجاته المختلفة التي توجه سلوكه ، وبناء على هذه الحاجات تمكنت الإدارة من تفهم حاجات العاملين لبحث الحوافز الملائمة لاشباع حاجاتهم المتجددة والمتغيرة باستمرار وذلك لتوجيه سلوكهم نحو السلوك المرغوب فيه لتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفاعلية وممن خلالها تتحقق أهداف العامل نفسه ويحقق له الشعور بالسعادة والرضى .

وسوف نستعرض النظريات الخاصة بموضوع الحوافز وهي :- الاتجاه التقليدي ويتمثل في ( النظرية التقليدية ) - نظرية العلاقات الانسانية - نظرية تنمية الموارد البشرية ويمثل الاتجاه الحديث .

### أولاً : النظرية التقليدية أو الكلاسيكية :

وهي تؤكد على الحافز المادي ويرجع أساس هذه النظرية إلى مدرسة الإدارة العلمية التي تفترض أن الانسان كسول بطبعه وأن العمل وسيلة لتحقيق الربح المادي ومن أنصار هذه النظرية فردريك تايلور الذي قام بتطبيق الأسس العلمية في المؤسسة الصناعية والعمل على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد محدود وأهم الأسس التي اعتمد عليها :-

١ - أن تطبيق الاسلوب العلمى الذي يعتمد على استخدام الوقت والحركة

• في العمل يؤدي الى تنفيذ العمل في زمن أقل وبجهد محدود .

٢ - إن الحوافز المادية هي الاساس لحث العاملين على زيادة الإنتاج بمجهود وزمن قليلين لأنه يمكن زيادة الانتاج وذلك بتشجيع العامل الممتاز الذي يحقق المستوى المطلوب للانتاج أو يزيد عليها أمّا العامل الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الادارة نقله أو فصله من المنظمة .  
(١)

#### ثانيا : نظرية العلاقات الانسانية :

وتؤكد هذه النظرية على الحافز المعنوي الى جانب الحافز المادى وتفترض ان الانسان مخلوق نشيط وايجابى ويفضل العمل ويعمل لتحقيق اهدافه المنظمة وصاحب هذه النظرية هو التون مايو ( MAYO ) وزملاؤه حيث قاموا بدراسة العلاقة بين الانتاجية وظروف العمل في مصانع هوشورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية ومن أهم ملاحظاتهم أن ظروف العمل المادية مثل الأجور والاضافة وأيام العمل وفترات الراحة ليست هي العامل المؤثر على الكفاية الانتاجية فاتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن حوافز العمل فاكتشف الباحثون أن الارتباط غير الرسمى بين العمال يؤثر بطريقة أو بأخرى على مستوى الانتاج ، أي أن - هذه النظرية ترى أن هناك حاجات أخرى اضافة إلى الحاجات الأساسية للعامل وهي الحاجات النفسية والاجتماعية لذا فان الحوافز وفقا لهذه النظرية تشمل الحوافز المادية والحوافز المعنوية كالاعتراف بالانجاز والاحترام والتقدير والحاجة للشعور بأنه انسان وليس آله .  
(٢)

(١) حامد الحرفة ونخبة من الاختصاصيين : مرجع سابق ، ص ١٥٦ .

(٢) عبد الحميد دياب : مرجع سابق ، ص ١٥ .

ثالثاً : الاتجاه الحديث في الادارة ( نظرية تنمية الموارد البشرية ) :

محور اهتمام هذه النظرية يتركز على الفرد العامل والانتاجية معا ويحاول تحقيق أهداف العمل عن طريق تحقيق أهداف الفرد كما أن النظريات السابقة لم تهتم بدراسة العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء (الانتاجية) بينما إهتم بذلك أصحاب الاتجاه الحديث في الادارة ومن هذه الدراسات دراسة ل. بورتير ( L .porter ) وزميله أدوار لولير (١) ( E. Lowler ) وتوصلا الى النتائج التالية :

- ١ - أن الموظف يكون راضياً عندما تقابل المكافأة توقعاته بعدائه المكافأة ويكون غير راضى عندما تكون هذه المكافأة أدنى من توقعاته اي توقعه بعدم عداله المكافأة مع أدائه المنجز .
- ٢ - أن الرضى الوظيفى يعتمد على الأداء (الانجاز) أكثر من اعتماد الأداء على الرضى الوظيفى بمعنى أن الأداء يقود إلى رضى وظيفى وليس الرضى الوظيفى يقود الى أداء ، وتتفق نتائج بورتير ولولير مع نتائج نظرية التوقع لفروم ( Vroom ) بأن الدوافع هى عملية توقع تعتمد أساساً على توقع الفرد العامل بأن النشاط الذى قام به سيحقق له غايته ورغباته فإذا كانت النقود تمثل الغاية التى يرمى اليها العامل وأعتقد أن زيادة الانتاج هى الوسيلة لتحقيقها فان زيادة أجر العامل تبعاً لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسى في تحقيق أهداف المنظمة . (٢)

---

(١) ناصر محمد العديلى : مرجع سابق ، ص ٢٣ .

(٢) حامد الحرفة ونخبة من الاخصائيين : مرجع سابق ، ص ٨٩ .

وفي عام ١٩٧٣م قدم ادوار لولير ( E.Lowlèr ) نموذج لتحديد الرضى الوظيفى حيث يرى أن العمليات النفسية التى تحدد رضى الفرد في الوظيفة ذات ثلاثة أبعاد وتتدرج كمايلى :-

- ١ - الراتب .
- ٢ - الاشرف .
- ٣ - الرضى مع العمل نفسه .

ويرى لولير أن الرضى يحدث عند إدراك الفرد العامل بأن حصوله على المكافأة تساوى ماينبغى أن يحصل عليه ويشعر بعدم الارتياح أو عدم الرضى اذا كانت المكافأة الفعلية أدنى من توقعاته ، ويضيف لولير أن أهم المؤشرات على إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل وإدراك أهمية الآخرين وإدراك خصائص العمل والمكافآت التى يحصل عليها سواء كانت مادية أو معنوية .<sup>(١)</sup>

ومعظم علماء السلوك الإدارى المعاصرين يتفقون على أنه ليس هناك أية علاقة بين الرضى والأداء فقد يؤدى الرضى إلى تحسين الانتاج وزيادته وقد لا يؤدى الى ذلك والعامل الأساسى في ذلك سبب هذا الرضى فالرضى غالبا ما يؤدى الى زيادة الانتاج أو تحسين النوعية أو كليهما معا إذا - كان الرضى ناتجا عن العمل نفسه أما إذا كان الرضى ناتجا عن ظروف عمل ملائمة كالراتب والخدمات والمكافآت الجانبية السخية والعدالة والزملاء الذين يستمتع بزمالتهم فإن هذا المناخ الطيب يحل مشكلات دوران العماله والتغيب والابطاء والتخريب ولكن ليس لهذا علاقة بالأداء :<sup>(٢)</sup>

(١) ناصر العديلى ، مرجع سابق ، ص ٢٨ .

(٢) محمد عبدالفتاح ياغى : تقييم الموظف العام للحوافز في الاجهزة الحكومية الاردنية ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٨٦م

كما يرون أيضا أن انعدام الرضى يعود على المنظمة بنتائج سلبية تقلل من الإنتاجية وبالتالي زيادة التكاليف بينما يمنع احساس العاملين بالرضى ظهور هذه النتائج ولكنه لا يؤدي بالضرورة الى تحسين الأداء او زيادة الانتاجية .

نلاحظ من خلال عرض النظريات السابقة أن النظرية التقليدية ركزت على استخدام الحافز المادى فقط وأغفلت الحافز المعنوى كما ركزت على زيادة الانتاج عن طريق استخدام الحافز المادى فقط وتناست تماماً شعور وإحساس العامل بالسعادة واعتبرته كسول بطبعه وأنه يمكن إشارة نشاطه عن طريق إغراءه بالربح المادى .

كذلك تعتبر نظرية العلاقات الانسانية نظرتها قاصرة إلى حد ما فعل الرغم من تأكيدها على الحافز المعنوى إلى جانب الحافز المادى الا أنها أغفلت شعور العامل بالقناعة والارتياح في العمل .

بينما نرى أن نظرية تنمية الموارد البشرية راعت ضرورة توفير الحافز المعنوى والحافز المادى معاً وأهتمت أيضا بدراسة العلاقة بين الرضى الوظيفى وأداء العامل حيث يشعر بالرضى اذا كانت المكافأة تقابل توقعاته أي الشعور بعدالة المكافأة مع أدائه الذى قام به

وتؤيد الباحثة مضمون النظرية الأخيرة الا أنه من الأفضل أن يضاف إلى ذلك رأي علماء السلوك الادارى المعاصر في أن الرضى قد يؤدي إلى تحسين الانتاج وزيادته وقد لا يؤدي إلى ذلك فأحيانا يكون الرضى ناتجاً عن ظروف عمل ملائمة كالراتب والخدمات والمكافآت فإن هذا المناخ الطيب يحل مشكلات دوران العمالة والتغيب ولكن ليس لهذا علاقة بالأداء

أي أن جهة العمل عليها تطوير الحوافز المادية والمعنوية بصفة مستمرة بحيث يشبع الموظف من خلالها حاجاته المتعددة وتقابل توقعاته بعدالة الحافز مع الأداء المبذول منه في العمل كذلك يجب دراسة ظروف العمل باستمرار كالراتب والخدمات والمكافآت وهي تمثل أيضا الحوافز المادية والمعنوية وتضمن استمرار الموظف وانتظامه في عمله .

### تصنيف الحوافز :

اختلفت المعايير التي يتم على أساسها تصنيف الحوافز فمنهم من يصنفها حسب الموضوع إلى حوافز مادية ومعنوية ومنهم من يصنفها حسب العائد إلى حوافز إيجابية وسلبية ، ومنهم من يصنفها من حيث المستفيدين منها إلى حوافز فردية وجماعية ، ومنهم من يصنفها من حيث الهدف إلى حوافز لتحصيل الأداء الجيد من الموظف وحوافز تهدف إلى (١) تحصيل الأداء الممتاز ، وسوف نتناول هذه التصنيفات بايجاز فيما يلي :

### أولا : أنواع الحوافز من حيث الموضوع :

#### ١ - الحوافز المادية :

وهي التي تعمل على إشباع حاجات الفرد الأولية كالجوع وخلافه وتشمل إلى جانب الراتب والاجر كل زيادة ملموسة في دخل الفرد مثل العلاوات الدورية والاستثنائية والبدلات ، أجر الوقت الاضافى ، المكافآت التشجيعية .. الخ .

(١) على محمد عبد الوهاب : الحوافز في المملكة العربية السعودية ، الرياض :

معهد الادارة العامة ، ١٤٠٢ هـ .

٢ - الحوافز المعنوية :

وهي التي تعمل على اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الفرد التي تنمو وتتطور وفقاً للنضج العقلي للفرد كالحاجة الى تحقيق الذات والحاجة إلى الاعتراف بها والأمن الوظيفي وخلافه وتتعدد هذه الحوافز مثل ظروف العمل ، تقدير الذات والاعتراف بها ، التدريب ، الترقية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والترفيهية .<sup>(١)</sup>

ثانياً : أنواع الحوافز من حيث طبيعة العائد :

١ - الحوافز الايجابية :

ويقصد بها منح العامل مقابلاً مادياً أو معنوياً نظير كفاءته في العمل والهدف منها هو تشجيع العاملين على القيام بالسلوك المطلوب منهم ، والحوافز الايجابية قد تكون مادية أو معنوية فالمكافآت التي تعطى للموظف الممتاز تعتبر حافزاً ايجابياً مادياً كما أن خطاب الشكر يعتبر حافزاً ايجابياً معنوياً .

٢ - الحوافز السلبية :

ويطلق عليها أيضا الحوافز الرادعة لأنها تهدف الى ردع الموظف المقصر أو المهمل وتوقيع الجزاء المناسب عليه كذلك تحت الموظف على بذل الجهد وإتباع السلوك المرغوب فيه عن طريق التهديد بتطبيق العقوبة ، والحوافز السلبية قد تكون مادية أو معنوية أيضاً فالحسم

(١) محمد عبدالفتاح يباغى : مرجع سابق ، ص ٢٧ .

من الراتب أو الحرمان من المكافأة تعتبر حافزاً سلبياً مادياً بينما توجيه اللوم والتهديد بفقدان العمل يعتبر حافزاً سلبياً معنوياً .<sup>(١)</sup>

ثالثاً : أنواع الحوافز من حيث المستفيدين منها :

١ - حوافز فردية :

وهي التي تقدم لفرد واحد بعينه وتكون إما مادية أو معنوية إيجابية ، أو سلبية ، كمنح الموظف مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز أو حرمانه من المكافأة نتيجة تقصيره وإهماله في عمله .

٢ - حوافز جماعية :

وهي التي تقدم لمجموعة معينة من العاملين نظير قيامهم بعمل مشترك كأفراد وحدة ادارية واحدة أو قسم واحد أو مدرسة واحدة ويكون الحافز بتقديم خطاب شكر باسم جميع العاملين او تعليق أسمائهم في لوحات الشرف وخلافه ، وتكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية .<sup>(٢)</sup>

رابعاً : أنواع الحوافز من حيث الهدف :

١ - الحوافز التي تهدف إلى تحصيل الأداء الجيد من الموظف بدون أي زيادة او تجديد فيه وربما انخفض مستوى أدائه بمرور الوقت حتى تصل إلى مايسميه جولدنر بالحد الأدنى أي يتقاضى الموظف على هذا الأداء راتبه فقط دون أي زيادة .

(١) على محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص ٤٧ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٤٩ .

(٣) المرجع السابق ، ص ٥٠ .



٢ - الحوافز التي تهدف إلى تحصيل الأداء الممتاز : ويتوقع من الموظف الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف الفرد من خلاله شيئاً جديداً كابتكار طريقة جديدة لأداء العمل توفر بعض المال أو الوقت أو الجهد أو تبسيط الإجراءات واختصار خطوات العمل<sup>(١)</sup>.

نستخلص مما سبق أن الحوافز تنقسم بشكل عام إلى حوافز مادية ومعنوية وهو ما تعارف عليه معظم علماء الإدارة المعاصرين ، وعلى الرغم من التصنيفات السابقة إلا أنه يلاحظ أن الحوافز متشابكة معاً ومتداخلة مع بعضها فتشترك في أكثر من خاصية فنجد أن الحافز قد يكون مادياً ومعنوياً في وقت واحد كالترقية مثلاً ، والاشنان مكملان لبعضهما البعض

#### شروط نجاح نظام الحوافز :

من خلاصة تجارب الإدارات المختلفة تبين أنه يجب توافر شروط معينة في أي نظام للحوافز تكفل له تحقيق نتائج إيجابية على العمل وأهمها :

١ - تحديد أهداف نظام الحوافز ووضوحها لدى العاملين أي أن تكون الأهداف محددة وواضحة أمام العاملين لتشجيعهم على زيادة الجهد ورفع الانتاجية لتحقيق هذه الأهداف كوضع كتيب يشرح نظام الحوافز بطريقة مبسطة للعاملين .

٢ - عدالة الحافز أي أن يكون الحافز متناسباً مع زيادة الجهد المبذول في العمل ويزداد الحافز كلما استطاع العامل بذل جهد أكبر وهكذا .

٣ - مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز وتطويره وبذلك تتمكن

---

(١) المرجع السابق ص ٥١ .

الإدارة من التعرف على حاجات ورغبات العاملين حتى يمكن وضع الحوافز الملائمة لاشباعها ومن ناحية أخرى تحقق إقناع العاملين بعدالة نظام الحوافز لأنه مبني وفقاً لرغباتهم .

٤ - شمول الحوافز لجميع العاملين على كافة المستويات الإدارية وعدم اقتصره على فئة دون أخرى .

٥ - فورية الحافز : أي أن يتم منح الحافز سريعاً بعد الجهد المبذول من العامل الذي يستحق عليه الحافز .

٦ - اقتصاديات الحوافز : أي أن تكون الحوافز مرتبطة بزيادة الإنتاج لإيجاد نوع من التوازن بين ما ينفق على الحوافز وما يتحقق من كفاءة إنتاجية في العمل والا أصبح وسيلة للتبذير والاسـراف<sup>(١)</sup> ويضيف ناصر العديلي شرطين آخرين على تلك الشروط :-

٧ - مرونة نظام الحوافز حتى يمكن إدخال التعديلات المناسبة لمواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية التي تمر بها الدولة وقد تؤثر في حاجات الموظفين ورغباتهم وتوقعاتهم .

٨ - البعد عن الإعتبارات الشخصية والمحسوبية في منح الحافز وربطه بمعايير موضوعية لقياس أداء العمل<sup>(٢)</sup> .

---

(١) حامد الحرفه ونخبة من الاخصائيين : مرجع سابق ، ص ٣٢٧ - ٣٣٤ .

(٢) ناصر العديلي : مرجع سابق ، ص ١٩ .

## الدراسات السابقة

### مقدمة :

كما سبق توضيحه بأن الدراسة الحالية تهدف الى التعرف على آراء المعلمات نحو الحوافز التي تقدمها مهنة التدريس فان هذا الجزء يتضمن عرضا مختصرا للأبحاث والدراسات المتعلقة بالحوافز وقد روعي في عرضها تسلسل هذه الدراسات على أساس تاريخي إقليمي والغرض من عرض هذه الدراسات تحقيق الأهداف التالية :-

- ١ - التعرف على آراء الموظفين في قطاعات ومجتمعات مختلفة نحو الحوافز الممنوحة لهم .
- ٢ - التعرف على درجة أهمية الحوافز وعلاقتها ببعض المتغيرات .
- ٣ - الكشف عن أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الموظفين .

وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى قسمين :-

- أولا : الدراسات المتعلقة بالحوافز .
- ثانيا : الدراسات التي لها علاقة غير مباشرة بموضوع الحوافز .

أولاً : الدراسات المتعلقة بالحوافز :

نبدأها بدراسة عبدالله الزامل وعبد المنعم خطاب عام (١٤٠٢هـ)

بعنوان " فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية " :

وتهدف الدراسة إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في كفاءة وفعالية هذه الحوافز في محيط العمل وأثرها على دافعية الانجـاز للعاملين بالأجهزة الحكومية وقد استخدم الباحثان إستبياناً مكوناً من ٨٥ عبارة للكشف عن نواحي القصور في نظم الحوافز من الخدمة المدنية على عينة عشوائية بلغت ٤٠٢ موظف من مجتمع الدراسين ببرامج معهد الإدارة العامة بالرياض وجدة والدمام وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المالية تأتي في مقدمة الحوافز التي تحتاج إلى معالجة نواحي القصور بها وعدم مناسبة الراتب مع الجهد المبذول في العمل ، وإلى ذلك قصور حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية وذلك لعدم معرفة العاملين رسمياً بإجراءات وسياسات شؤون الموظفين وعدم ملاءمة مكان العمل ، ثم يلي ذلك قصور الحوافز المستمدة من الوظيفة وخاصة طبيعة العمل لعدم ملاءمته لتخصص الدراسة ومسمى الوظيفة ، ثم تأتي الحوافز النابعة من علاقات العمل حيث أتضح القصور في علاقة الرئيس بالمرؤوس لعدم مشاركة المرؤوس في مناقشة مشاكل العمل واتخاذ القرار وعدم إتاحة الفرصة له لانجاز العمل بالأسلوب الذي يختاره .

---

(١) عبدالله الزامل وعبد المنعم خطاب : " فعالية نظم الحوافز في

الخدمة المدنية " . ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية ،

الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٠٠ .

أما دراسة يوسف القبلان وصلاح عون الله عام (١٤٠٢) تدور حول  
"الجوانب التطبيقية للحوافز في نظام الخدمة المدنية" وتحليل أهم  
المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوافز بالكفاءة والفاعلية المرجوة  
وقد استخدم الباحثان إستمارة استقصاء حوت عدداً من العوامل الرئيسية  
والفرعية لتغطى جوانب الموضوع وتم تطبيق الاستمارة على عينة عشوائية  
مكونة من (٢٥٠) موظف تمثل مجتمع الدراسة من مجموعة المتدربين  
في برامج معهد الادارة العامة الاشرافية وتوصلت الدراسة إلى أن  
غالبية أفراد العينة يميلون إلى اشراك رؤوسهم في القرارات ذات -  
الصلة المباشرة بهم مثل الإجازات والانتدابات والنقل وخلافها ويرى  
٤٤٪ من أفراد العينة عدم كفاية الحوافز المادية وأن الحوافز المعنوية  
مطبقة بدرجة قليلة ويرى ٤٧٪ من أفراد العينة أن عدم الموضوعية  
في تقييم الأداء يشكل عائقاً رئيسياً يحول دون تطبيق الحوافز النظامية  
(١)  
بالصورة المرجوه .

أما الدراسة التي قام بها ناصر محمد العديلى عام (١٤٠٢هـ) استخدم  
فيه مقياس منسوتا الشامل للرضى الوظيفى بعد تعديله ليتلاءم مع بيئة  
العمل الحكومي وظروفه في المملكة العربية السعودية ،ويدور موضوع  
الدراسة " حول معرفة دوافع الموظفين السعوديين في القطاع العام"  
والتي تتمثل في الحاجات والرغبات والتوقعات ومدى اشباعهم لها وأهمية  
الحوافز المادية والمعنوية وأهمية دافعية العمل نفسه ، كذلك تهدف  
إلى التعرف بأهمية الحوافز وعلاقتها ببعض المتغيرات كالعمر والحالة

---

(١) يوسف القبلان وصلاح عون الله : "الجوانب التطبيقية للحوافز فى

نظام الخدمة المدنية " ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية

الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٦٥ .

الاجتماعية ومن تحليل نتائج الاستبيان توصل الباحث إلى نتيجة هامة ذات صلة بهذه الدراسة مؤداها وجود " علاقة بين أهمية الحوافز وبعض المتغيرات كالعمر والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي " (١) وكشفت الدراسة عن أهمية الحوافز المادية كالراتب والحوافز المعنوية كالرقى في الوظيفة وضمانات العمل .

وفي دراسة ميدانية أخرى عن " المعلمون وحوافز المهنة في المملكة العربية السعودية " أعدها عبدالقادر كحلان عام (١٤٠٢هـ) استخدم فيها استبياناً مكوناً من (٥٨) سؤالاً على عينة عشوائية مكونة من (١٦٠) معلماً في المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) استهدفت الكشف عن مدى كفاية وعدالة منح الحوافز المختلفة الممنوحة للمعلمين في المملكة العربية السعودية ولقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج ومن أهم النتائج ذات العلاقة بموضوع الدراسة :-

- ١ - "عدم كفاية الحوافز المادية كالراتب والعلاوة السنوية .
- ٢ - عدم مكافأة المدرس الناجح بمكافآت مالية .
- ٣ - إهمال مقترحات المعلمين .
- ٤ - نصاب حصص التدريس غير مناسب وطالبو بتخفيضه إلى (١٥) حصّة" (٢)

ومما ينبغى التنويه إليه أن هذه الدراسة أجريت قبل تطبيق اللائحة التعليمية مما نتج عنه مطالبة أفراد العينة بوضع لائحة خاصة

---

(١) ناصر العديلي : مرجع سابق ، ص ٢٣١ .

(٢) عبدالقادر كحلان : المعلمون وحوافز المهنة في المملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية بمنطقة الباحة التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة ) كلية التربية ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، ١٤٠٢هـ ، ص ٢٥٣ .

للمعلمين والمطالبة ببعض الحوافز . وقد تتوصل الدراسة الحالية إلى نتائج متقاربة أو متعارضة معها على الرغم من تطبيق اللائحة التعليمية مما يدل على أن حاجات ورغبات المعلمات تتغير وتتجدد باستمرار طبقاً للتقدم والنمو المطرد في جميع مجالات الحياة .

أما دراسة على محمد عبدالوهاب عام (١٤٠٢هـ) تدور " حول التعرف على أنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يرونها في الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة" والتعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز من أجل تحقيق رضى الافراد وزيادة الكفاءة الانتاجية وقد استخدم الباحث قائمة استقصاء مكونة من (١٧) سؤالا طبقها على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٠) موظف من بين المتقدمين للبرامج التدريبية المختلفة بمعهد الإدارة العامة بالرياض ثم تطبيق الاستقصاء على عينة أخرى بعد زيادة رواتب الموظفين وذلك لمتابعة نتائج زيادة الرواتب ولقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من بينها :-

- ١ - أن رواتب الموظفين مناسبة بشكل عام بعد الزيادة الأخيرة .
- ٢ - يرى ٥٢٫٧٪ من الموظفين تناسب الحوافز مع المجهودات التي يبذلونها في العمل .
- ٣ - فرص الترقية متوفرة ومناسبة .
- ٤ - أهمية الحوافز لأداء العمل بصورة أفضل " (١)

---

(١) على محمد عبدالوهاب : مرجع سابق ، ص ٢٨ .

وفي دراسة أخرى قام بها على السلمى عام (١٤٠٤هـ) بعنوان  
"العوامل ذات العلاقة بإجادة العمل وكفاءته" استهدفت التعرف على  
أهمية العوامل ذات العلاقة بظروف تأدية العمل التى تدفع العامل  
إلى إجادة العمل ورفع كفاءته وقد استخدم الباحث استبياناً طبقه  
على عينة عشوائية مكونة من (٧٢) شخصاً من قطاعات مختلفة . وقد  
توصل الباحث إلى نتيجة هامة وثيقة الصلة بهذه الدراسة وهى " أهمية  
العوامل المرتبطة بالعمل وتتمثل في مضمون العمل ، فرص الترقى  
في العمل ، الأجر ، تقدير الجهود المبذولة في العمل وتوفير العلاقات  
الطيبة مع الرؤوساء والزملاء الخدمات المختلفة التى يقدمها العمل"<sup>(١)</sup>

وفي دراسة ميدانية أخرى قام بها محمد عبد الفتاح ياغى عام (١٤٠٦هـ)  
بعنوان "تقييم الموظف العام للحوافز في الاجهزة الحكومية الاردنية"

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين الحوافز المعطاه للموظف  
الأردنى وبين رضاه عن عمله والتعرف على مدى كفاية الحوافز المختلفة  
وكانت أداة الدراسة قائمة استقصاء طبقها على عينة عشوائية بلغ  
عددها (٢٠٣) موظف من ست وزارات ودوائر مختلفة وقد أثبتت الدراسة  
أهم النتائج التالية :-

- ١ - وجود علاقة كبيرة بين الحوافز ورضى الموظف عن عمله .
- ٢ - عدم كفاية بعض الحوافز مثل الراتب ، فرص الترقية .
- ٣ - تفاوت درجة رضى الموظفين عن العمل باختلاف بعض المتغيرات مثل  
(٢) المستوى الوظيفى المؤهل التعليمى ، العمر ، الحالة الاجتماعية .

---

(١) على السلمى : العوامل ذات العلاقة بإجادة العمل وكفاءته ، ١٤٠٤هـ .

(٢) محمد عبد الفتاح ياغى : مرجع سابق ، ص ١٠٨ .



وفي مدينة تكساس بالولايات المتحدة الامريكية عام (١٩٨٢م) قام  
الباحثان Leslie Miller & Eline Say بدراسة استهدفت " الكشف  
عن اتجاهات المعلمين نحو الحوافز المادية " ولم تذكر الدراسة أيّة  
معلومات عن عينة وأداة الدراسة وقد أوضحت نتائج الدراسة " أنه  
بعد زيادة رواتب المعلمين بنسبة ٦٪ في عام ١٩٨١/٨٠م عن عام ١٩٨٠/٧٩م ،  
ظهرت بعض التحسنات على المعلمين كإنتظام حضورهم وتناقص غيابهم  
عن المدرسة وبالتالي تحسنت نتائج إختبارات الطلاب " .  
(١)

---

Leslie ,Miller Eline ,Say : Incentive pay for teachers Impact in Urban ,District Texas 1982 P. 22 (٣)

ثانيا : الدراسات التي لها علاقة غير مباشرة بموضوع الحوافز :

نبدأها بدراسة حمزه عبدالله عجيل Hamza Abdullah Ageel

في عام (١٩٨٢م) بعنوان الرضى عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس والادارة في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية واستهدفت الدراسة دراسة الرضى عن العمل بصورة عامة لدى عينة مختارة من أعضاء هيئة التدريس والادارة بجامعة أم القرى لتحديد العوامل التي تؤدي الى الرضى أو عدم الرضى عن العمل ثم دراسة المتغيرات المختارة للرضى عن العمل وقد استخدم الباحث استبيانا وزعه على عينة عشوائية بلغ عددها ( ٢١٥ ) وقد اعتمد الباحث على نظرية هرزبرج " العوامل الدافعية " وقد أسفرت نتائج دراسته بأنها مناقضه تماما للنتائج التي توصل اليها هرزبرج فقد وجد أن العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة هي التي تؤدي الى عدم الرضى وأن العوامل البيئية هي التي تؤدي الى الرضى في المقام الاول ، واستنتج الباحث من ذلك أن التوسع المفاجيء للتعليم العالي في دولة نامية هو الذي أدى الى الاهتمام بالعوامل البيئية كالمكافآت المادية والحوافز الوظيفية الأخرى وذلك للتعويض عن الأضرار الناتجة عن عدم الرضى بالحوافز المعنوية المرتبطة بحسن الأداء الوظيفي . (١)

وهذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية حيث أن دراسته ركزت إلى أن العوامل البيئية (الحوافز المرتبطة بالعمل ) هي التي تؤدي الى الرضى . بينما الدراسة الحالية ركزت على التعرف على مدى أهمية هذه العوامل من وجهة نظر المعلمات ضمناً لاستمرارهن في العمل .

---

(١) Hamza Abdullah Ageel : Job Satisfaction of staff members of Umm alqura University in Makkah -Saudi Arabia Department of administration and Curriculum, Michigan University 1982 .

وفي دراسة أخرى قام بها سليمان الشيخ ومحمد سلامه عام (١٩٨٢م)  
بعنوان " الرضى المهني لدى المعلمين في دولة قطر " واستهدفت الدراسة التعرف على درجة رضى المعلمين في قطر عن مهنة التدريس والتعرف على اتجاهات المعلمين عن بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة مثل الادارة والأجور والمكافآت المالية وظروف العمل والكشف عن بعض المشكلات التي يعانون منها وقد استخدم الباحثان إستبياناً تم تطبيقه على عينة عشوائية طبقية موزعه على المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية ، المتوسطة الثانوية ) بالمدارس القطرية وقد أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :-

- ١ - " عبرت أغلبية العينة عن رضاها عن المهنة .
- ٢ - كان الاتجاه إيجابياً نحو العلاقات السائدة في المدرسة وإيجابياً نحو فرص الترقية والأجور والمكافآت المادية والمركز الادبي للمهنة وظروف العمل .
- ٣ - الأسباب التي تجعل الانسان راضياً عن عمله فقد كان المراكز الاجتماعية للمهنة أولاً ثم الدخل المادي فالعلاقة مع الرؤوساء .
- ٤ - أكثر المشكلات التي تواجه المعلمين والمعلمات في مهنة التعليم هي الإجهاد والملل ثم الشكوى من الحالة المادية وقلّة الأجور" (١)

وفي مجال التعليم قامت فوزيه بكر راشد البكر عام (١٩٨٣م) بدراسة  
تدور حول "المشكلات التي تواجه معلمات المرحلة الابتدائية وأثرها في اتجاه المعلمة نحو مهنة التعليم" سلبا وإيجابا واستخدمت الباحثة استبياناً تم تطبيقه

---

(١) سليمان الشيخ ومحمد سلامة : الرضى المهني لدى المعلمين في دولة قطر ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد ٣ ، الكويت ١٩٨٢ م ، ص ١١٥ .

على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٠٠) معلمة وكشفت نتائج دراستها عن أهم المشكلات التي تواجه معلمة المرحلة الابتدائية وهي " عدم تعاون أولياء الأمور في حل مشكلات التلميذات وكثرة الأعمال الإضافية التي تكلف بها المعلمة وعدم وجود حوافز ومكافآت مادية ومعنوية " .<sup>(١)</sup>

وفي دراسة أخرى قامت بها مريم سيف الدين بخارى عام (١٤٠٧هـ) بعنوان

" الرضى الوظيفى للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية "

واستهدفت الدراسة الكشف عن الرضى الوظيفى للعاملات في التعليم العام والكشف عن أهم العوامل التي تؤثر على الرضى الوظيفى والتعرف على آراء العاملات نحو حوافز اللائحة التعليمية . وقد استخدمت الباحثة استبياناً مكوناً من (٣٥) سؤالاً تم تطبيقه على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٠٠) موظفة من المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة والثانوية) ورياض الأطفال ومكتب التوجيه التربوى بمدينة مكة المكرمة وأسفرت نتائج دراستها عن "رضى العاملات عن المهنة بشكل عام ويـرى ٤٧٧٪ من أفراد العينة أن الحوافز اللائحة التعليمية تعتبر حوافز عادية وأنها لم تساهم في تحسين أوضاع العاملات اجتماعياً".<sup>(٢)</sup>

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الدراسة كشفت عن قصور حوافز اللائحة التعليمية مما يعنى أنه على الرغم من تطبيق لائحة خاصة للمعلمين والمعلمات إلا أنها تضمنت بعض نواحي القصور مما دفع الباحثة

---

(١) فوزية بكر راشد البكر : المشكلات التي تواجه معلمات المرحلة الابتدائية (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٩٣ .

(٢) مريم سيف الدين بخارى : الرضى الوظيفى للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية جامعة ام القرى ، ١٤٠٧هـ ، ص ٢٤٣ .

إلى تناول الحوافز الأخرى المرتبطة بمهنة التدريس كالحوافز الادارية والحوافز المستمدة من المهنة خلاف اللائحة التعليمية للكشف عن أكثر هذه الحوافز أهمية من وجهة نظر المعلمات .

وفي عام (١٤٠٧هـ) أجريت دراسة ميدانية أخرى تدور حول " أهم مشكلات سوء التنظيم المدرسى كما تراها معلمة المرحلة الابتدائية وأثرها على رضى المعلمة بمهنة التدريس " وكانت أداة الدراسة استبياناً تم تطبيقه على عينة عشوائية بلغ عددها (٦٠٠) معلمة بمنطقة جدة ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة :-

- ١ - أن أهم المشكلات التى تعانى منها المعلمات تتعلق بالمبنى المدرسى والوسائل التعليمية والمنهج الدراسى .
- ٢ - أن هذه المشكلات تقلل من رضى المعلمة الوظيفى وذلك لزيادة العبء عليها بسبب تكديس الطالبات لعدم توفر فصول كافية لاستيعاب الطالبات كذلك يؤدى عدم توفر جميع الوسائل التعليمية إلى اهدار جهود المعلمة والتقليل من رضاها عن مهنتها <sup>(١)</sup> ويتضح من هذه الدراسة أن هذه المشكلات التى تعانى منها المعلمات ماهي الا جزء من الحوافز المستمدة من المهنة وهذا ماتسعى إليه الدراسة الحالية للكشف عن أهمية هذه الحوافز من وجهة نظر المعلمات .

---

(١) رحمه محمود عبدالسلام : أهم مشكلات سوء التنظيم المدرسى كما تدركها معلمة المرحلة الابتدائية وأثرها على رضى المعلمة بمهنة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية جامعة أم القرى

وترى الباحثة أن هذه الدراسات على الرغم من صلتها غير المباشرة بموضوع الحوافز إلا أنها تدور حول العوامل والظروف المحيطة بالعمل كالأجور والمكافآت والمشكلات التي يعاني منها الموظفون وهذه جميعها تمثل جزء من الحوافز المستمدة من المهنة والحوافز المالية والادارية التي اعتمدها الباحثة في دراستها .

### التعليق :

أهتتم الدراسات السابقة المتعلقة بالحوافز جميع الحوافز المرتبطة بالعمل وذلك لشعور الباحثين بأهمية الحوافز في دفع الموظف إلى مزيد من العطاء والفاعلية وقد تناولت تلك الدراسات الحوافز من جوانب كثيرة بعضها ركز على معرفة نواحي القوة والضعف في كفاءة الحوافز وبعضها استهدف معرفة ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة لاحتياجات الموظف السعودي وبعض الدراسات اقتصر على معرفة المشكلات التطبيقية للحوافز وتحليل اهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوافز بالكفاءة والفاعلية المرجوه .

واتجهت بحوث أخرى بالاضافة الى ماتقدم إلى معرفة العلاقة بين الحوافز والرضى الوظيفي مثل دراسة محمد عبدالفتاح ياغى حيث أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بينهم .<sup>(١)</sup>

وقد اختلفت نتائج البحوث والدراسات السابقة فمنها من يرى تناسب الحوافز المالية مع المجهودات التي تبذل في العمل مثل دراسة على محمد عبدالوهاب . ومنهم من يرى عدم كفاية الحوافز المالية مثل دراسة يوسف القبلان وصلاح عون الله ، كذلك اختلفت النتائج في تحديد أهمية الحوافز فمنهم من يرى أن الحوافز المالية تأتي في مقدمة الحوافز مثل دراسة عبدالله الزامل وعبدالمنعم خطاب . ومنهم من يرى أولوية مضمون العمل ومحتوى الوظيفة مثل دراسة على السلمى .<sup>(٢)</sup><sup>(٣)</sup><sup>(٤)</sup><sup>(٥)</sup>

وتوصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين درجة أهمية الحوافز وبعض المتغيرات كالعمر والحالة الاجتماعية مثل دراسة ناصر العديلي<sup>(٦)</sup>

---

(١)	انظر ص ٣٧	(٢)	انظر ص ٣٦
(٣)	انظر ص ٣٤	(٤)	انظر ص ٣٣
(٥)	انظر ص ٣٧	(٦)	انظر ص ٣٥

بيد أن تلك الدراسات أجمعت على ضرورة وأهمية الحوافز للموظف وتهيئة المناخ الوظيفي المناسب لرفع كفاءة العمل وزيادة فعاليته وضرورة توفير حوافز ملائمة وتطبيقها حسب أسس علمية سليمة .

أما الدراسات التي لها علاقة غير مباشرة بموضوع الحوافز فعلى الرغم من ذلك إلا أنها ألقى الضوء على بعض الحوافز التي اعتمدها الباحثة في دراستها حيث أن بعضها كشفت عن أهم المشكلات التي تواجه المعلمة مثل تكديس عدد الطالبات في الفصول وعدم ملائمة المبنى المدرسي وعدم توفر الوسائل التعليمية وكثرة الاعمال الإضافية مثل دراسة فوزية البكر ورحمة عبدالسلام<sup>(١)</sup> وهذه تمثل جزء من الحوافز المستمدة من المهنة والحوافز الإدارية .

ومن خلال الدراسات السابقة ترى الباحثة أن معظمها ركزت على الحوافز المتعلقة بالوظائف المختلفة دون الإهتمام بالحوافز المتعلقة بمهنة التدريس حيث أن هذه الحوافز تختلف اختلافاً كبيراً عن المهنة الأخرى نظراً لاختلاف أعبائها الكثيرة وحتى الدراستين اللتين أجريت في مجال التعليم نجد أنها قاصرتان فالدراسة التي قام بها عبدالقادر كحلان تناولت الحوافز قبل عام ١٤٠٢هـ أي قبل تطبيق اللائحة التعليمية. والدراسة الأجنبية التي قام بها ليسلى ميلر وايلين ساي اقتصرت على الحوافز المادية فقط .

كذلك ترى الباحثة أن تلك الدراسات لم تعط أهمية لمعرفة آراء المعلمات حول الحوافز والتعرف على احتياجاتهن ورغباتهن وهذا ما ستقوم به الباحثة في دراستها لمعرفة أهمية حوافز مهنة التدريس من وجهة نظر المعلمات أي معرفة ترتيب العوامل المرتبطة بمهنة التدريس حسب أهميتها والتي تمثل الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها أن تشبع حاجات المعلمات ورغباتهن ليصبحن أكثر حماساً ويضمن استمرارهن في العمل.

(١) انظر ص ٤١ ، ص ٤٢ .



### الفصل الثالث

#### اجراءات الدراسة الميدانية

- مقدمة .

- أولا : منهج الدراسة
- ثانيا : عينة الدراسة
- ثالثا : اداة الدراسة
- رابعا : تصميم الدراسة
- خامسا : المعالجة الاحصائية

مقدمة :

في هذا الفصل سوف تتناول الباحثة كيفية إجراءات الدراسة من حيث المنهج المتبع في هذه الدراسة ، عينة الدراسة وكيفية اختيارها ووصف هذه العينة والأداة التي تم استخدامها لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة ، ومصطلحات الدراسة والمراحل التي مرت بها أداة الدراسة حتى وصلت للصيغة النهائية لتطبيقها ، وصدق وثبات الأداة ثم وصف الاستبيان وتحديد محتوياته ، وخطوات توزيع أداة الدراسة وكيفية تصحيحها ، ثم كيفية تصميم الدراسة من حيث المتغيرات ، ثم أسلوب أو طريقة المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات والمعلومات المستخدمة في الدراسة .

أولاً : منهج الدراسة :

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية من بيانات ومعلومات من خلال عدة مصادر متنوعة كاللائحة الداخلية لتنظيم المدارس المتوسطة والثانوية ولائحتي التوظيف والوظائف التعليمية وذلك لتحديد الحوافز المرتبطة بمهنة التدريس .

ثانياً : عينة الدراسة :

طبقت الدراسة على عينة عشوائية بواقع ٣٠٪ من حجم المجتمع الأصلي تقريباً حيث تم اختيار العينة عن طريق التحليل الدقيق للمجتمع الأصلي الذي بلغ عدده (٢٩) مدرسة داخل مدينة جدة حيث تم تقسيمه (١)

(١) انظر ملحق رقم (٢) جدول رقم (٢-١) .

الى خمس مناطق رئيسية هي ( شمال جدة ، شرق جدة ، غرب جدة ، جنوب  
جدة ، وسط جدة ) ثم تم اختيار عينة عشوائية من المدارس  
بنسبة ٣٠ ٪ ، تقريبا من كل منطقة وكان عدد المعلمات الفعلي  
في تلك المدارس حوالي ( ٧٠٢ ) معلمة ، وبلغ عدد أفراد العينة  
المختارة عشوائيا ( ٢٣٤ ) معلمة الا ان الدراسة طبقت علي ( ٢١٤ )  
معلمة فقط نظرا لوجود مجموعة من المعلمات كانوا في اجازة  
وانتداب لمدارس أخرى بلغ عددهن ( ٢٠ ) معلمة (٢) ، وقد تم تطبيق  
هذه الدراسة على المعلمات السعوديات فقط خلال الفصل الدراسي  
الاول لعام ١٤٠٩ هـ .

- 
- (١) انظر ملحق رقم (٢) جدول رقم (٢ - ٢) .  
(٢) انظر ملحق رقم (٢) جدول رقم (٢ - ٣) .

وقد وزع الاستبيان على (٢١٤) معلمة اللاتي كن على رأس العمل وبلغ عدد الاستبيانات التي تم تجميعها (١٩٢) استبيانا أي ان الفاقد بلغ (٢٢) استبيانا بنسبة ١٠٪ تقريبا وكان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة (١٨٠) استبيانا أي بنسبة ٨٤٪ تقريبا وذلك لعدم استيفاء باقي الاستبيانات لجميع البيانات المطلوبة ، ويوضح الجدول رقم (١-٣) -  
(١)  
أسماء المدارس المختارة عشوائيا من كل منطقة كما يوضح النسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة لكل مدرسة .

جدول رقم (١-٣)

بيان النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة

م	المدرسة	عدد المعلمات اللاتي وزع عليهن الاستبيان	عدد المعلمات اللاتي أجبن على الاستبيان	النسبة المئوية
١	الشانوية ٦/	٢٥	٢٥	٪١٠٠
٢	الشانوية ٧/	٣٧	٣٢	٪٨٦
٣	الشانوية ٨/	٢٥	٢٣	٪٩٢
٤	الشانوية ١٠/	٢٥	٢١	٪٨٤
٥	الشانوية ١١/	١٥	١٥	٪١٠٠
٦	الشانوية ١٢/	٢٣	٢٣	٪١٠٠
٧	الشانوية ١٨/	٢٢	٢٠	٪٩٠
٨	الشانوية ٢٢/	٢١	١٥	٪٧١
٩	الشانوية ٢٣/	٢١	١٨	٪٨٦
	المجموع	٢١٤	١٩٢	٪٩٠

(١) انظر الملحق رقم (٢) جدول (٢-٢) يوضح توزيع المدارس على المناطق الخمسة .

وصف عينة الدراسة :

يوضح الجدول رقم (٢-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة عن المعلمات

حسب المؤهل الدراسي .

جدول رقم (٢-٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمات حسب المؤهل الدراسي

النسبة	العدد	المؤهل الدراسي
٧٦,٧%	١٢٨	بكالوريوس تربوي
٢١,٦%	٢٩	بكالوريوس غير تربوي
١,٧%	٣	ماجستير
١٠٠%	١٨٠	مجموع عدد أفراد العينة

يبين الجدول السابق رقم (٢-٣) أن أعلى نسبة من المعلمات السعوديات

في المدارس الثانوية يحملن مؤهلا جامعيًا تربويًا وقد بلغت (٧٦,٧%) تليها

نسبة المعلمات اللاتي يحصلن مؤهلا جامعيًا غير تربوي وقد بلغت (٢١,٦%) ،

بينما بلغت أدنى نسبة من المعلمات اللاتي يحملن شهادة الماجستير وقد

بلغت (١,٧%) .

جدول رقم (٣-٣)

توزيع عينة الدراسة من المعلمات حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
١٧٪	٣	أقل من المستوى الرابع
٢٠٦٪	٣٧	المستوى الرابع
٧٥٦٪	١٣٦	المستوى الخامس
٢٢٪	٤	المستوى السادس
١٠٠٪	١٨٠	مجموع عدد افراد العينة

يظهر من الجدول السابق أنّ أدنى نسبة من المعلمات هن المعيّنات على المستوى الأقل من الرابع وقد بلغت (١٧٪) وتقاربت هذه النسبة مع نسبة المعلمات المعيّنات على المستوى السادس (٢٢٪) بينما شكلت نسبة المعلمات المعيّنات على المستوى الخامس أعلى نسبة وبلغت (٧٥٦٪) بينما بلغت نسبة المعلمات المعيّنات على المستوى الرابع (٢٠٦٪) .

ويوضح الجدول رقم (٤-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب

الشهري .

جدول رقم (٤-٣)

توزيع عينة الدراسة من المعلمات حسب الراتب الشهري

النسبة	العدد	الراتب الشهري
٪٢٨	٥	أقل من ٥٠٠٠ ريال
٪٢٢	٥٨	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ٧٠٠٠ ريال
٪٥٢	٩٥	من ٧٠٠٠ إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال
٪١٢	٢٢	من ٩٠٠٠ ريال فأكثر .
٪١٠٠	١٨٠	مجموع عدد أفراد العينة

يتبين من الجدول السابق رقم (٤-٣) أنّ أعلى نسبة من المعلمات

هن اللاتي تتراوح رواتبهن من ٧٠٠٠ إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال وقد بلغت

(٪٥٢)، وتلتها نسبة المعلمات اللاتي تتراوح رواتبهن من ٥٠٠٠ إلى أقل

من ٧٠٠٠ ريال وبلغت (٪٢٢) بينما جاءت نسبة المعلمات اللاتي تتراوح

رواتبهن ٩٠٠٠ ريال فأكثر (٪١٢) بنسبة المعلمات اللاتي رواتبهن أقل

من ٥٠٠٠ ريال أدنى نسبة وهي (٪٢٨) .

ويوضح الجدول رقم (٢ - ٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في التدريس .

جدول رقم (٣ - ٥)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التدريس

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
٪١١٧	٢١	أقل من سنتين
٪٣١٧	٥٧	من سنتين إلى أقل من ٥ سنوات
٪٤٤٤	٨٠	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٪١٢٢	٢٢	١٠ سنوات فأكثر
٪١٠٠	١٨٠	مجموع عدد أفراد العينة

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٣ - ٥) أن أعلى نسبة هي (٤٤٤٪) وهي تمثل نسبة المعلمات اللاتي أمضين في التدريس من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ثم تلتها نسبة المعلمات اللاتي أمضين في التدريس من سنتين إلى أقل من ٥ سنوات وقد بلغت (٣١٧٪) ثم تلتها نسبة المعلمات اللاتي أمضين ١٠ سنوات فأكثر وقد بلغت (١٢٢٪) بينما بلغت نسبة المعلمات اللاتي خبرتهن أقل من سنتين (١١٧٪) وهي تمثل أدنى نسبة في الجدول .



ويوضح الجدول رقم (٧-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نصاب  
حصص التدريس المقررة في الأسبوع .

جدول رقم (٧-٣)

توزيع عينة الدراسة حسب نصاب حصص التدريس

النسبة	العدد	نصاب حصص التدريس
٪٦٧	١٢	١٠ حصص فأقل .
٪٦٢ر٢	١١٢	من ١١ الى ٢٠ حصة .
٪٣١ر١	٥٦	من ٢١ الي ٣٠ حصة .
٪١٠٠	١٨٠	مجموع عدد أفراد العينة

يظهر من الجدول السابق رقم (٧-٣) أنّ نسبة المعلمات اللاتي  
يتراوح نصاب حصصهن في التدريس من ١١ إلى ٢٠ حصة تمثل أعلى نسبة  
في الجدول وقد بلغت (٪٦٢ر٢) ثم تلتها نسبة المعلمات اللاتي تتراوح حصصهن  
من ٢١ الى ٣٠ حصة وقد بلغت (٪٣١ر١) بينما تمثل أدنى نسبة في الجدول  
نسبة المعلمات اللاتي تتراوح حصصهن بين ١٠ حصص فأقل وقد بلغت (٪٦٧) .

### ثالثا : أداة الدراسة :

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة استبيانا احتوى على (٤١) فقرة تتعلق بالحوافز المقتبسة من لائحة التنظيم الداخلى للمرحلتين المتوسطة والثانوية للبنات ولائحتى التوظيف والوظائف التعليمية وبعض الحوافز المعنوية التى لم ترد في تلك اللوائح مثل الشناء والشكر وعلاقات العمل الطيبه والخدمات المختلفة كتوفير حضانة لاطفال المعلمات .

### ١ - مصطلحات الدراسة :

- آراء : جمع رأي ويقصد به الاعتقاد . (١)  
أهمية : ويقصد بها الشيء المهم الذى يبعث الهمة في الانسان . (٢)  
حوافز : جمع حافز ويقصد به الحفز أى الحث والاعجال . (٣)  
مهنة : يقصد بها الحدق بالخدمة ونحوه (٤)

وسوف تقوم الباحثة باستخدام التعريفات الإجرائية لمصطلحات

الدراسة على النحو التالى :-

- آراء : تعبر عن وجهة نظر المعلمات السعوديات بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة حول حوافز المهنة .  
أهمية : يمكن التعرف عليها إجرائيا من خلال ترتيب حوافز مهنة التدريس ترتيبا تسلسليا حسب درجة أهمية كل حافز من وجهة نظر المعلمات  
حوافز : هي تلك الحوافز المحددة في أداة الدراسة .  
مهنة : يقصد بها الاشتغال بالتعليم كمعلمة في إحدى مدارس الرئاسة  
التدريس العامة لتعليم البنات .

- 
- (١) لسان العرب لابن منظور، ج٤، مادة رأي، ص ٣٠ .  
(٢) لجام الاقلام لابو تراب الظاهري، ج١، ص ٢١٨ .  
(٣) لسان العرب لابن منظور، ج ٥ ، مادة حفز، ص ٣٣٧ .  
(٤) لسان العرب لابن منظور، ج ١٣ ، مادة مهنة، ص ٤٢٤ .

٢ - مراحل بناء أداة الدراسة :

تم إتباع الخطوات التالية في بناء أداة الدراسة :

- ٢ - الاستفادة من زاوية المرأة في ميدان العمل التي كانت تنشر بجريدة عكاظ أسبوعيا لمدة أربعة أشهر ثم توقفت (١) وتضمنت في بعض فقراتها آراء المعلمات في النظام الوظيفي كذلك تمت الاستفادة من التحقيق الذي أجرته جريدة عكاظ (ملف المرأة والوظيفة) مع موظفات بمختلف القطاعات (مدارس جامعات ، معاهد تمريض ، مستشفيات) وبناء عليه تم تحديد بعض مطالب المرأة العاملة بشأن النظام الوظيفي وآرائها نحو بعض جوانب العمل مثل إجازة الامومة ، الإجازة الاضطرارية واجبات العمل ، نظام الترقيية ، التدريب ، تقارير الأداء الوظيفي .. الخ (وقد استرشدت بها الباحثة في بناء بعض فقرات الاستبيان .

---

(١) نجلاء فضل " المرأة في ميدان العمل، جريدة عكاظ ، العدد ٢٧٤١٢ (٣ صفر ١٤٠٧) ص ١٤

العدد ٢٧٤٢٨ (٢٤ صفر ١٤٠٧) ص ١٤

العدد ٢٧٤٣ (٢ ربيع اول ٤٠٧) ص ١٤

العدد ٢٧٤٤٩ (١٦ ربيع اول ٤٠٧) ص ١٤

العدد ٢٧٤٩٧ (٦ جماد اول ٤٠٧) ص ١٥

(٢) أمجاد محمود رضا وزميلاتها ، " عكاظ تفتح ملف المرأة والوظيفة " جريدة

عكاظ ، العدد ٢٧٥٤٥ (٢٥ جمادى الاخر ١٤٠٧هـ) ص ١٠ - ١١ .

ب - دراسة اللائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين المتوسطة والثانوية للبنات الصادرة من الرئاسة العامة لتعليم البنات<sup>(١)</sup> التي تتضمن في الفصل السادس واجبات المعلمة حسب المادة التاسعة والثلاثين كذلك دراسة لائحة التوظيف<sup>(٢)</sup> ولائحة الوظائف التعليمية<sup>(٣)</sup> الصادرتين من ديوان الخدمة المدنية .

ج - الإطلاع على استبيانات مختلفة لبعض الدراسات والأبحاث في مجال الحوافز عربية<sup>(٤)</sup> وأجنبية<sup>(٥)</sup> .

د - بعد الإنتهاء من الخطوات السابقة وبناء على توجيهات وإرشاد المشرفين تم تصنيف محتوى الاستبيان كالتالى :-

استفادت الباحثة من تقسيم وتبويب عبدالله الزامل وعبد المنعم خطاب لحوافز العمل حيث قاما في دراستهما بتقسيم وتبويب الحوافز كالتالى:-

- ١ - الحوافز المستمدة من الوظيفة .
- ٢ - الحوافز المالية .
- ٣ - الحوافز النابعة من علاقة العمل .
- ٤ - حوافز بيئة العمل الإدارية .

---

(١) انظر ملحق رقم (١-١)

(٢) انظر ملحق رقم (٢-١)

(٣) انظر ملحق رقم (٣-١)

(٤) مثل دراسة عبدالقادر كطلان ،عبدالله الزامل وعبد المنعم خطاب

مريم سيف الدين محمد عبدالفتاح ياغى ،ناصر العديلي .

(٥) مثل دراسة Leslie,Miller Eline ,Say

وقد اكدت الباحثة بتصنيف الحوافز إلى ثلاثة مجالات كالتالى :-  
حيث أن الحوافز النابعة عن علاقة العمل أدرجت ضمن الحوافز المستمدة  
من المهنة :

- الحوافز المستمدة من المهنة .
- الحوافز المالية .
- الحوافز الادارية .

وينطوى كل مجال على مجالات فرعية سنشرحها فيما بعد .

### ٣ - صدق أداة الدراسة :

لتحقيق صدق الاستبيان تم إجراء الخطوات التالية :

١ - عرض الاستبيان على لجنة تحكيم من أساتذة جامعة ام القرى بقسم  
الادارة التربوية والتخطيط وقسم التربية الاسلامية وقسم علم النفس  
(١) وذلك للاسترشاد بأرائهم وملاحظاتهم على محتوى الاستبيان ومدى ملاءمة  
عباراته لأهداف الاستبيان وتغطيتها للمجالات الثلاثة للحوافز السابق  
ذكرها ، ومدى وضوح العبارات في الكشف عن اتجاهات المعلمات نحو  
الحوافز .

ب - تم تطبيق الاستبيان بصورته المبدئية على عينة استطلاعية بلغ عدد  
أفرادها (٢٠) معلمة - تم اختيارها عشوائيا من خمس مدارس ثانوية  
وذلك للتأكد من وضوح العبارات والتعليمات الخاصة بالاجابة على  
الاستبيان .

- 
- (١) د. هاشم بكر حريري عميد كلية التربية .  
د. مريم عبد الله الصبان وكيلة كلية التربية .  
د. محمد يوسف حسن قسم الادارة التربوية والتخطيط .  
د. افكار الحسن قسم التربية الاسلامية .  
د. سعد الزهرانى قسم الادارة التربوية والتخطيط .  
د. فاروق عبدالسلام قسم علم النفس .

#### ٤ - ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة تطبيق الاختبار ثم اعادة تطبيقية Test - Retest وذلك على عينة مكونة من (٣) معلمات اخترن بطريقة عشوائية من ثلاث مدارس تم اختيارها عشوائيا وكان ذلك بفارق زمن تراوح ما بين (٢-٣) أسابيع ، وتم حساب معامل الثبات بهذه الاستبيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (مجموع حاصل ضرب الدرجات المعياريـة المتقابلة بـ عدد أفراد العينة ) .

وقد بلغ معامل الثبات في مجال الحوافز المستمدة من المهنة (٠.٦٥) وفي مجال الحوافز المالية (٠.٧٣) وفي مجال الحوافز الادارية (٠.٨٤) وجميعها لها دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٠١) وبلغ معامل الثبات لمجموع الحوافز (٠.٩٩) .

#### ٥ - وصف أداة الدراسة :

في الصفحة الأولى للاستبيان أوضحت الباحثة الفكرة العامة لهذه الدراسة والهدف المراد تحقيقه من الاستبيان أما الصفحة الثانية فقد اشتملت على بيانات شخصية عن المعلمة التي وزع عليها الاستبيان كالآتي :-

- ١ - المؤهل الدراسي .
- ٢ - المستوى الوظيفي .
- ٣ - الراتب الشهري .
- ٤ - سنوات الخبرة .
- ٥ - نصاب حصص التدريس .

وفيمايلي شرح عام لمضمون الاستبيان :-

كل فقرة من فقرات الاستبيان تمثل أحد حوافز مهنة التدريس والمطلوب تحديد أهمية كل حافز من وجهة نظر أفراد العينة وذلك بوضع علامة ( √ ) تحت أحد درجات الأهمية المقابلة لكل حافز ( حافز هام جداً - حافز هام - حافز متوسط الأهمية - حافز قليل الأهمية - حافز غير هام ) .

وتضمن الإستبيان (٤١) عبارة موزعه على ثلاثة مجالات من الحوافز والسؤال الأخير عبارة عن سؤال مفتوح تجيب عليه أفراد العينة بذكر أي حوافز أخرى لم يرد ذكرها في الاستبيان وتحديد درجة أهميتها .

أولا : الحوافز المستمدة من المهنة :

وتتضمن النواحي التالية :-

(أ) طبيعة مهنة التدريس :

وتشملها سبع عبارات ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ )

- ١ - وضوح واجبات ومسؤوليات مهنة التدريس .
- ٢ - نصاب المعلمة الذي لايزيد عن (٢٤) حصة اسبوعياً .
- ٣ - إشراك المعلمة في الأنشطة اللاصفية ( اللامنهجية ) .
- ٤ - ممارسة مهنة التدريس تتيح مواكبة التطور العلمي .
- ٥ - تكليف المعلمة بأعمال إضافية على حصص التدريس .
- ٦ - ماتتيحه مهنة التدريس للمعلمة من فرص للإبتكار أثناء عملها .
- ٧ - ملاءمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة .

(ب) علاقات العمل : وتشملها خمس عبارات ( ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ )

- ٨ - تقدير الطالبات لما تبذله المعلمة من جهود .
- ٩ - توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة .
- ١١ - تخصيص يوم لتكريم المعلمة المثالية .
- ١٩ - إتاحة مهنة التدريس تكوين صداقات دائمة مع زميلات العمل .
- ٤٠ - إختيار المعلمة المثالية بناءً على أسس موضوعية .

(ج) تقارير الكفاءة : وتشملها عبارتان (١٣، ١٧)

- ١٣ - إعداد تقارير الأداء الوظيفي بناءً على أسس موضوعية .
- ١٧ - إطلاع المعلمة على تقرير أدائها الوظيفي .

(د) التدريب : وتشمله ثلاث عبارات ( ١٦ ، ٢١ ، ٣٢ )

- ١٦ - إعطاء دورات تدريبية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي .
- ٢١ - تناسب موعد الدورات التدريبية مع ظروف المعلمات الاسرية .
- ٣٢ - الدورات التدريبية التي تتيح للمعلمة فرص الترقى الوظيفي .

(هـ) ظروف العمل والتسهيلات المتاحة :

وتشملها أربع عبارات ( ٢٦ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٤ )

- ٢٦ - ظروف العمل الملائمة مثل التكيف الجيد في الجو الحار .
- ٢٨ - مبنى المدرسة الحكومي النموذجي الذي يساعد المعلمة على القيام بعملها بإرتياح .
- ٢٩ - توفير الوسائل التعليمية بما يزيد من عطائها في العمل .
- ٣٤ - إتساع مساحة الفصل مع إنخفاض عدد الطالبات .



ثانيا : الحوافز المالية :

وتتضمن النواحي التالية :

(أ) الراتب والمكافآت : وتشملها أربع عبارات ( ٣ ، ١٢ ، ٢٠ ، ٣٦ )

- ٣ - تناسب راتب المعلمة مع الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها .
- ١٢ - تمييز الوظائف التعليمية بسلم رواتب أعلى من سلم رواتب الموظفين .
- ٢٠ - إرتباط مكافأة نهاية الخدمة بعدد سنوات الخدمة يشجع المعلمة على الإستمرار في العمل .
- ٣٦ - المكافأة المالية التي تعطى للمعلمة التي يزيد نصيب حصتها عن (٢٤) حصة .

(ب) العلاوات والبدلات : وتشملها أربع عبارات ( ٦ ، ١٥ ، ١٨ ، ١٤ )

- ٦ - تمييز الوظائف التعليمية بعلاوة أعلى من علاوة سلم رواتب الموظفين .
- ١٥ - تمييز الوظائف التعليمية بزيادة مضاعفة عند الإنتقال من الدرجة الخامسة الى الدرجة السادسة .
- ١٨ - تمييز مهنة التدريس بعدم توقف العلاوة السنوية بعد الدرجة العاشرة بالمقارنة بسلم رواتب الموظفين .
- ١٤ - تناسب بدل المناطق النائية مع مشقة السفر .

ثالثا : الحوافز الإدارية :

وتتضمن النواحي التالية :-

(أ) الإجازات والنقل : وتشملها ثمانى عبارات (٥، ١٠، ٢٢، ٢٣، ٣١، ٣٣، ٣٨، ٣٩)

- ٥ - تلبية رغبة المعلمة في النقل لمدرسة قريبة من سكنها .
- ١٠ - إجازة مرافقة لعلاج أحد الأبناء أو الزوج براتب كامل .
- ٢٢ - تمييز مهنة التدريس بإجازة سنوية أطول من إجازة الإداريات .
- ٢٣ - حق المعلمة في الحصول على إجازة استثنائية .
- ٣١ - منح المعلمة إجازة أمومة مقدارها (٦٠) يوماً لرعاية طفلها .
- ٣٣ - الإجازة الاضطرارية التي تعطى للمعلمة نظاما .
- ٣٨ - الإجازة الممنوحة لأداء الإمتحان الدراسي براتب كامل .
- ٣٩ - الإجازة الدراسية الممنوحة بدون راتب حتى الإنتهاء من سنوات الدراسة .

(ب) الترقية : وتشملها عبارتان ( ٧ ، ٤ )

- ٤ - إتاحة مهنة التدريس فرص الترقية عن طريق سنوات الخدمة .
- ٧ - ربط ترقية المعلمة إلى المستوى الأعلى بحصولها على مؤهل علمي إضافي .

(ج) التقاعد والخدمات المختلفة / وتشملها عبارتان ( ٣٥ ، ٢٤ )

- ٢٤ - نظام التقاعد المبكر لمن أمضت (٢٠) سنة في الخدمة ملاءمة لظروف المرأة .
- ٣٥ - توفير حضانة لأطفال المعلمات .

٦ - خطوات توزيع أداة الدراسة :

بعد تعديل الاستبيان ووضعه في صورته النهائية تسلمت الباحثة

خطاباً من نائبة رئيس قسم التربية موجه إلى مديرة التوجيه التربوي  
بجدة بشأن طلب تسهيل مهمة الباحثة وبناء عليه تسلمت خطاباً من  
مديرة التوجيه التربوي إلى مديرات المدارس الثانوية يتضمن نفس الغرض .<sup>(٢)</sup>

وقد تمت زيارة المدارس الثانوية التي تم اختيارها عشوائياً من  
مجموع المدارس بنسبة ٣٠٪ من كل منطقة حيث بلغ عددها (٩) مدارس وبلغ<sup>(٣)</sup>  
عدد المعلمات السعوديات اللاتي كنّ على رئيس العمل خلال الفصل الدراسي  
الأول لعام ١٤٠٩هـ (٢١٤) معلمة<sup>(٤)</sup> وتمت مقابلة مديرة كل مدرسة لشرح  
الهدف من الدراسة ومن ثم مقابلة المعلمات السعوديات لشرح أي غموض  
في الاستبيان .

وبعد توزيع الاستبيانات بيومين تم تجميعها وقد بلغ عدد الاستبيانات  
التي تمت تعبئتها من قبل المعلمات (١٩٢) استبيانا أي أن الفاقد بلغ  
عدده (٢٢) استبيانا أي بنسبة ١٠٪ وقد تم استبعاد عدد (١٢) استبيانا  
لعدم استيفائها لجميع البيانات أي بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة  
(١٨٠) استبيانا . أي بنسبة ٨٤٪ من حجم العينة .

#### ٧ - تصحيح أداة الدراسة :

تم وضع خمس إستجابات أمام كل عبارة من عبارات الإستبيان وهي  
كالتالي ( حافز هام جداً - حافز هام - حافز متوسط الأهمية - حافز قليل

(١) انظر ملحق رقم (٢ - ٥) .

(٢) انظر ملحق رقم (٢ - ٦) .

(٣) انظر ملحق رقم (٢ - ٣) .

الأهمية - حافظ غير هام ) وكان المطلوب من المعلمة تحديد أهمية كـل حافظ وذلك باختيار اجابة واحدة فقط من بين الاجابات الخمس بحيث تـدـل الاجابة على رأي المعلمة نحو مضمون العبارة وقد أعطيت درجات لكل اجابة (١)  
من الاجابات الخمس على النحو التالي :-

- ١ - حافظ هام جدا : (٤) أربع درجات
- ٢ - حافظ هام : (٣) ثلاث درجات
- ٣ - حافظ متوسط الأهمية (٢) درجتان
- ٤ - حافظ قليل الأهمية : (١) درجة واحدة
- ٥ - حافظ غير هام : (صفر) لا شيء

وقد تم تفرغ إستجابات المعلمات في الاستمارات الخاصة بذلك للحصول على درجات فقرات الاستبيان ثم تمت معالجتها عن طريق الإستعانة بمركز الحاسب الآلى بجامعة أم القرى .

#### رابعا : تصميم الدراسة :

تشتمل على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وهما كالتالى :-

أ - المتغير المستقل :

وتشمل الأبعاد التالية :-

- المؤهل الدراسى : بكالوريوس تربوى - بكالوريوس غير تربوى - ماجستير - مؤهل آخر .
- المستوى الوظيفى : أقل من المستوى الرابع - المستوى الرابع - المستوى الخامس - المستوى السادس .
- الراتب الشهرى : أقل من ٥٠٠٠ ريال - من ٥٠٠٠ ريال إلى أقل من ٧٠٠٠ ريال - من ٧٠٠٠ ريال إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال - من ٩٠٠٠ ريال فأكثر .

- سنوات الخبرة : أقل من سنتين - من سنتين إلى أقل من ٥ سنوات  
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر .

- نصاب حصص التدريس : ١٠ حصص فأقل - من ١١ إلى ٢٠ حصة - من ٢١ إلى  
٣٠ حصة .

ب - المتغير التابع :

ويشمل ناتج جمع إجابات المعلمات في كل مجال من المجالات التالية :-

- الحوافز المستمدة من المهنة .
- الحوافز المالية .
- الحوافز الادارية .

خامساً : المعالجة الإحصائية :

استعانت الباحثة بمركز الحاسب الآلي بجامعة أم القرى وذلك  
لتحليل البيانات إحصائياً من الوجة الوصفية والتحليلية .

وقد استخدمت الباحثة في التحليل العمليات الإحصائية التالية :-

- ١ - النسب المئوية .
- ٢ - المتوسط الحسابي .
- ٣ - اختبار T.Test
- ٤ - تحليل التباين .
- ٥ - الانحراف المعياري .

ملخص :

يتضح لنا مما سبق استخدام الباحثة للمنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات ، كما قامت بتصميم إستبيان للتعرف على آراء معلمات المرحلة الثانوية حول أهمية الحوافز المحددة في بنود الاستبيان ولقد مر الاستبيان بمراحل متعددة قبل تطبيقه بصورته النهائية ومن ضمن هذه المراحل إخضاع الاستبيان لاختبارات معينة للتأكد من صدقه وثباته وفي ضوء نتائج الصدق والثبات تم تطبيق الاستبيان على العينة المختارة عشوائيا من معلمات المرحلة الثانوية وبعد استرجاع الاستثمارات الموزعه تم تصنيف هذه الاستثمارات واستبعاد بعض الاستثمارات لعدم استيفائها جميع البيانات المطلوبة ثم تم تفريغ بيانات الاستثمارات الصالحة للدراسة في الاستثمارات المخصصة لها ثم تمت معالجة هذه البيانات باستخدام مقاييس إحصائية معينة عن طريق الاستعانة بمركز الحاسب الآلى بجامعة أم القرى وذلك بهدف تحديد النتائج الخاصة بهذه الدراسة .

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج ومناقشتها

- مقدمة .
- الوصف الاحصائي .
- تساؤلات الدراسة .
- التساؤل الاول .
- التساؤل الثانى .
- التساؤل الثالث .
- التساؤل الرابع .

مقدمة :

يحتوى هذا الفصل على البيانات الاحصائية الوصفية كالمتوسط الحسابى والانحراف المعياري ، تحليل التباين ومستوى الدلالة الاحصائية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان في المجالات التالية :

- مجال الحوافز المستمدة من المهنة .
- مجال الحوافز المالية .
- مجال الحوافز الادارية .
- مجموع الحوافز .

كذلك يحتوى هذا الفصل على النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وكيفية الاجابة عليها ، ومما تجدر الاشارة اليه ان التحليل سيكون عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، كذلك يجب التنويه أنه عند النظر الى جداول نتائج استجابات المعلمات على فقرات الحوافز حسب متغيرات الدراسة نجد أنه تمت مقارنة هذه النتائج بين مجموعتين فقط حيث تم تقسيم المتغير الواحد الى مجموعتين كالمؤهل الدراسى مثلا ثم تمت المقارنة النتائج وفقا لهذا المتغير بين مجموعة الحاصلات على بكالوريوس تربوى ومجموعة الحاصلات على بكالوريوس غير تربوى حيث تم إستبعاد مجموعة الحاصلات على مؤهل ماجستير ومؤهل آخر لم يرد ذكره نظرا لصغر حجمها وهكذا بالنسبة لباقي المتغيرات الأخرى .



### النتائج

أولا : الوصف الاحصائي لاستجابات مجموعات عينة الدراسة حسب المتغيرات  
المختلفة :

يوضح الجدول رقم (٤-١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة على فقرات الاستبيان في المجالات السابق ذكرها ومجموع الحوافز حيث يوضح العمود الرأسي توزيع أفراد العينة الكلية حسب المتغيرات التالية :-

- المؤهل الدراسي ( بكالوريوس تربوي - بكالوريوس غير تربوي )
- المستوى الوظيفي (المستوى الرابع - المستوى الخامس والسادس )
- سنوات الخبرة ( أقل من سنتين/من ٢ الى أقل من ٥ - من ٥ الى أقل من ١٠/١٠ سنوات فأكثر )
- الراتب الشهري ( أقل من ٥٠٠٠ ريال/من ٥ آلاف الى أقل من ٧/من ٧ الى أقل من ٩/٩ آلاف فأكثر )
- نصاب حصص التدريس ( ١٠ حصص فأقل /من ١١ الى ٢٠ حصص/من ٢١ الى ٣٠ حصص )

ويوضح الجزء الافقى من الجدول رقم (٤-١) مجالات الحوافز المستمدة

- من المهنة والحوافز المالية والحوافز الادارية ومجموع الحوافز .

وصف احصائي للمجموعات الفرعية لعينة الدراسة على فقرات الاستبيان في مجالات الحرفاء

مجموع الحوافز		الحوافز الادارية		الحوافز المالية		الحوافز المستمدة من المهنة		عدد افرادالعينة	اسم المتفيسر
ع	م	ع	م	ع	م	ع	م		
<b>■ المؤهل الدراسي :-</b>									
١٢٤٣	١٠٠١١٥	٠٠٤٤٥	٣٣٩٧	٠٥٤١	٣٣٨٤	٠٤٤٨	٣٣٣٣	١٤١	- بكالوريوس تربوى
١٢٣٥	١٠٠٠٣٩	٠٠٤٠٧	٣٣٤٨٥	٠٧١٥	٣٣٣١٧	٠٤٧٤	٣٣٣٣٧	٣٩	- بكالوريوس غير تربوى
<b>■ المستوى الوظيفى :-</b>									
١١١٧	١٠٠٢٨٨	٠٣٣٧٩	٣٣٥٤٢	٠٦٧٢	٣٣٤٢٨	٠٣٤٠	٣٣٣١٨	٤٠	- المستوى الرابع
١٢٩٢	١٠٠٠٦٣	٠٣٤٤٧	٣٣٣٨٨	٠٥٥٥	٣٣٣٦٤	٠٤٧٩	٣٣٣١٠	١٤٠	- المستوى الخامس والسادس
<b>■ سنوات الخبرة :-</b>									
١٢٥٤	١٠٠٠٥٩١	٠٣١٦	٣٣٩٤٢	٠٦٦٤	٣٣٥٤	٠٤٧٣	٣٣٣١١	٧٨	- اقل من سنتين/من ٢ الى اقل من ٥
١٠٨٦	١٠٠١٥٤	٠٣٣٦٦	٣٣٤٤٤	٠٥١٣	٣٣٣٩٧	٠٤٣٥	٣٣٣١٣	١٠٢	- من ٥ الى اقل من ١٠/١٠ سنوات فاكثر
<b>■ الراتب الشهري :-</b>									
١١٧١	١٠٠٢٤٤	٠٣٣٩١	٣٣٤٥٦	٠٦٠٩	٣٣٤٢١	٠٤٠٠	٣٣٣٦٧	٦٣	- اقل من ٩٠٠٠هـ/من ٩٠٠٠ الى اقل من ٧
١٢٩٨	١٠٠٠٤٢	٠٣٤٦٠	٣٣٤٠٤	٠٥٦٨	٣٣٣٥٦	٠٤٧٥	٣٣٣٨٣	١١٧	- من ٧ الى اقل من ٩/٩ آلاف فاكثر
<b>■ نصاب حصص التدريس :-</b>									
١٠٨٨	١٠٠٢٣٨	٠٣٣٨٩	٣٣٤٥٠	٠٥١٤	٣٣٤٦٩	٠٤٣٧	٣٣٣٣٨	١٢٤	- ١٠ فأقل /من ١١ الى ٢٠ حصة
١٥٤٠	٩٨٣٦	٠٣٣٦٦	٣٣٣٦٠	٠٦٨٠	٣٣١٩٩	٠٥٠٢	٣٣٣٧٧	٥٦	- من ٢١ الى ٣٠ حصة

م = المتوسط

ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول السابق مواصفات عينة الدراسة ، فمن حيث المؤهل العلمى نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملن بكالوريوس تربوى وعددهن (١٤١)، بينما ينحصر المستوى الوظيفى بين المستويين الخامس والسادس وعددهن (١٤٠)، وتتراوح سنوات خبرتهن بين ٥ سنوات إلى أقل من ١٠/١٠ سنوات فأكثر وعددهن (١٠٢)، بينما ينحصر الراتب الشهرى بين ٧ إلى أقل من ٩ آلاف ريال/٩ آلاف ريال فأكثر ، ونصابهن من حصص التدريس يتراوح بين ١٠ حصص فأقل/من ١١ حصة إلى ٢٠ حصة وعددهن (١٢٤) .

كما يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسط درجات المعلمات على فقرات الاستبيان بالنسبة لكل مجال من مجالات الحوافز الثلاثة ومجموع الحوافز تبعاً لمتغير المؤهل الدراسى والمستوى الوظيفى وسنوات الخدمة والراتب الشهرى ونصاب حصص التدريس حيث جاءت درجاتها متقاربة إلى حد كبير وهذا يدل على أهمية جميع المجالات الثلاثة من وجهة نظر المعلمات وبالرجوع إلى الجدول السابق نلاحظ بالنسبة للحوافز المستمدة من المهنة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسى، نجد أن متوسط درجات المعلمات الحاصلات على بكالوريوس تربوى (٣٣٣) والمعلمات الحاصلات على بكالوريوس غير تربوى (٣٢٣) بانحرافات معيارية على الترتيب التالى (٠.٤٧٤٤٨) وبالمثل لمجال الحوافز المالية كان متوسط درجات المعلمات الحاصلات على بكالوريوس تربوى (٣٣٨) والحاصلات على بكالوريوس غير تربوى (٣٣١) بانحرافات معيارية (٠.٥٤١ - ٠.٧١٥) ، كذلك الحوافز الإدارية كان متوسط درجات المعلمات الحاصلات على بكالوريوس تربوى (٣٣٩) والحاصلات على بكالوريوس غير تربوى (٣٤٨) بانحرافات معيارية

(٠ر٤٤٥ - ٠ر٤٠٧) أما بالنسبة لمجموع الحوافز كان متوسط درجات  
المعلمات الحاصلات على بكالوريوس تربوى (١٠ر١١٥) والحاصلات على  
بكالوريوس غير تربوى (١٠ر٠٣٩) بانحرافات معيارية (١ر٢٤٣-١ر٣٣٥) .

وهكذا بالنسبة للمتغيرات الأخرى نجد أن درجات كل مجال من  
المجالات الثلاثة ومجموع الحوافز جاءت متقاربة إلى حد كبير .

وقد يمكن تفسير تقارب متوسط درجات المعلمات لكل مجال من المجالات  
الثلاثة ومجموع الحوافز إلى أهمية جميع المجالات السابقة من وجهة  
نظر المعلمات السعوديات حيث أن كل مجال يشبع احتياجات معينة  
لدى المعلمة وتعميق إرتباط المعلمة بعملها وإستمرارها فيه .

ثانياً : تساؤلات الدراسة :-

التساؤل الاول :-

مامدى أهمية الحوافز المقدمة لمهنة التدريس من وجهة نظر  
المعلمات السعوديات بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة ؟

ويجيب الجدول رقم (٤-٢) على هذا السؤال حيث يوضح ترتيب الحوافز  
حسب أهميتها مرتبة ترتيباً تنازلياً وقد تم ترتيبها حسب قيمة متوسط  
كل حافز كالتالى :-

- |                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| ١ - من ٣ الى ٤    | ( حافز هام جداً ) |
| ٢ - من ٣ الى ٣ر٤٩ | ( حافز هام )      |
| ٣ - من ٢ الى ٢ر٩٩ | ( متوسط الأهمية ) |
| ٤ - من ٢ الى ٢ر٤٩ | ( قليل الأهمية )  |
| ٥ - أقل من ٢      | ( غير هام )       |

ترتيب الحوافز حسب أهميتها مرتبة ترتيبا تنازليا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	درجة الأهمية
١	٢٣	حق المعلمة في الحصول على اجازة استثنائية .	٢٧٥٦	هام جدا
٢	٢٨	مبنى المدرسة الحكومي النموذجي الذي يساعد المعلمة على القيام بعملها بارتياح .	٢٧٤٤	=
٣	٤١	ملائمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة .	٢٧٠٦	=
٤	٩	توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة .	٢٧٠٠	=
٥	٢٩	توفير الوسائل التعليمية مما يزيد من عطية المعلمة .	٢٦٦٧	=
٥ م	٣٣	الاجازة الاضطرارية التي تعطى للمعلمة نظاما .	٢٦٦٧	=
٧	٥	تلبية رغبة المعلمة في النقل لمدرسة قريبة من سكنها .	٢٦٣٩	=
٨	٢٥	توفير حضانة لاطفال المعلمة .	٢٦٣٦	=
٩	٣١	منح المعلمة اجازة امومة مقدارها (٦٠) يوما لرعاية طفلها .	٢٦١١	=
١٠	٢٤	اتساع مساحة الفصل مع انخفاض عدد الطالبات .	٢٥٩٤	=
١١	١٧	اطلاع المعلمة على تقرير اداها الوظيفي .	٢٥٧٢	=
١٢	٤٠	اختيار المعلمة المثالية بناء على اسم موضوعي .	٢٥٦١	=
١٣	١٠	اجازة مرافقة لعلاج أحد الابناء أو الزوج براتب كامل .	٢٥٥٦	=
١٤	١	وفوق واجبات ومسؤوليات مهنة التدريس .	٢٥٥٠	=
١٤ م	٨	تقدير الطالبات لما تبذله المعلمة من جهود .	٢٥٥٠	=
١٦	٣٨	الاجازة الممنوحة لاداء الامتحان الدراسي براتب كامل .	٢٥٣٩	=
١٧	٢٢	تميز مهنة التدريس باجازة سنوية أطول من اجازة الاداريات .	٢٥٠٠	=
١٨	٢٦	ظروف العمل الملائمة مثل التكيف الجيد في الجو الحار .	٢٤٩٤	هام
١٩	١٨	تميز مهنة التدريس بعدم توقف العلاوة السنوية بعد الدرجة العاشرة بالمقارنة بسلم رواتب الموظفين .	٢٤٨٩	=
٢٠	١٣	اعداد تقارير الاداء الوظيفي بناء على اسم موضوعي .	٢٤٣٣	=
٢١	٢٠	ارتباط مكافأة نهاية الخدمة بعدد سنوات الخدمة يشجع المعلمة على الاستمرار في العمل .	٢٤٢٨	=
٢٢	٣	تناسب راتب المعلمة مع الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها .	٢٣٩٤	=
٢٢ م	٢١	تناسب موعد الدورات التدريبية مع ظروف العلمات الاسري .	٢٣٩٤	=
٢٤	١٩	اتاحة مهنة التدريس تكوين صداقات دائمة مع زميلات العمل .	٢٣٧٨	=
٢٥	٦	تميز الوظائف التعليمية بعلاوة أعلى من علاوة سلم رواتب الموظفين .	٢٣٧٢	=
٢٥ م	٢٧	ممارسة مهنة التدريس تتيح مواكبة التطور العلمي .	٢٣٧٢	=
٢٧	١٥	تميز الوظائف التعليمية بزيادة مضاعفة عند الانتقال من الدرجة الخامسة الى الدرجة السادسة .		
٢٨	١٢	تميز الوظائف التعليمية بسلم رواتب أعلى من سلم رواتب الموظفين .	٢٣٦١	=
٢٩	٤	اتاحة مهنة التدريس فرص الترقى عن طريق سنوات الخدمة .	٢٣٥٠	=
٢٩ م	٣٢	الدورات التدريبية التي تتيح للمعلمة فرص الترقى الوظيفي .	٢٣٥٠	=
٣١	٣٦	المكافأة المالية التي تعطى للمعلمة التي يزيد نصاب حصصها عن (٢٤) حصة .	٢٣٢٣	=
٣٢	٣٧	ماتتيحه مهنة التدريس للمعلمة من فرص الابتكار أثناء عملها .	٢٣٠٦	=
٣٣	٢٤	نظام التقاعد المبكر لمن امضت (٢٠) سنة في الخدمة ملائمة لظروف المرأة .	٢٢٨٩	=

الترتيب	رقم الفقرة	الغرفة	المتوسط	درجة الاهمية
٣٣ م	١٤	تناسب بديل المناطق الناشئة مع مشقة السفر .	٣٢٢٨٩	هام
٣٥	١٦	الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين الاداء الوظيفي .	٣٢٢٥٠	=
٣٦	١١	تخصيم يوم لتكريم المعلمة المثالية .	٣٢٢٠٦	=
٣٧	٢	نصاب المعلمة الذي يزيد عن (٢٤) حصة اسبوعياً .	٣٢١٧٢	=
٣٨	٧	ربط ترقية المعلمة الى المستوى الاعلى بحصولها على مؤهل علمي اضافي .	٣٢٨٥٦	متوسط الاهمية
٣٩	٣٩	الاجازة الدراسية الممنوحة لاداء الامتحان الدراسي براتب كامل	٣٢١٦٧	=
٤٠	٢٥	اشراك المعلمة في الانشطة اللاصفية ( اللامنهجية ) .	٣٢١١١	قليل الاهمية
٤١	٣٠	تكليف المعلمة بأعمال اضافية على حصص التدريس .	١٤٣٩	غير هام

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤-٢) أنّ هناك عدداً من الحوافز ترى أفراد العينة أنّها هامة جداً وهي :-

- |       |  |
|-------|--|
| ٢٣/١  | حق المعلمة في الحصول على إجازة استثنائية .                                   |
| ٢٨/٢  | مبنى المدرسة الحكومى النموذجى الذى يساعد المعلمة على القيام بعملها بارتياح . |
| ٤١/٣  | ملاءمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة .  |
| ٩/٤   | توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة .                      |
| ٢٩/٥  | توفير الوسائل التعليمية مما يزيد من عطاء المعلمة .                           |
| ٢٣/٥  | الإجازة الاضطرارية التى تعطى للمعلمة نظاما .                                 |
| ٥/٤   | تلبية رغبة المعلمة في النقل لمدرسة قريبة من سكنها .                          |
| ٣٥/٨  | توفر حضانة لأطفال المعلمة .  |
| ٣١/٩  | منح المعلمة إجازة أمومة مقدارها (٦٠) يوماً لرعاية طفلها .                    |
| ٣٤/١٠ | إتساع مساحة الفصل مع انخفاض عدد الطالبات .                                   |
| ١٧/١١ | إطلاع المعلمة على تقرير أداؤها الوطنى .                                      |
| ٤٠/١٢ | إختيار المعلمة المثالية بناء على أسس موضوعية .                               |
| ١٠/١٣ | إجازة مرافقة لعلاج أحد الأبناء أو الزوج براتب كامل .                         |
| ١/١٤  | وضوح واجبات ومسؤوليات مهنة التدريس .   |
| ٨/١٤  | تقدير الطالبات لما تبذله المعلمة من جهود .                                   |
| ٣٨/١٦ | الإجازة الممنوحة لأداء الإمتحان الدراسى براتب كامل .                         |
| ٢٢/١٧ | تميز مهنة التدريس بإجازة سنوية أطول من إجازة الاداريات .                     |
- كذلك يوجد عدد من الحوافز ترى أفراد العينة أنّها هامة وهي :-
- |       |   |
|-------|---|
| ٢٦/١٨ | ظروف العمل الملائمة مثل التكييف الجيد في الجو الحار . |
|-------|---|



- ١٨/١٩ تمييز مهنة التدريس بعدم توقف العلاوة السنوية بعد الدرجة العاشرة بالمقارنة بسلم رواتب الموظفين .
- ١٣/٢٠ إعداد تقارير الأداء الوظيفي بناء على أسس موضوعية .
- ٢٠/٢١ إرتباط مكافأة نهاية الخدمة بعدد سنوات الخدمة يشجع المعلمة على الإستمرار في العمل .
- ٣/٢٢ تناسب راتب المعلمة مع الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها .
- ٢١/٢٢ تناسب موعد الدورات التدريبية مع ظروف المعلمات الأسرية .
- ١٩/٢٤ إتاحة مهنة التدريس تكوين صداقات دائمة مع زميلات العمل .
- ٦/٢٥ تمييز الوظائف التعليمية بعلاوة أعلى من علاوة سلم رواتب الموظفين .
- ٢٧/٢٥ ممارسة مهنة التدريس تتيح مواكبة التطور العلمى .
- ١٥/٢٧ تمييز الوظائف التعليمية بزيادة مضاعفة عند الانتقال من الدرجة الخامسة إلى الدرجة السادسة .
- ١٢/٢٨ تمييز الوظائف التعليمية بسلم رواتب أعلى من سلم رواتب الموظفين .
- ٤/٢٩ إتاحة مهنة التدريس فرص الترقى عن طريق سنوات الخدمة .
- ٣٢/٢٩ الدورات التدريبية التى تتيح للمعلمة فرص الترقى الوظيفى .
- ٣٦/٣١ المكافأة المالية التى تعطى للمعلمة التى يزيد نصاب حصصها عن (٢٤) حصة .
- ٣٧/٣٢ ماتتيحه مهنة التدريس للمعلمة من فرص الابتكار أثناء عملها .
- ٢٤/٣٣ نظام التقاعد المبكر لمن أمضت (٢٠) سنة في الخدمة ملائمة لظروف المرأة .
- ١٤/٣٣ تناسب بدل المناطق النائية مع مشقة السفر .
- ١٦/٣٥ الدورات التدريبية التى تساعد على تحسين الأداء الوظيفى .
- ١١/٣٦ تخصيص يوم لتكريم المعلمة المثالية .

٢/٣٧ نماب المعلمة الذى لايزيد عن (٢٤) حصة اسبوعيا .

وبالإضافة إلى تلك الحوافز الهامة جدا والهامة نجد أنّ هناك

عدد قليلا من الحوافز المتوسطة الأهمية وهى :-

٧/٣٨ ربط ترقية المعلمة إلى المستوى الأعلى بحصولها على مؤهل علمى اضافى .

٣٩/٣٩ إجازة الدراسية الممنوحة لأداء الإمتحان الدراسى براتب كامل .

ويتبين لنا من الجدول السابق رقم (٤-٢) ظهور حوافز قليلة الأهمية وغير هامة إلا أنها نسبة ضئيلة جداً بمقارنتها بالحوافز الهامة جداً والحوافز الهامة وهى :-

٢٥/٤٠ - إشراك المعلمة في الأنشطة اللاصفية ( اللامنهجية ) قليل الأهمية  
٣٠/٤١ - تكليف المعلمة بأعمال إضافية على حصص التدريس غير هام

وبالرجوع إلى مجالات الحوافز يتضح لنا أنّ الحوافز الهامة جداً بلغ عددها (١٧) فقرة تضمنت (٩) فقرات من الحوافز المستمدة من المهنة و (٨) فقرات من الحوافز الإدارية أي تقاربت النسبة بينهما بينما بلغ عدد فقرات الحوافز الهامة ( ٢٠ ) فقرة تضمنت (١٠) - فقرات من الحوافز المستمدة من المهنة و (٨) فقرات من الحوافز المالية وفقرتين من الحوافز الإدارية .

ونلاحظ مما سبق أنّ الحوافز المالية ليست بنفس درجة أهمية الحوافز المستمدة من المهنة والحوافز الإدارية وقد يمكن تفسير ذلك بأن طبيعة مهنة التدريس وما يتعلق بها من واجبات وخلافها والأنظمة الإدارية وما يتعلق بها من إجازات وخلافها تحظى باهتمام المعلمة السعودية وأن توفير حوافز مهنية وإدارية ملائمة لإشباع إحتياجات المعلمة المتعددة يزيد من إنتمائها للعمل ويساعد على إستمرارها فيه وتمسكها به أكثر من الحوافز المالية .

### التساؤل الثاني :

ماهي حوافز معنة التدريس الأكثر أهمية كما تراها معلمات المرحلة الثانوية السعوديات بمدينة جدة ؟

وبالرجوع الى الجدول السابق رقم (٤-٢) نجد أن اكثر الحوافز أهمية مرتبة كالتالى :-

- ١ - حق المعلمة في الحصول على إجازة استثنائية .
- ٢ - مبنى المدرسة الحكومي النموذجي الذي يساعد المعلمة على القيام بعملها بارتياح .
- ٣ - ملاءمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة .
- ٤ - توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة .
- ٥ - توفير الوسائل التعليمية مما يزيد من عطاء المعلمة .
- ٦ - الإجازة الاضطرارية التى تعطى للمعلمة نظاماً .
- ٧ - تلبية رغبة المعلمة في النقل لمدرسة قريبة من سكنها .
- ٨ - توفير حضانة لأطفال المعلمات .
- ٩ - منح المعلمة إجازة أمومة مقدارها (٦٠) يوماً لرعاية طفلها .
- ١٠ - إتساع مساحة الفصل مع انخفاض عدد الطالبات .

فبالنسبة للحافز الأول حق المعلمة في الحصول على إجازة استثنائية يمكن تفسير تلك الأهمية بأن المعلمات في حاجة إلى التمتع بالإجازة الاستثنائية خاصة الأمهات منهن حيث يتقدّم من لطلب هذه الإجازة بعدم التمتع بإجازة الأمومة وذلك لرعاية أطفالهن الرضع هذا بالإضافة إلى أن ظروف المرأة العاملة تحتم عليها طلب هذه الإجازة لظروف عائلية متعددة كمرافقة الزوج للدراسة وخلافه مما يدفع المعلمة أحياناً إلى

التقدم بطلب الإستقالة في حالة عدم موافقة المسؤولين على الإجازة الاستثنائية وترى الباحثة ضرورة منح المعلمة الإجازة الاستثنائية التي ترغبها خاصة إذا كانت لرعاية طفلها فهناك الكثير من الدول تمنح الموظفة إجازة رعاية طفل بدون راتب لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد .

أما بالنسبة للحافز الثاني من حيث الأهمية وهو ( مبنى المدرسة الحكومى النموذجى الذى يساعد المعلمة على القيام بعملها بارتياح فيمكن تفسير تلك الأهمية بأن المبنى الحكومى تتوفر فيه جميع الشروط الصحية والتربوية حيث أنه روعي في تصميمه الشروط اللازمة كمدرسة سواء من حيث إتساع الفصول أو حسن التهوية والإضاءة وخلاف ذلك ، وهذه النتيجة تؤكدها بعض نتائج دراسة رحمة محمود عبد السلام حيث أثبتت نتائجها أن نسبة ٨٠٪ من المعلمات تؤكد أن من أهم المشكلات التى تؤثر على رضى المعلمة عدم توفر الأبنية المناسبة وعدم مطابقتها للشروط الصحية والتربوية .

وبالنسبة لملاءمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة فيمكن تفسير أهمية هذا الحافز إلى أن المعلمة تعامل الطالبات كأم وتحنو عليهم بتقديم التوجيهات والنصائح اللازمة والعمل على تنمية الطالبة تنمية شاملة من جميع النواحي فمهنة التدريس هي أنسب المهن لطبيعة المرأة .

وبالنسبة للحافز الرابع وهو توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة نجد أن نسبة ٨٣٪ يرين أهمية هذا الحافز<sup>(١)</sup>

---

(١) انظر ملحق رقم (٣) جدول رقم (٣-١) .

وهذا يعنى أنه يشجع حاجة المعلمة إلى الاحترام وتقدير الذات وهو حافز —  
معنوى هام له نتائج إيجابية في تحقيق الشعور بالسعادة والرضى .

أما بالنسبة لتوفير الوسائل التعليمية معا يزيد من عطاء المعلمة  
فيمكن تفسير أهمية هذا الحافز إلى أن المسؤولين يعملون على توفير  
بعض الوسائل التعليمية فقط وترى الباحثة أنه من خلال تجربتها فى  
العمل أن معظم المعلمات يرون عدم كفاية الحوافز التى يقوم المسؤولين  
بتوفيرها هذا مما جعل المعلمات يطالبن بتوفير جميع الوسائل التعليمية  
المتنوعة التى تخدم أهداف الدرس وهذه النتيجة تؤكدها أيضاً نتائج  
دراسة رحمة محمود عبدالسلام حيث أثبتت أن عدم توفر الوسائل التعليمية  
يؤدى إلى إهدار جهود المعلمة فمن المسلم به مدى تأثير الوسائل —  
التعليمية في تبسيط المعلومات وتوضيحها في أذهان الطالبات .

أما بالنسبة للإجازة الإضرارية التى تعطى للمعلمة نظاماً فاهمية  
هذا الحافز تنبع من حقوق المعلمة حيث أن النظام يمنح المعلمة هذا  
الحق إلا أن الواقع عكس ذلك فكثير من المعلمات يعانين من رفض  
مديرة المدرسة لمنحها حق الحصول على إجازة اضطرارية .

أما بالنسبة للحافز الذى حصل على الترتيب السابع في الأهمية  
فيتمثل في تلبية رغبة المعلمة في النقل لمدرسة قريبة من سكنها —  
فنجد أن ظروف طبيعة المعلمة كأمرأة وصعوبة استخدام المواصلات أعطى  
لهذا الحافز أهمية كبيرة فالمعلمة التى يتم تعيينها بمدرسة قريبة  
من سكنها تشعر بالإرتياح والسعادة حيث أن ذلك يوفر لها كثير من  
معاونة المواصلات خاصة إذا كانت المدرسة بعيدة عن مدرستها وتستغرق  
حوالى نصف الساعة أو أكثر مما يجعلها تعاني من المشاكل سواء فى  
الذهاب أو الرجوع .

(١)  
وبالنسبة لتوفير حضانة لأطفال المعلمات فنجد أن نسبة ٩١٪ من  
أفراد العينة يرون أهمية هذا الحافز نظراً لأن كثير من المعلمات  
قد لا يجدن من يقوم برعاية أطفالهن عند غيابهن للعمل وترى الباحثة ضرورة  
توفير حضانة لأطفال المعلمات في كل مدرسة لأن هذا يشعرها بالارتياح  
حيث تتمكن من تفقد أحوال أطفالها أثناء الفسحة وأوقات حصص  
فراغها .

أما بالنسبة للحافز الذي حصل على الترتيب التاسع من الأهمية  
وهو منح المعلمة إجازة أمومة مقدارها (٦٠) يوماً لرعاية طفلها ومما  
يوكد هذا الحافز مطالبة المعلمات ضمن مقترحاتهن على السؤال المفتوح  
تمديد إجازة الامومة إلى ثلاثة شهور بدلاً من شهرين لعدم كفاية المدة  
لرعاية طفلها حيث أن بعض الدول تمنح إجازة أمومة للمرأة العاملة  
٣ شهور لرعاية طفلها .

أما بالنسبة للحافز العاشر في الأهمية الذي يتمثل في إتساع  
مساحة الفصل مع إنخفاض عدد الطالبات ترى الباحثة أن هذا الحافز  
له دور كبير في أداء المعلمة على الوجه الأكمل حيث تتمكن من حرية  
الحركة والتجول بين الطالبات أثناء الحصة هذا بالإضافة إلى متابعتها  
لمستوى جميع الطالبات خلال الحصة حيث أن تكديس عدد الطالبات لا يتيح  
لها المتابعة الفردية لجميع الطالبات حيث أن وقت الحصة ٥٥ دقيقة  
فقط وقد طالبت بعض الدول بأن يكون عدد طالبات كل فصل ما بين  
(٢٠ - ٢٥ طالبة) فقط حتى تكون الاستفادة أكبر .

التساؤل الثالث :

هل تختلف درجة أهمية كل حافز من حوافز مهنة التدريس كما تراها المعلمات باختلاف المؤهل - المستوى الوظيفي - سنوات الخدمة - الراتب الشهري - نصاب حصص التدريس؟

ولإجابة على هذا السؤال سيتم عرض النتائج حسب متغيرات الدراسة على النحو التالي :-

- أولا - إختلاف درجة أهمية الحافز تبعاً لاختلاف المؤهل الدراسي .
- ثانيا - إختلاف درجة أهمية الحافز تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي .
- ثالثا - إختلاف درجة أهمية الحافز تبعاً لاختلاف سنوات الخدمة .
- رابعا - إختلاف درجة أهمية الحافز تبعاً لاختلاف الراتب الشهري .
- خامسا - إختلاف درجة أهمية الحافز تبعاً لاختلاف نصاب حصص التدريس .

ويوضح الجدول رقم (٤-٣) متوسط درجات أفراد العينة على فقرات الاستبيان بالنسبة للمؤهل الدراسي وقد تم تصنيف أفراد العينة إلى مجموعتين للمقارنة بينهما وهما :-

- المجموعة الأولى (المعلمات الحاصلات على بكالوريوس تربوي )
- المجموعة الثانية ((المعلمات الحاصلات على بكالوريوس غير تربوي )



الرقم	الفقرات	المجموعة (١)		مستوى الدلالة
		المتوسط	المجموعة (٢)	
١	وضوح واجبات ومسؤوليات مهنة التدريس .	٣٥٨٧	٣٢٨٥	٠.١٩٠
٢	نصاب المعلمة الذي لا يزيد عن (٢٤) حصة أسبوعياً .	٣٠٦٥	٣٤٨٧	٠.٠٣٠
٣	تناسب راتب المعلمة مع الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها .	٣٤١٣	٣٢٨٢	٠.٤٧٥
٤	اتاحة مهنة التدريس فرص الترقى عن طريق سنوات الخدمة .	٣٢٣٢	٣٢٥٩	٠.٨٨٩
٥	تلبية رغبة المعلمة في النقل لمدرسة قريبة من سكنها .	٣٢٦٢	٣٢٦٢	٠.٧٧٠
٦	تميز الوظائف التعليمية بعلاوة أعلى من علاوة سلم رواتب الموظفين .	٣٢٨٤	٣٢٨٢	٠.٥٧٤
٧	ربط ترقية المعلمة الى المستوى الأعلى بحصولها على مؤهل أعلى اضافي .	٣٢٨٦	٣٢٨٢	٠.٨٣٥
٨	تقدير الطالبات لما تبذله المعلمة من جهود .	٣٢٠٩	٣٢٣٢	٠.٠٨٨
٩	توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة .	٣٢٧٢	٣٢٦٤	٠.١٧٦
١٠	اجازة مرافقة لعلاج احد الابناء او الزوج براتب كامل .	٣٢٦٥	٣٢١٣	٠.٧٥٩
١١	تخصيص يوم لتكريم المعلمة العائلية .	٣٢٠٤	٣٢٨٢	٠.٠٤٢
١٢	تميز الوظائف التعليمية بسلم رواتب اعلى من سلم رواتب الموظفين	٣٢٣٧	٣٢٨٢	٠.٦٤٢
١٣	اعداد تقارير الاداء الوظيفي بناء على اس موضوعية .	٣٢٤٣٥	٣٢٤١٠	٠.٨٧٥
١٤	تناسب بدل المناطق النائية مع مثقة السفر .	٣٢٣٢٩	٣٢٤٣٩	٠.٢٣٥
١٥	تميز الوظائف التعليمية بزيادة مفاعفة عند الانتقال من الدرجة الخامسة الى الدرجة السادسة .	٣٢٤٧٨	٣٢٩٤٩	٠.٠١١
١٦	الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين الاداء الوظيفي .	٣٢٦١	٣٢٥٦	٠.٩٨٢
١٧	اطلاع المعلمة على تقرير اداها الوظيفي .	٣٢٦٧٤	٣٢٨٢	٠.٠٣٧
١٨	تميز مهنة التدريس بعدم توقف العلاوة السنوية بعد الدرجة العاشرة بالمقارنة بسلم رواتب الموظفين .	٣٢٤٧٨	٣٢١٢	٠.٨٣٣
١٩	اتاحة مهنة التدريس تكوين صداقات دائمة مع زميلات العمل .	٣٢٤٢٠	٣٢٨٢	٠.٢٤١
٢٠	ارتباط مكافأة نهاية الخدمة بعدد سنوات الخدمة يشجع المعلمة على الاستمرار في العمل .	٣٢٣٩٩	٣٢٤٨٧	٠.٥٧٢
٢١	تناسب موعد الدورات التدريبية مع ظروف المعلمات الاسرية .	٣٢٣٧٩	٣٢٤٦٢	٠.٥٧٩
٢٢	تميز مهنة التدريس باجازة سنوية اطول من اجازة الاداريات .	٣٢٤٤٩	٣٢٦٤١	٠.٢١٦
٢٣	حق المعلمة في الحصول على اجازة استثنائية .	٣٢٧٦٨	٣٢٦٩٢	٠.٤٤٠
٢٤	نظام التقاعد المبكر لمن أمفت (٢٠) سنة في الخدمة ملائمة لظروف المرأة .	٣٢٣٢٢	٣٢٤٣٦	٠.٢١٥
٢٥	اتراك المعلمة في الانشطة اللاصفية ( اللامنهجية )	٣٢١٦٧	٣٢٩٧٤	٠.٣٩٩
٢٦	ظروف العمل الملائمة مثل التكيف الجيد في الجو الحار .	٣٢٤٤٩	٣٢٦٤١	٠.٢٣٣
٢٧	ممارسة مهنة التدريس تتيح مواكبة التطور العلمي .	٣٢٣٧٩	٣٢٣٥٩	٠.٩٤٩
٢٨	مبنى المدرسة الحكومي النموذجي الذي يساعد المعلمة على القيام بعملها بارتياح .	٣٢٧٢٢	٣٢٧٩٥	٠.٤٧٨
٢٩	توفير الوسائل التعليمية مما يزيد من عطاها في العمل .	٣٢٦٨١	٣٢٥٩٩	٠.٥٣٠
٣٠	تكليف المعلمة بأعمال اضافية على حصر التدريس .	٣٢٥٥٨	٣٢١٢٨	٠.٠٨٥
٣١	منح المعلمة اجازة امومة مقدارها (٦٠) يوماً لرعاية طفلها .	٣٢٥٥٩	٣٢٨٢١	٠.٠٣٣
٣٢	الدورات التدريبية التي تتيح للمعلمة فرص الترقى الوظيفي .	٣٢٣٤١	٣٢٣٥٩	٠.٩١٠
٣٣	الاجازة الاضطرارية التي تعطى للمعلمة نظاما .	٣٢٦٣٨	٣٢٧٤٤	٠.٢٨٤
٣٤	اتساع مساحة الفصل مع انخفاض عدد الطالبات .	٣٢٦١٦	٣٢٤٨٧	٠.٣٣٩

تربوي غير تربوي

الرقم	العقود	المجموعه (١)		مستوى الدلالة
		المتوسط	المجموعه (٢)	
٣٥	توفير حضانة لاطفال المعلمات .	٣٢٦٣٠	٣٢٦٦٧	٠.٧٩٥
٣٦	المكافأة المالية التي تعطى للمعلمة التي يزيد نصاب حصتها عن (٢٤) حصة .	٣٢٣١٩	٣٢٣٠٨	٠.٩٥٤
٣٧	ماتتيحه مهنة التدريس للمعلمة من فرص للابتكار أثناء عملها	٣٢٣٧٩	٣٢٠٧٧	٠.٠٦٥
٣٨	الاجازة الممنوحة لاداء الامتحان الدراسي براتب كامل .	٣٢٥٨٩	٣٢٣٥٩	٠.٢٠٧
٣٩	الاجازة الدراسية الممنوحة بدون راتب حتى الانتهاء من سنوات الدراسة .	٣٢٥٧٣	٣٢٠٥١	٠.٠٣٣
٤٠	اختيار المعلمة المثالية بناء على اسر موضوعية .	٣٢٥٥٨	٣٢٥٣٩	٠.٩٠٦
٤١	ملائمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة .	٣٢٧٠٣	٣٢٦٩٢	٠.٠٠٨

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (٤-٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المجموعتين بالنسبة لبعض الحوافز تبعاً لمتغير المؤهل وهي فروق حقيقية ليست ناتجة عن خطأ إنما هي ناتجة عن اختلاف حقيقي بين المجموعتين حيث تم التغاضي عن خطأ مقداره (٠.٠٥) .

ويتضح من الجدول السابق أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بالنسبة

للحوافز التالية :-

- ٢/١ نصاب المعلمة الذي لايزيد عن (٢٤) حصة اسبوعيا .
- ١١/٢ تخصيص يوم لتكريم المعلمة المثالية .
- ١٥/٣ تميز الوظائف التعليمية بزيادة مضاعفة عند الانتقال من الدرجة الخامسة الى الدرجة السادسة .
- ١٧/٤ اطلاع المعلمة على تقرير أدائها الوظيفي .
- ٣١/٥ منح المعلمة اجازة أمومة مقدارها (٦٠) يوما لرعاية طفلها .
- ٣٩/٦ الاجازة الدراسية الممنوحة بدون راتب حتى الانتهاء من سنوات الدراسة .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ٢ (نصاب المعلمة الذي لايزيد عن ٢٤ حصة اسبوعيا ) لمعرفة أسباب الاختلاف بينهما نجد أن ذلك يعود إلى أن المعلمات الحاصلات على مؤهل غير تربوي يعتقدن بأن نصاب المعلمة الذي يقل عن ٢٤ حصة أسبوعيا هام كحافز لمهنة التدريس بمتوسط (٣٤٨٧ر٣) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز لدى المعلمات الحاصلات على مؤهل تربوي كان أقل حيث بلغ (٣٠٦٥ر٣) ويمكن تفسير هذا الفرق بينهما إلى أن المعلمة ذات المؤهل غير التربوي ليست لديها خلفية علمية عن أصول طرق التدريس وشروط التحضير

الجيد مما يجعلها تبذل جهدا كبيرا في الإعداد والتحضير المسبق للدروس وبذلك فهي ترى أن تكليفها بنصاب حصص أقل من (٢٤) حصة أسبوعياً حافز هام للقيام بالواجبات المطلوبة منها .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم (١١) نجد أن أسباب الاختلاف تعود إلى أن المعلمات الحاصلات على مؤهل تربوي يعتقدن بأن تخصيص يوم لتكريم المعلمة المثالية هام كحافز لمهنة التدريس بمتوسط (٣٣٠٤) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز لدى المعلمات الحاصلات على مؤهل غير تربوي كان أقل حيث بلغ (٢٨٧٢) وقد يرجع هذا الاختلاف بينهما إلى أن المعلمة ذات المؤهل التربوي قد تعتقد أن إحدى المعايير لاختيار المعلمة المثالية أن تكون حاملة على مؤهل تربوي وبالتالي اشتراط المؤهل التربوي يحول دون اختيارها باعتبارها تفتقر إليه .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ١٥ لمعرفة أسباب الاختلاف بينهما نجد أن ذلك يعود إلى أن المعلمات الحاصلات على مؤهل تربوي يعتقدن بأن تمييز الوظائف التعليمية بزيادة مضاعفة عند الانتقال من الدرجة الخامسة إلى الدرجة السادسة هام كحافز لمهنة التدريس بمتوسط (٣٤٧٨) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز لدى المعلمات الحاصلات على مؤهل غير تربوي كان أقل حيث بلغ (٢٩٤٩) ويمكن تفسير هذا الفرق بينهما إلى أن المعلمة ذات المؤهل غير التربوي لم تتاح لها الفرصة بالإطلاع على اللائحة الخاصة بالرواتب وهذا يؤكد عدم ارتباط المؤهل الدراسي للمعلمة بالزيادة المضاعفة .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على فقرة

١٧ نجد أن أسباب الاختلاف تعود إلى أن المعلمات الحاصلات على مؤهل تربوي يعتقدن بأن اطلاع المعلمة على تقرير أداها الوظيفي هام كحافز لمهنة التدريس بمتوسط (٣٦٧٤) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز لدى المعلمات الحاصلات على مؤهل غير تربوي كان أقل حيث بلغ (٣٢٨٢) - ويمكن تفسير هذا الفرق إلى أن المعلمات ذات المؤهل غير التربوي وربما تعتقد المعلمة ذات المؤهل غير التربوي أن للمؤهل التربوي وزن في تقييمها وبالتالي لا يحتل لديها الإطلاع على تقرير أداها الوظيفي نفس الأهمية لدى المعلمة ذات المؤهل التربوي .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على فقرة ٣١ لمعرفة أسباب الاختلاف بينهما نجد أن ذلك يعود إلى أن المعلمات الحاصلات على مؤهل غير تربوي يعتقدن بأن منح المعلمة إجازة أمومة مقدارها ٦٠ يوماً لرعاية طفلها هام كحافز لمهنة التدريس بمتوسط (٣٨٢١) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز لدى المعلمات الحاصلات على مؤهل تربوي كان أقل حيث بلغ (٣٥٥٠) ويمكن تفسير هذه الفروق إلى أن المعلمات ذات المؤهل غير التربوي أبدین هذا الرأي نتيجة مرورهن بمواقف وأشبع هذا الحافز حاجة ماسة لهن لذا ارتأينه شيئاً ضرورياً في حين قد يرجع عدم ضرورته للمؤهلة تربوياً لعدم مرورها بهذه المواقف وبالتالي إفتقارها لحاجة يشبعها هذا الحافز .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على فقرة ٣٩ نجد أن أسباب الاختلاف بينهما ترجع إلى أن المعلمات الحاصلات على مؤهل غير تربوي يعتقدن بأن الإجازة الدراسية الممنوحة بدون راتب حتى الإنتهاء من سنوات الدراسة هام كحافز لمهنة التدريس بمتوسط

(٢٠٥١ر) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز لدى المعلمات الحاصلات على مؤهل تربوي كان أقل حيث بلغ (٢٠٧٣ر) وربما يرجع هذا الاختلاف للمستوى الوظيفي حيث أن المعلمة ذات المؤهل التربوي يتم تعيينها على المستوى الخامس في حين تعين المعلمة ذات المؤهل غير التربوي على المستوى الرابع وبالتالي ترى أن حصولها على إجازة دراسية حافزاً هاماً يكفل لها الارتقاء بمستواها التعليمي ويكفل لها فرص الانتقال لمستوى وظيفي أحسن .

ويوضح الجدول رقم (٤-٤) نتائج استجابات المعلمات على فقرات الحوافز حسب المستوى الوظيفي وقد تم تصنيف أفراد العينة إلى مجموعتين للمقارنة بينهما وهما :-

- المجموعة الأولى (المعلمات المعينات على المستوى الرابع ) .
- المجموعة الثانية (المعلمات على المستوى الخامس والسادس ) .

نتائج استجابات المعلمات على فقرات الحوافز حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي :

الرقم	الفقرات	المستوى ٤		المستوى ٥ - ٦	
		المجموعة (١) المتوسط	المجموعة (٢) المتوسط	قيمة (٣)	مستوى الدلالة
١	وضوح واجبات ومسؤوليات مهنة التدريس .	٣٢٤٧٥	٣٢٥٧١	٠.٦٤	٠.٥٢٤
٢	نصاب المعلمة الذي لا يزيد عن (٢٤) حصة أسبوعيا .	٣٢٤٥٠	٣٢٠٩٣	١.٨٨	٠.٠٦٥
٣	تناسب راتب المعلمة مع الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها .	٣٢٣٢٥	٣٢٤١٤	٠.٥٠	٠.٦٢١
٤	اتاحة مهنة التدريس فرص الترقى عن طريق سنوات الخدمة .	٣٢٣٧٥	٣٢٣٤٣	٠.١٨	٠.٨٥٩
٥	تلبية رغبة المعلمة في النقل لمدرسة قريبة من سكنها .	٣٢١٧٥	٣٢٦٢٩	٠.٣٠	٠.٧٦٣
٦	تميز الوظائف التعليمية بعلاوة أعلى من علاوة سلم رواتب الموظفين .	٣٢٤٠٠	٣٢٣٦٤	٠.٢١	٠.٨٢٣
٧	ربط ترقية المعلمة الى المستوى الاعلى بحصولها على مؤهل علمي اضافي .	٣٢٩٥٠	٢٨٢٩	٠.٥٦	٠.٥٧٥
٨	تقدير الطالبات لما تبذله المعلمة من جهود .	٣٢٣٧٥	٣٢٦٠٠	١.٣٢	٠.١٩٤
٩	توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة .	٣٢٦٥٠	٣٢٧١٤	٠.٥٧	٠.٥٧٣
١٠	اجازة مرافقة لعلاج احد الابناء او الزوج براتب كامل .	٣٢٧٢٥	٣٢٥٠٧	١.٦١	٠.١١٠
١١	تخصيص يوم لتكريم المعلمة المثالية .	٣٢٢٥٠	٣٢١٩٣	٠.٣٣	٠.٧٤٥
١٢	تميز الوظائف التعليمية بسلم رواتب اعلى من سلم رواتب الموظفين	٣٢٣٥٠	٣٢٣٦٤	٠.٠٨	٠.٩٣٧
١٣	اعداد تقارير الاداء الوظيفي بناء على اسس موضوعية .	٣٢٦٢٥	٣٢٣٧٩	١.٩٥	٠.٠٥٤
١٤	تناسب بدل المناطق النائية مع مشقة السفر .	٣٢٥٢٥	٣٢٢٢١	١.٩٤	٠.٠٥٥
١٥	تميز الوظائف التعليمية بزيادة مضاعفة عند الانتقال من الدرجة الخامسة الى الدرجة السادسة .	٣٢١٧٥	٣٢٤٢١	١.٣٩	٠.١٧١
١٦	الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين الاداء الوظيفي .	٣٢٣٥٠	٣٢٢٢٩	٠.٥٣	٠.٦٠٠
١٧	اطلاع المعلمة على تقرير ادائها الوظيفي .	٣٢٣٥٠	٣٢٦٣٦	١.٦٥	٠.١٠٤
١٨	تميز مهنة التدريس بعدم توقف العلاوة السنوية بعد الدرجة العاشرة بالمقارنة بسلم رواتب الموظفين .	٣٢٥٧٥	٣٢٤٦٤	٠.٧١	٠.٤٧٩
١٩	اتاحة مهنة التدريس تكوين صداقات دائمة مع زميلات العمل .	٣٢٣٧٥	٣٢٣٧٩	٠.٠٣	٠.٩٧٨
٢٠	ارتباط مكافأة نهاية الخدمة بعدد سنوات الخدمة يشجع المعلمة على الاستمرار في العمل .	٣٢٥٧٥	٣٢٣٨٦	١.٣٣	٠.١٨٢
٢١	تناسب موعد الدورات التدريبية مع ظروف المعلمات الاسرية .	٣٢٦٠٠	٣٢٣٢٦	١.٨٧	٠.٠٦٥
٢٢	تميز مهنة التدريس باجازة سنوية اطول من اجازة الاداريات .	٣٢٦٠٠	٣٢٤٧١	٠.٨٣	٠.٤١١
٢٣	حق المعلمة في الحصول على اجازة استثنائية .	٣٢٦٧٦	٣٢٧٧٩	١.٠١	٠.٣١٧
٢٤	نظام التقاعد المبكر لمن أمضت (٢٠) سنة في الخدمة ملائمة لظروف المرأة .	٣٢٥٢٥	٣٢٢٢١	١.٩٣	٠.٠٥٦
٢٥	اشراك المعلمة في الانشطة اللاصفية ( اللامنهجية )	٣٢١٢٥	٢١٠٠٧	٠.٠٩	٠.٩٣٢
٢٦	ظروف العمل الملائمة مثل التكييف الجيد في الجو الحار .	٣٢٦٢٥	٣٢٤٥٧	١.٠٧	٠.٢٨٨
٢٧	ممارسة مهنة التدريس تتيح مواكبة التطور العلمي .	٣٢٥٠٠	٣٢٣٢٦	٠.٣٢٨	٠.٢١٦
٢٨	مبنى المدرسة الحكومي النموذجي الذي يساعد المعلمة على القيام بعملها بارتياح .	٣٢٨٠٠	٣٢٧٢٩	٠.٨٢	٠.٤١٣
٢٩	توفير الوسائل التعليمية مما يزيد من عطاها في العمل .	٣٢١٧٥	٣٢٦٦٤	٠.٠٨	٠.٩٣٧
٣٠	تكليف المعلمة بأعمال اضافية على حصص التدريس .	١٢٠٠٠	١٥٦٤	٢.٤٩	٠.٠١٥
٣١	منح المعلمة اجازة امومة مقدارها (٦٠) يوما لرعاية طفلها .	٣٢٨٧٥	٣٢٥٣٦	٢.٢٩	٠.٠٠١
٣٢	الدورات التدريبية التي تتيح للمعلمة فرص الترقى الوظيفي .	٣٢٤٠٠	٣٢٣٢٦	٠.٤٠	٠.٦٨٧
٣٣	الاجازة الاضطرارية التي تعطى للمعامنة نظاما .	٣٢٧٥٠	٣٢٦٤٣	١.٠١٩	٠.٢٣٧
٣٤	اتساع مساحة الفصل مع انخفاض عدد الطالبات .	٣٢٥٢٥	٣٢٦١٤	٠.٦٨	٠.٤٩٩

تابع جدول رقم (٤-٤)

الرقم	الصفة	المستوى ٤		المستوى ٥	
		المجموعة (١)	المجموعة (٢)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
		المتوسط	المتوسط		
٣٥	توفير حضانة لاطفال المعلمات .	٣٢٨٠٠	٣٢٥٩٣	١٢٧٨	٠.٠٧٨
٣٦	المكافأة المالية التي تعطى للمعلمة التي يزيد نصاب حصصها عن (٢٤) حصة .	٣٢٥٠٠	٣٢٢٧٩	١٢٣٩	٠.١٦٨
٣٧	ماتتيحه مهنة التدريس للمعلمة من فرص للابتكار أثناء عملها	٣٢١٥٠	٣٢٣٥٠	١٢٣٤	٠.١٨٤
٣٨	الاجازة الممنوحة لاداء الامتحان الدراسي براتب كامل .	٣٢٤٧٥	٣٢٥٥٧	٠.٥٢	٠.٦٠١
٣٩	الاجازة الدراسية الممنوحة بدون راتب حتى الانتهاء من سنوات الدراسة .	٣٢٠٧٥	٣٢٥٥٠	٢٢٤١	٠.٠١٩
٤٠	اختيار المعلمة المثالية بناء على اس موضوعية .	٣٢٧٠٠	٣٢٥٢١	١٢٣٠	٠.١٩٩
٤١	ملائمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة .	٣٢٧٠٠	٣٢٧٠٧	٠.٠٦	٠.٩٥٦



ويظهر من الجدول السابق رقم (٤-٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المجموعتين بالنسبة لبعض الحوافز تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي .

وتتضح تلك الفروق بالنسبة لثلاثة حوافز فقط وهى :-

- ٣٠/١ تكليف المعلمة بأعمال إضافية على حصص التدريس .
- ٣١/٢ منح المعلمة اجازة امومة مقدارها (٦٠) يوماً لرعاية طفلها .
- ٣٩/٣ إجازة الدراسية الممنوحة بدون راتب حتى الإنتهاء من سنوات الدراسة .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابى لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ٣٠ لمعرفة أسباب الاختلاف بينهما نجد أن ذلك يعود إلى أن المعلمات المعينات على المستوى الخامس والسادس يعتقدن بأن تكليف المعلمة بأعمال إضافية على حصص التدريس هام كحافز لمهنة التدريس بمتوسط (١٥٦٤) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز لدى المعلمات المعينات على المستوى الرابع كان أقل حيث بلغ (١٠٠) ويمكن تفسير هذه الفروق بينهما إلى أن المعلمات المعينات على المستوى الخامس والسادس قد يرين أن تعيينهن في مستوى أعلى يميزهن على زميلاتهن المعينات على المستوى الرابع مما يجعلهن يرين أن تكليفهن بأعمال إضافية أمر طبيعى نتيجة لتعيينهن على مستوى أعلى .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابى لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم (٣١) نجد أن أسباب الاختلاف بينهما يعود إلى أن المعلمات المعينات على المستوى الرابع يعتقدن بأن منح المعلمة إجازة أمومة مقدارها (٦٠) يوماً لرعاية طفلها حافز هام لمهنة التدريس بمتوسط (٣٨٧٥) ففى

حين أن متوسط أهمية هذا الحافز لدى المعلمات المعينات على المستوى الخامس والسادس كان أقل حيث بلغ (٣٦٥٣) وقد ترجع أسباب تلك الفروق إلى أن المعينات على هذين المستويين قد يكن غير متزوجات وبالتالي فإن هذا الحافز ليس مهماً بالنسبة لهن لأنهن يفتقرون للحاجة التي يشبعها هذا الحافز .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ٣٩ لمعرفة أسباب الاختلاف بينهما يعود إلى أن المعلمات المعينات على المستوى الرابع يعتقدن بأن الإجازة الدراسية الممنوحة بدون راتب حتى الإنتهاء من سنوات الدراسة حافز هام لمهنة التدريس بمتوسط (٧٥٠٣) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز لدى المعلمات المعينات على المستوى الخامس والسادس كان أقل حيث بلغ (٥٠٢٢) ويمكن تعليل تلك الفروق إلى أن المعينة على المستوى الرابع ترى أن الاجازة الدراسية الممنوحة بدون راتب حافزاً هاماً يكفل لها الانتقال للمستوى الخامس أي تحسین مستواها الوظيفي والمالي أيضاً .

ويوضح الجدول رقم (٤-٥) نتائج إستجابات المعلمات على فقرات الحوافز حسب سنوات الخدمة وقد تم تصنيف أفراد العينة الى مجموعتين للمقارنة بينهما وهما :-

- المجموعة الأولى ( أقل من سنتين - من سنتين إلى أقل من ٥ سنوات )
- المجموعة الثانية ( من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر )

نتائج استجابات المعلمات على فقرات الحوافز حسب سنوات الخدمة

جدول سنوات الخدمة:

الرقم	الفقرات	أقل من ٥ سنوات		مستوى الدلالة
		المجموعة (١) المتوسط	المجموعة (٢) المتوسط	
١	وضوح واجبات ومسؤوليات مهنة التدريس .	٣٥٢٦	٣٥٦٩	٠.٧٠١
٢	نصاب المعلمة الذي لا يزيد عن (٢٤) حصة أسبوعيا .	٢٩٦٢	٣٢٢٣	* ٠.٠٤٤
٣	تناسب راتب المعلمة مع الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها .	٣٢٥٩	٣٤٢٢	٠.٦٦٤
٤	اتاحة مهنة التدريس فرص الترقى عن طريق سنوات الخدمة .	٣١٥٤	٣٥٠٠	* ٠.٠٢٩
٥	تلبية رغبة المعلمة في النقل لمدرسة قريبة من سكنها .	٣٥٢٦	٣٧٢٦	٠.١٧٧
٦	تميز الوظائف التعليمية بعلاوة أعلى من علاوة سلم رواتب الموظفين .	٣٢٩٥	٣٤٣١	٠.٣٦٣
٧	ربط ترقية المعلمة الى المستوى الاعلى بحصولها على مؤهل علمي اضافي .	٣٢٠٥١	٣٧٠٦	٠.٠٥٨
٨	تقدير الطالبات لما تبذله المعلمة من جهود .	٣٥٩٩	٣٥٢٩	٠.٥٦٨
٩	توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة .	٣٧٣٠	٣٦٧٧	٠.٥٨٠
١٠	اجازة مرافقة لعلاج احد الابناء او الزوج براتب كامل .	٣٤٦٢	٣٦٢٨	٠.٢٤٨
١١	تخصيص يوم لتكريم المعلمة المثالية .	٣١١٥	٣٢٧٤	٠.٣٤٨
١٢	تميز الوظائف التعليمية بسلم رواتب اعلى من سلم رواتب الموظفين	٣٢٩٧	٣٣٣٣	٠.٦٥٧
١٣	اعداد تقارير الاداء الوظيفي بناء على اسس موضوعية .	٣٤٣٦	٣٤٣١	٠.٩٧٣
١٤	تناسب بدل المناطق النائية مع مشقة السفر .	٣١٩٢	٣٢٦٣	٠.٣٠٧
١٥	تميز الوظائف التعليمية بزيادة مضاعفة عند الانتقال من الدرجة الخامسة الى الدرجة السادسة .	٣٤١٠	٣٢٣٣	٠.٥٦٠
١٦	الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين الاداء الوظيفي .	٣٣٣٣	٣١٨٦	٠.٣٥٥
١٧	اطلاع المعلمة على تقرير اداءها الوظيفي .	٣٦٥٠٤	٣٥١٩	٠.٢٦٥
١٨	تميز مهنة التدريس بعدم توقف العلاوة السنوية بعد الدرجة العاشرة بالمقارنة بسلم رواتب الموظفين .	٣٥٥١	٣٤٤١	٠.٤٢٤
١٩	اتاحة مهنة التدريس تكوين صداقات دائمة مع زميلات العمل .	٣٣٧٢	٣٢٨٢	٠.٩٣١
٢٠	ارتباط مكافأة نهاية الخدمة بعدد سنوات الخدمة يشجع المعلمة على الاستمرار في العمل .	٣٢٩٧	٣٤٥١	٠.٦٨٨
٢١	تناسب موعد الدورات التدريبية مع ظروف المعلمات الاسرية .	٣٤٧٤	٣٢٣٣	٠.٣٣٣
٢٢	تميز مهنة التدريس باجازة سنوية اطول من اجازة الاداريات .	٣٥١٣	٣٤٩٠	٠.٨٧٤
٢٣	حق المعلمة في الحصول على اجازة استثنائية .	٣٢٦٦٧	٣٨٢٤	٠.٠٩٢
٢٤	نظام التقاعد المبكر لمن أمضت (٢٠) سنة في الخدمة ملائمة لظروف المرأة .	٣٢٨٢	٣٢٩٤	٠.٩٤١
٢٥	اشراك المعلمة في الأنشطة اللاصفية ( اللامنهجية )	٢٢٣٠	٢٠١٩	٠.٢٦١
٢٦	ظروف العمل الملائمة مثل التكيف الجيد في الجو الحار .	٣٥١٨	٣٤٨٠	٠.٨٣٤
٢٧	ممارسة مهنة التدريس تتيح مواكبة التطور العلمي .	٣٤٢٣	٣٢٣٣	٠.٥٢٣
٢٨	مبنى المدرسة الحكومي النموذجي الذي يساعد المعلمة على القيام بعملها بارتياح .	٣٧٤٤	٣٧٤٥	٠.٩٨٥
٢٩	توفير الوسائل التعليمية مما يزيد من عطاءها في العمل .	٣٦١٥	٣٧١٦	٠.٤٣٣
٣٠	تكليف المعلمة بأعمال اضافية على حصص التدريس .	١٤٤٩	١٤٣١	٠.٩٣٤
٣١	منح المعلمة اجازة امومة مقدارها (٦٠) يوما لرعاية طفلها .	٣٦١٥	٣٦٠٨	٠.٩٥٨
٣٢	الدورات التدريبية التي تتيح للمعلمة فرص الترقى الوظيفي .	٣٢٧٢	٣٢٣٣	٠.٧٧٧
٣٣	الاجازة الاضطرارية التي تعطى للمعلمة نظاما .	٣٦١٥	٣٧١٦	٠.٣٧١
٣٤	اتساع مساحة الفصل مع انخفاض عدد الطالبات .	٣٥٧٧	٣٦٠٨	٠.٧٩٢

الرقم	العقود	المجموعتان (١) و (٢)		قيمة (T)	مستوى الدلالة
		المتوسط	المتوسط		
٣٥	توفير حضارة لاطفال المعلمات .	٣٢٦١٥	٣٢٦٥٧	٠.٣٠	٠.٧٦٦
٣٦	المكافأة المالية التي تعطى للمعلمة التي يزيد نصاب حصصها عن (٢٤) حصة .	٣٢٢٣١	٣٢٤٠٢	١.٠٢	٠.٣٠٩
٣٧	ماتنتيحه مهنة التدريس للمعلمة من فترتي للابتكار أثناء عملها	٣٢٣٠٨	٣٢٣٠٤	٠.٠٣	٠.٩٧٦
٣٨	الاجازة الممنوحة لاداء الامتحان الدراسي براتب كامل .	٣٢٥٧٧	٣٢٥١٩	٠.٥٢	٠.٦٠٦
٣٩	الاجازة الدراسية الممنوحة بدون راتب حتى الانتهاء من سنوات الدراسة .	٢٢٦٥٤	٢٢٦٧٧	٠.١١	٠.٩١٢
٤٠	اختيار المعلمة المثالية بناء على اسر موضوعية .	٣٢٤٦٢	٣٢٦٣٧	١.٤٢	٠.١٥٨
٤١	ملائمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة .	٣٢٦٤١	٣٢٧٥٥	١.٠٢	٠.٣١١

ويتبين من الجدول السابق رقم (٤ - ٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المجموعتين بالنسبة لبعض الحوافز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة .

وتظهر تلك الفروق بالنسبة لحافزين فقط هما :-

- ٢/١ نصاب المعلمة الذي لايزيد عن (٢٤) حصة أسبوعياً .  
٤/٢ إتاحة مهنة التدريس فرص الترقى عن طريق سنوات الخدمة .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم (٢) لمعرفة أسباب الاختلاف بينهما يعود إلى أن المعلمات اللاتي خدمتهن من ٥ سنوات فأكثر يرون بأن نصاب المعلمة الذي لايزيد عن (٢٤) - حصة أسبوعياً حافز هام لمهنة التدريس بمتوسط (٣٣٣ر٣) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي سنوات خدمتهن أقل من ٥ سنوات حيث بلغ (١٩٦١ر٢) . كذلك الحال بالنسبة لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ٤ نجد أن المعلمات اللاتي خدمتهن من ٥ سنوات فأكثر يرون بأن إتاحة مهنة التدريس فرص الترقى عن طريق سنوات الخدمة حافز هام لمهنة التدريس بمتوسط (٥٠٠ر٣) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي سنوات خدمتهن أقل من ٥ سنوات حيث بلغ (١٥٤ر٣) ويمكن تحليل تلك الفروق بأنه كلما زادت سنوات خبرة المعلمة تصبح ممارسة مهنة التدريس أسهل من السابق مما يجعلها ترى أن نصاب (٢٤) حصة أسبوعياً أمر عادل بينما ترى المعلمة المعينة حديثاً عدم عدالة هذا النصاب كذلك فإن احتساب سنوات الخدمة في الترقية قد يشجع المعلمة على الإستمرار في العمل وعدم تركه .

ويوضح الجدول رقم (٤-٦) نتائج استجابات المعلمات على فقرات

الحوافز تبعاً لمتغير الراتب وقد تم تصنيف أفراد العينة إلى مجموعتين للمقارنة بينهما :-

- المجموعة الأولى ( أقل من ٥٠٠٠ ريال/ من ٥٠٠٠ إلى أقل من ٧٠٠٠ )
- المجموعة الثانية ( من ٧٠٠٠ إلى أقل من ٩٠٠٠/٩٠٠٠ ريال فأكثر )

نتائج استجابات المعلمات على فقرات الحوافر حسب الراتب الشهري

جدول الرواتب أقل من ٥ الى ٧ من ٧ الى ٩ فأكثر

الرقم	الفقرات	المجموعة (١)		المجموعة (٢)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
		المتوسط	المتوسط			
١	وضوح واجبات ومسؤوليات مهنة التدريس .	٣٥٠٨	٣٥٧٣	٣٥٦	٠.٥٧٥	
٢	نصاب المعلمة الذي لا يزيد عن (٢٤) حصة أسبوعياً .	٣٥٧٩	٣٢٢٢	٠.٧٢	٠.٤٧١	
٣	تناسب راتب المعلمة مع الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها .	٣٤٤٤	٣٢٦٨	٠.٥١	٠.٦٠٩	
٤	اتاحة مهنة التدريس فرص الترقى عن طريق سنوات الخدمة .	٣٢٠٦	٣٤٢٧	١.٣٠	٠.١٩٦	
٥	تلبية رغبة المعلمة في النقل لمدرسة قريبة من سكنها .	٣٦١٩	٣٦٥٩	٠.٢١	٠.٨٣٦	
٦	تميز الوظائف التعليمية بعلاوة أعلى من علاوة سلم رواتب الموظفين .	٣٢٣٣	٣٢٩٣	٠.٣٩	٠.٦٩٩	
٧	ربط ترقية المعلمة الى المستوى الأعلى بحصولها على مؤهل هامى اضافى .	٣٥١٦	٣٧٦٩	١.٣٢	٠.٣٢	
٨	تقدير الطالبات لما تبذله المعلمة من جهود .	٣٥٨٧	٣٥٣٩	٠.٤٦	٠.٦٥٠	
٩	توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة .	٣٧١٤	٣٦٩٢	٠.٢٢	٠.٨٢٩	
١٠	اجازة مرافقة لعلاج احد الابناء او الزوج براتب كامل .	٣٥٢٤	٣٥٧٣	٠.٣٣	٠.٧٤٠	
١١	تخصيص يوم لتكريم المعلمة المثالية .	٣٢٢٢	٣١٩٧	٠.١٥	٠.٨٨٣	
١٢	تميز الوظائف التعليمية بسلم رواتب اعلى من سلم رواتب الموظفين	٣٣٨١	٣٣٥٠	٠.٢٠	٠.٨٤٥	
١٣	اعداد تقارير الاداء الوظيفى بناء على اسس موضوعية .	٣٥٧١	٣٢٥٩	١.٦٨	٠.٠٩٥	
١٤	تناسب بدل المناطق النائية مع مشقة السفر .	٣٣٦٥	٣٢٤٨	٠.٧٠	٠.٤٨٣	
١٥	تميز الوظائف التعليمية بزيادة معاينة عند الانتقال من الدرجة الخامسة الى الدرجة السادسة .	٣٤٢٩	٣٣٣٣	٠.٧٠	٠.٤٨٢	
١٦	الدورات التدريبية التى تساعد على تحسين الاداء الوظيفى .	٣٤٦٠	٣١٣٧	٢.١٦	٠.٠٣٢	■
١٧	اطلاع المعلمة على تقرير اداها الوظيفى .	٣٦١٩	٣٥٤٧	٠.٥٢	٠.٥٩٨	
١٨	تميز مهنة التدريس بعدم توقف العلاوة السنوية بعد الدرجة العاشرة بالمقارنة بسلم رواتب الموظفين .	٣٥٨٧	٣٤٣٦	١.٠٧	٠.٢٨٩	
١٩	اتاحة مهنة التدريس تكوين صداقات دائمة مع زميلات العمل .	٣٣٨١	٣٣٧٦	٠.٠٤	٠.٩٧٠	
٢٠	ارتباط مكافأة نهاية الخدمة بعدد سنوات الخدمة بشجع المعلمة على الاستمرار في العمل .	٣٤٧٦	٣٤٠٢	٠.٥٦	٠.٥٧٩	
٢١	تناسب موعد الدورات التدريبية مع ظروف المعلمات الاسرية .	٣٦٣٥	٣٢٦٥	٢.٦٩	٠.٠٠٨	■
٢٢	تميز مهنة التدريس بأجازة سنوية اطول من اجازة الاداريات .	٣٦٨٣	٣٤٠٢	٢.١٨	٠.٠٣١	■
٢٣	حق المعلمة في الحصول على اجازة استثنائية .	٣٧١٤	٣٢٧٨	٠.٧٠	٠.٤٨٣	
٢٤	نظام التقاعد المبكر لمن أمضت (٢٠) سنة في الخدمة ملائمة لظروف المرأة .	٣٣٤٩	٣٢٥٦	٠.٥٦	٠.٥٧٨	
٢٥	اشراك المعلمة في الانشطة اللاصفية ( اللامنهجية )	٢٢٨٦	٢٠١٧	١.٣٨	٠.١٦٩	
٢٦	ظروف العمل الملائمة مثل التكييف الجيد في الجو الحار .	٣٥٥٦	٣٤٦٢	٠.٦٠	٠.٥٥١	
٢٧	ممارسة مهنة التدريس بتتيح مواكبة التطور العلمى .	٣٤٤٤	٣٣٣٣	٠.٨٠	٠.٤٢٦	
٢٨	مبنى المدرسة الحكومى النموذجى الذى يساعد المعلمة على القيام بعملها بارتياح .	٣٧٦٦	٣٧٣٥	٠.٣٣	٠.٧٤٠	
٢٩	توفير الوسائل التعليمية مما يزيد من عطاها في العمل .	٣٦٩٨	٣٦٥٩	٠.٤٤	٠.٦٦٤	
٣٠	تكليف المعلمة بأعمال اضافية على حصص التدريس .	١٤٦٠	١٤٢٧	٠.١٤	٠.٨٨٥	
٣١	منح المعلمة اجازة امومة مقدارها (٦٠) يوماً لرعاية طفلها .	٣٧٧٨	٣٥٢١	٢.٠٢	٠.٠٤٥	■
٣٢	الدورات التدريبية التى تتيح للمعلمة فرص الترقى الوظيفى .	٣٥٧١	٣٢٣١	٢.٧٦	٠.٠٠٦	■
٣٣	الاجازة الاضطرارية التى تعطى للمعلمة نظاما .	٣٦٣٥	٣٦٨٤	٠.٤٥	٠.٦٥٦	
٣٤	اتساع مساحة الفصل مع انخفاض عدد الطالبات .	٣٥٥٦	٣٦١٦	٠.٤٩	٠.٦٢٣	

اقل من ٥ الى ٧ من ٧ الى ٩ فأكثر

الرقم	القائمة	المجموعة (١)		قيمة (٢)	مستوى الدلالة
		المتوسط	المتوسط		
٣٥	توفير حضانة لاطفال المعلمات .	٣٧٤٦	٣٥٨١	١٣٠	٠١٩٦
٣٦	المكافأة المالية التي تعطى للمعلمة التي يزيد نماء حصتها عن (٢٤) حصة .	٣٣٤٩	٣٣١٦	٠١٩	٠٨٤٦
٣٧	ماتنتيحه مهنة التدريس للمعلمة من فرص للابتكار أثناء عملها	٣٣٩٧	٣٢٥٦	١١٢	٠٢٦٤
٣٨	الاجازة الممنوحة لاداء الامتحان الدراسي براتب كامل .	٣٤٧٦	٣٥٧٣	٠٤٨٣	٠٧٠
٣٩	الاجازة الدراسية الممنوحة بدون راتب حتى الانتهاء من سنوات الدراسة .	٣٧٣٠	٣٦٣٣	٠٦٥٠	٠٤٥
٤٠	اختيار المعلمة المثالية بناء على اسر موضوعية .	٣٥٢٤	٣٥٨١	٠٤٢	٠٦٧٣
٤١	ملائمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة .	٣٦٦٧	٣٧٢٧	٠٥٠	٠٦١٩



يلاحظ من الجدول السابق رقم (٤-٦) وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المجموعتين بالنسبة لبعض الحوافز تبعا لمتغيرات الراتب .

وتظهر الفروق بالنسبة للحوافز التالية :-

- ١٦/١ الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي .
- ٢١/٢ تناسب موعد الدورات التدريبية مع ظروف المعلمات الأسرية .
- ٢٢/٣ تميز مهنة التدريس بإجازة سنوية أطول من إجازة الإداريات .
- ٣١/٤ منح المعلمة إجازة أمومة مقدارها (٦٠) يوماً لرعاية طفلها .
- ٣٢/٥ الدورات التدريبية التي تتيح للمعلمة فرص الترقى الوظيفي .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم (١٦) لمعرفة أسباب الاختلاف بينهما يعود إلى أن المعلمات اللاتي رواتبهن تنحصر بين أقل من ٥ إلى ٧ آلاف ريال يعتقدن أن الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي حافز هام لمهنة التدريس بمتوسط (٣٤٦٠٣) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي رواتبهن تنحصر بين ٧ إلى ٩ آلاف ريال فأكثر حيث بلغ (٣١٣٧) ويمكن تعليل تلك الفروق بأن الدورات التدريبية تساهم في زيادة معلومات المعلمات مهنيًا وزيادة خبرتهن في مجال العمل وبالتالي تفسح لهن مجالاً للترقية والانتقال إلى مستوى أعلى يترتب عليه زيادة في الراتب .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ٢١ نجد أن الاختلاف بينهما يعود إلى أن المعلمات اللاتي رواتبهن تنحصر بين أقل من ٥ إلى ٧ آلاف ريال يرون أن تناسب موعد الدورات

التدريبية مع ظروف المعلمات الاسرية حافز هام لمهنة التدريس بمتوسط (٣٦٣٥) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي تنحصر رواتبهن بين ٧ إلى ٩ آلاف ريال فأكثر حيث بلغ (٣٢٦٥) ، وقد ترجع تلك الفروق بينهما إلى أن الحالة الإجتماعية لهؤلاء المعلمات لاتؤثر مواعيد الدورات سلباً عليها .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ٢٢ لمعرفة أسباب الاختلاف بينهما نجد أنه يعود إلى أن المعلمات اللاتي رواتبهن تنحصر بين أقل من ٥ إلى ٧ آلاف ريال يرون بأن تمييز مهنة التدريس بإجازة سنوية أطول من إجازة الإداريات حافز هام لمهنة التدريس بمتوسط (٣٦٨٣) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي رواتبهن تنحصر بين ٧ إلى ٩ آلاف ريال فأكثر حيث بلغ (٣٤٠٢) وربما ترجع تلك الفروق إلى شعور المعلمات بأهمية الحافز المعنوي الذي تشعبه الإجازة الممنوحة لهن والتي تفوق مدتها مدة إجازة الإداريات .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ٣١ نجد أن الاختلاف بينهما يعود إلى أن المعلمات اللاتي رواتبهن تنحصر بين أقل من ٥ إلى ٧ آلاف ريال يعتقدن بأن منح المعلمة اجازة أمومة مقدارها ٦٠ يوماً لرعاية طفلها حافز هام لمهنة التدريس بمتوسط (٣٧٧٨) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي رواتبهن تنحصر بين ٧ إلى ٩ آلاف ريال فأكثر حيث بلغ (٣٥٢١) ، وقد ترجع تلك الفروق إلى الحالة الاجتماعية للمعلمات اللاتي يتقاضين رواتب بين ٥ - ٧ آلاف ريال وبالتالي فإن مرورهن بهذه الإجازة والتمتع بها هي التي أعطت لهذا الحافز أهمية .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي للمجموعتين على الفقرة رقم ٣٢ نجد ان الاختلاف بينهما يعود إلى أن المعلمات اللاتي رواتبهن تنحصر بين أقل من ٥ إلى ٧ آلاف ريال يرون أن الدورات التدريبية التي تتيح للمعلمة فرص الترقى الوظيفى حافز هام لمهنة التدريس بمتوسط (٣٥٧١) فى حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي رواتبهن بين ٧ الى ٩ آلاف فأكثر حيث بلغ (٣٢٣١) ويمكن تفسير تلك الفروق بنفس تفسير الفقرة رقم ١٦ .

ويوضح الجدول رقم (٤-٧) نتائج إستجابات المعلمات على فقرات الحوافز تبعاً لمتغير نصاب حصص التدريس ، وقد تم تصنيف أفراد العينة إلى مجموعتين للمقارنة بينهما :

- المجموعة الأولى : ١٠ حصص فأقل من ١١ إلى ٢٠ حصة .
- المجموعة الثانية: من ٢١ إلى ٣٠ حصة .

نتائج استجابات المعلمات على فقرات الحوافر حسب نصاب حصص التدريس

جدول نصاب حصص التدريس :

الرقم	الفقرات	٢٠ حصة فأقل		من ٢١ - ٣٠ حصة	
		المجموعة (١) المتوسط	المجموعة (٢) المتوسط	قيمة (٣)	مستوى الدلالة
١	وضوح واجبات ومسؤوليات مهنة التدريس .	٣٥٨٩	٣٤٦٤	٥٩٥	٠.٣٤٥
٢	نصاب المعلمة الذي لا يزيد عن (٢٤) حصة أسبوعياً .	٣٢٦٧	٣٩٦٤	١٤٣	٠.١٥٧
٣	تناسب راتب المعلمة مع الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها .	٣٤٦٨	٣٢٢٢	١٣٧	٠.١٧٤
٤	اتاحة مهنة التدريس فرص الترقى عن طريق سنوات الخدمة .	٣٤٧٦	٣٥٧١	٢١٦	٠.٢٤٤
٥	تلبية رغبة المعلمة في النقل لمدرسة قريبة من سكنها .	٣٧٨٢	٣٣٢١	٢٥٩	٠.١٢
٦	تميز الوظائف التعليمية بعلاوة أعلى من علاوة سلم رواتب الموظفين .	٣٥٣٢	٣٥١٩	٢٨١	٠.٠٠٦
٧	ربط ترقية المعلمة الى المستوى الأعلى بحصولها على مؤهل علمي اضافي .	٣٧٤٢	٣١٠	١٩٨	٠.٥٠
٨	تقدير الطالبات لما تبذله المعلمة من جهود .	٣٥٦٥	٣٥١٨	٠٣٢	٠.٧٤٧
٩	توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة .	٣٧٣٤	٣٦٢٥	٠٩٠	٠.٣٧٢
١٠	اجازة مرافقة لعلاج احد الابناء او الزوج براتب كامل .	٣٦١٢	٣٤٢٩	١١٧	٠.٢٤٤
١١	تخصيص يوم لتكريم المعلمة المثالية .	٣٣٣٩	٢٩١١	٢٢٣	٠.٢٢٩
١٢	تميز الوظائف التعليمية بسلم رواتب اعلى من سلم رواتب الموظفين	٣٥١٦	٣٥١٨	٢٨٤	٠.٠٠٦
١٣	اعداد تقارير الاداء الوظيفي بناء على اسر موضوعية .	٣٤٦٩	٣٣٧٥	٠٦٠	٠.٥٥١
١٤	تناسب بدل المناطق النائية مع مشقة السفر .	٣٢٩٨	٣٢٦٨	٠١٧	٠.٨٦٦
١٥	تميز الوظائف التعليمية بزيادة مفاعلة عند الانتقال من الدرجة الخامسة الى الدرجة السادسة .	٣٤٠٣	٣٢٨٦	٠٨٠	٠.٤٢١
١٦	الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين الاداء الوظيفي .	٣٢٥٠	٣٢٥٠	٠٠	١.٠٠٠
١٧	اطلاع المعلمة على تقرير ادائها الوظيفي .	٣٥٤٨	٣٦٢٥	٠٥٣	٠.٥٩٩
١٨	تميز مهنة التدريس بعدم توقف العلاوة السنوية بعد الدرجة العاشرة بالمقارنة بسلم رواتب الموظفين .	٣٢٠٥	٣٢٢٢	٢١٤	٠.٣٦
١٩	اتاحة مهنة التدريس تكوين صداقات دائمة مع زميلات العمل .	٣٤٠٣	٣٢٢١	٠٥٨	٠.٥٦٤
٢٠	ارتباط مكافأة نهاية الخدمة بعدد سنوات الخدمة يشجع المعلمة على الاستمرار في العمل .	٣٥٠٠	٣٢٦٨	١٤٨	٠.١٤٣
٢١	تناسب موعد الدورات التدريبية مع ظروف المعلمات الاسرية .	٣٢٦٣	٣٤٦٤	٠٦٣	٠.٥٣٠
٢٢	تميز مهنة التدريس باجازة سنوية اطول من اجازة الاداريات .	٣٥٠٨	٣٤٨٢	٠١٧	٠.٨٦٩
٢٣	حق المعلمة في الحصول على اجازة استثنائية .	٣٨٧٢	٣٦٩٦	٠٨٦	٠.٣٩٤
٢٤	نظام التقاعد المبكر لمن أمضت (٢٠) سنة في الخدمة ملائمة لظروف المرأة .	٣٢٩٠	٣٢٨٦	٠٠٣	٠.٩٨٠
٢٥	اشراك المعلمة في الأنشطة اللاصفية ( اللامنهجية )	٢٠٦٥	٢٢١٤	٠٧١	٠.٤٧٧
٢٦	ظروف العمل الملائمة مثل التكييف الجيد في الجو الحار .	٣٥٩٧	٣٢٧٧	١٧٤	٠.٠٨٦
٢٧	ممارسة مهنة التدريس تتيح مواكبة التطور العلمي .	٣٢٥٥	٣٤١١	٠٣٨	٠.٧٠٧
٢٨	مبنى المدرسة الحكومي النموذجي الذي يساعد المعلمة على القيام بعملها بارتياح .	٣٢٥٠	٣٧٢٢	٠١٩	٠.٨٤٩
٢٩	توفير الوسائل التعليمية مما يزيد من عطاها في العمل .	٣٢٥٠	٣٤٨٢	١٨١	٠.٧٤
٣٠	تكليف المعلمة بأعمال اضافية على حصص التدريس .	٣٢٢٣	١٦٩٦	١٦٣	٠.١٠٧
٣١	منح المعلمة اجازة امومة مقدارها (٦٠) يوماً لرعاية طفلها .	٣٥٩٧	١٦٤٣	٠٣٠	٠.٧٦٣
٣٢	الدورات التدريبية التي تتيح للمعلمة فرص الترقى الوظيفي .	٣٢٨٢	٣٥٠٠	١٦٦	٠.٠٩٩
٣٣	الاجازة الاضطرارية التي تعطى للمعلمة نظاماً .	٣٧١٩	٣٥٧١	١٣٣	٠.١٨٧
٣٤	اتساع مساحة الفصل مع انخفاض عدد الطالبات .	٣٢٤٥	٣٤٨٢	١١٣	٠.٢٦٤

٢٠ حصة فائق من ٢١ - ٣٠ حصة

الرقم	الصفة	٢٠ حصة فائق		مستوى الدلالة
		المجموعة (١) المتوسط	المجموعة (٢) المتوسط	
٣٥	توفير حضانة لاطفال المعلمات .	٣٢٦٦١	٣٢٥٨٩	٠.٦١
٣٦	المكافأة المالية التي تعطى للمعلمة التي يزيد نصاب حصصها عن (٢٤) حصة .	٣٢٣٥٥	٣٢٢٦٨	٠.٦٢٢
٣٧	ماتنتيحه مهنة التدريس للمعلمة من فرص للابتكار أثناء عملها	٣٢٢٧٤	٣٢٢٧٥	٠.٤٥٦
٣٨	الاجازة الممنوحة لاداء الامتحان الدراسي براتب كامل .	٣٢٥٤٠	٣٢٥٣٦	٠.٩٧٤
٣٩	الاجازة الدراسية الممنوحة بدون راتب حتى الانتهاء من سنوات الدراسة .	٣٢٧٠٢	٣٢٥٨٩	٠.٦٤٤
٤٠	اختيار المعلمة المثالية بناء على اس موضوعية .	٣٢٦٢٩	٣٢٤١١	٠.١٥١
٤١	ملائمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة .	٣٢٦٩٤	٣٢٧٢٢	٠.٧٤٠

يتبين من الجدول السابق رقم (٤-٧) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات المجموعتين بالنسبة لبعض الحوافز تبعاً لمتغير نصاب حصص التدريس .

وتتضح تلك الفروق بالنسبة للحوافز التالية :

- ٤/١ إتاحة مهنة التدريس فرص الترقى الوظيفي عن طريق سنوات الخدمة .
- ٥/٢ تلبية رغبة المعلمة في النقل لمدرسة قريبة من سكنها .
- ٦/٤ تمييز الوظائف التعليمية بعلاوة أعلى من علاوة سلم رواتب الموظفين .
- ٧/٤ ربط ترقية المعلمة إلى المستوى الأعلى بحصولها على مؤهل علمي إضافي .
- ١١/٥ تخصيص يوم لتكريم المعلمة المثالية .
- ١٢/٦ تمييز الوظائف التعليمية بسلم رواتب أعلى من سلم رواتب الموظفين .
- ١٨/٧ تمييز مهنة التدريس بعدم توقف العلاوة السنوية بعد الدرجة العاشرة بالمقارنة بسلم رواتب الموظفين .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ٤ لمعرفة أسباب الاختلاف بينهما نجد أنه يعود إلى المعلمات اللاتي نصاب حصصهن ٢٠ حصة فأقل يعتقدن بأن إتاحة مهنة التدريس فرص الترقى الوظيفي عن طريق سنوات الخدمة حافز هام لمهنة التدريس بمتوسط (٣٤٧٦ر) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي نصاب حصصهن من ٢١ إلى ٣٠ حصة حيث بلغ (٣٠٧١ر) وربما ترجع تلك الفروق إلى أن المعلمات اللاتي نصابهن التدريس ٢٠ حصة فأقل لديهن متسع من الوقت لمزيد من الاطلاع وتشقيف أنفسهن وبالتالي اعتبرن هذا حافزاً لهن يتيح لهن فرص الترقى الوظيفي .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ٥ نجد أن أسباب الاختلاف بينهما ترجع إلى أن المعلمات اللاتي نصابهن من الحصة ٢٠ حصة فأقل يرون بأن تلبية رغبة المعلمة فى النقل لمدرسة قريبة من سكنها حافز هام لمهنة التدريس بمتوسط (٣٧٨٢) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي نصاب حصصهن من ٢١ إلى ٣٠ حصة حيث بلغ (٣٣٢١) ويمكن تفسير تلك الفروق إلى أن المعلمة اللاتي نصابها من الحصة ٢٠ فأقل قد تشعر بأن هذا النصاب يعد حافزاً يلبي رغبتها في النقل حيث أن العبء المكلف به سيصبح من السهل توزيعه على الأخريات من المعلمات .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ٦ لمعرفة أسباب الاختلاف بينهما ترجع إلى أن المعلمات اللاتي نصابهن من الحصة ٢٠ فأقل يعتقدن بأن تمييز الوظائف التعليمية بعلاوة أعلى من علاوة سلم رواتب الموظفين حافزاً هاماً لمهنة التدريس بمتوسط (٣٥٣٢) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي نصاب حصصهن من ٢١ إلى ٣٠ حصة حيث بلغ (٣٠١٧) ويمكن تعليل تلك الفروق إلى أن المعلمات اللاتي نصابهن أقل قد يشعرن إلى أنه على الرغم من قلة نصابها التدريسي إلا أن مقدار العلاوة متساوى بينهما وبين المعلمات اللاتي نصابهن أكثر وبالتالي فإنهن يرون هذا الحافز هاماً لهن يميزهن عن علاوة سلم رواتب الموظفين .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ٧ نجد أن أسباب الاختلاف بينهما تعود إلى أن المعلمات اللاتي نصابهن من ٢١ إلى ٣٠ حصة يرون بأن ربط ترقية المعلمة إلى المستوى

الأعلى بحصولها على مؤهل علمي إضافي حافزاً هاما لمهنتهن بمتوسط (٣١٠٧) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي نصابهن ٢٠ حصة فأقل حيث بلغ (٢٧٤٢) ويمكن تفسير تلك الفروق إلى أن هؤلاء المعلمات قد لا يرغبن في الترقية حيث يترتب عليها زيادة في العبء الوظيفي أو زيادة في نصاب الحصة لذلك لا يرون ذلك حافزاً لهن للحصول على مؤهل علمي إضافي .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ١١ نجد أن أسباب الاختلاف بينهما تعود إلى أن المعلمات اللاتي نصاب حصصهن ٢٠ فأقل يرون بأن تخصيص يوم لتكريم المعلمة المثالية حافزاً هاما لمهنتهن بمتوسط (٣٣٣٩) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي نصابهن أكثر حيث بلغ (٢٩١١) ويمكن تفسير تلك الفروق بأن المعلمات اللاتي نصابهن ٢٠ حصة فأقل قد يعتقدن أن ما يقمن به هو المطلوب لاختيار المعلمة المثالية وبالتالي يرون أن تخصيص يوم لتكريم المعلمة المثالية حافزاً هاما لهن .

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ١٢ نجد أن أسباب الاختلاف بينهما تعود إلى أن المعلمات اللاتي نصاب حصصهن ٢٠ فأقل يرون بأن تمييز الوظائف التعليمية بسلم رواتب أعلى من سلم رواتب الموظفين حافزاً هاما لمهنة التدريس بمتوسط (٣٥١٦) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي نصابهن أكثر حيث بلغ (٣٠١٨) ويمكن تفسير تلك الفروق بأن المعلمات اللاتي نصابهن أقل قد يشعرن بأنه على الرغم من قلة نصابهن من الحصة إلا أن رواتبهن تتساوى مع المعلمات اللاتي نصابهن أكثر وبالتالي فإنهن يرون ذلك حافزاً هاما لهن يميزهن أيضاً عن رواتب سلم الموظفين .



وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابة المجموعتين على الفقرة رقم ١٨ لمعرفة أسباب الاختلاف بينهما نجد أن ذلك يعود إلى أن المعلمات اللاتي نصابهن ٢٠ حصة فأقل يرون بأن تمييز مهنة التدريس بعدم توقف العلاوة السنوية بعد الدرجة العاشرة بالمقارنة بسلم رواتب الموظفين حافزاً هاماً لمهنة التدريس بمتوسط (٣٦٠٥) في حين أن متوسط أهمية هذا الحافز كان أقل لدى المعلمات اللاتي نصابهن أكثر فقد بلغ (٣٢٣٢) ويمكن تعليل تلك الفروق أن المعلمة التي نصابها ٢٠ حصة فأقل قد تجد لديها متسعاً من الوقت للإطلاع على اللائحة التعليمية وسلم رواتب الموظفين وبالتالي أدركت أهمية عدم توقف العلاوة السنوية بعد الدرجة العاشرة حافزاً هاماً لها .

التساؤل الرابع :

هل تختلف درجة أهمية كل مجال من مجالات الحوافز كما تراها  
المعلمات السعوديات باختلاف المتغيرات السابقة ؟

ويجب الجدول رقم (٤-٨) على هذا التساؤل حيث يوضح نتائج استجابات  
المعلمات على مجالات الحوافر ومجموع الحوافز .

جدول رقم ( ٤ - ٨ )

نتائج تحليل التباين لاستجابات المعلمات على مجالات الحوافز

اسم المتغير	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	النسبة الغائية ( ف )
■ الحوافز المستمدة من المهنة : بين المجموعات داخل المجموعات	٠٤٨٤ ٣٥٦٢٩	٠١٢١ ٠٢٠٧	٤ ١٧٢	٠٥٨٤
■ الحوافز المالية : بين المجموعات داخل المجموعات	١٠١٣ ٥٩٥١٧	٠٢٥٣ ٠٣٤٦	٤ ١٧٢	٠٧٣٢
■ الحوافز الادارية : بين المجموعات داخل المجموعات	٠٥٢٤ ٣٣١٩٩	٠١٣١ ٠١٩٣	٤ ١٧٢	٠٦٧٩
■ مجموع الحوافز :- بين المجموعات داخل المجموعات	٤٣٨٥ ٢٧٦٨٣٧	١٠٩٦ ١٦١٩	٤ ١٧٢	٠٦٨١

يتضح من الجدول السابق رقم (٤-٨) أنه لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المعلمات على فقرات الاستبيان بالنسبة لكل مجال من مجالات الحوافز تبعاً لمتغيرات المؤهل الدراسي والمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة والراتب الشهري ونصاب حصص التدريس حيث جاءت درجاتهن متقاربة إلى حد كبير .

ولإلقاء مزيد من الايضاح يمكن الرجوع إلى الجدول رقم (٤-١) حيث يلاحظ أن متوسط درجات إستجابات المعلمات على فقرات الاستبيان لكل مجال من المجالات جاءت متقاربة إلى حد كبير .

وقد يمكن تفسير تقارب متوسط درجات المعلمات لكل مجال من المجالات الثلاثة ومجموع الحوافز إلى أن كل منها لا يقل أهمية عن الآخر من وجهة نظر المعلمات السعوديات حيث أن كل مجال يشبع احتياجات معينة لدى المعلمة وبالتالي فهي ترى أن كل مجال من مجالات الحوافز يمثل حافزاً هاماً لمهنة التدريس .

كذلك يمكن الرجوع إلى ملحق رقم (٣) جدول رقم (٣-٣) حيث يوضح النسب المئوية لإستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان لكل مجال من المجالات الثلاثة حيث كانت النسب مرتفعة جدا لعدد المعلمات اللاتي يرون أهمية كل مجال منها .

## الفصل الخامس

### خلاصة النتائج والتوصيات

- خلاصة النتائج
- توصيات الدراسة
- بحوث مقترحة

خلاصة النتائج :

أجابت نتائج الدراسة على جميع تساؤلات الدراسة حيث كشفت عن

١ - أهمية الحوافز المقدمة لمهنة التدريس من وجهة نظر المعلمات السعوديات حيث أثبتت النتائج أهمية أغلب الحوافز وكشفت عن عدد ضئيل جدا من الحوافز قليلة الأهمية وغير الهامة وتمثل نسبة ٤٪ فقط من مجموع الحوافز ص ٧٧ .  
وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسة السابقة مثل دراسة ناصر محمد العديلى عن الدوافع والحوافز والرضى الوظيفى حيث كشفت نتائج دراسته عن أهمية الحوافز بصفة عامة بالنسبة للموظف السعودى .<sup>(١)</sup>

كذلك تتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة على محمد عبد الوهاب عن الحوافز في المملكة العربية السعودية ودراسة محمد عبدالفتاح<sup>(٢)</sup> ياغى بالأردن عن تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية حيث كشفت نتائج دراستها عن أهمية الحوافز وأن الموظفين محفزون بشكل جيد وأنهم راضون عن الحوافز بشكل عام .  
وتتفق هذه النتيجة بصفة خاصة مع بعض نتائج مريم سيف الدين عن الرضى الوظيفى للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية حيث أن كلا الدراستين تم تطبيقهما على المعلمات وكشفت نتائج الدراستين أن الحوافز للمعلمة وتمثل أهم العوامل التى تضمن استمرارها في العمل .<sup>(٤)</sup>

٢ - كشفت نتائج الدراسة عن أكثر الحوافز أهمية كما تراها المعلمات السعوديات وهى حق المعلمة في الحصول على إجازة استثنائية ويمثل

- 
- (١) مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥ .
  - (٢) مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦ .
  - (٣) مرجع سبق ذكره ، ص ٣٧ .
  - (٤) مرجع سبق ذكره ، ص ٤١ .

هذا الحافز أحد فقرات مجال الحوافز الادارية ص ٨١ وتختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة ناصر محمد العديلي حيث أظهرت نتائج دراسته أن الحوافز المالية تأتي في مقدمة الحوافز وتختلف أيضا مع بعض نتائج دراسة على السلمي عن العوامل ذات العلاقة بإجادة العمل وكفاءته<sup>(١)</sup> حيث أثبتت نتائج دراسته عن أولوية وأهمية العمل نفسه أي مضمون العمل .

٣ - كشفت نتائج الدراسة عن إختلاف درجة أهمية كل حافز من حوافز مهنة التدريس بإختلاف المتغيرات المختلفة كالمؤهل الدراسي والمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة والراتب الشهري ونصاب حصص التدريس وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة ناصر محمد العديلي ودراسة محمد عبدالفتاح ياغي اللتين أثبتتا تفاوت أهمية الحوافز بإختلاف بعض المتغيرات مثل المستوى الوظيفي - المؤهل التعليمي العمر - الحالة الاجتماعية - سنوات الخدمة - الراتب الشهري . ص ٨٨-١١٠ وتتفق أيضاً مع بعض نتائج دراسة مريم سيف الدين بمكة المكرمة حيث أثبتت النتائج تفاوت درجة أهمية الحوافز بإختلاف بعض المتغيرات كالمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمستوى الوظيفي والعمر وخلافه .

٤ - كشفت نتائج تحليل التباين عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أهمية كل مجال من مجالات الحوافز الثلاثة حيث أثبتت نتائج الدراسة عن أهمية جميع المجالات ( الحوافز المستمدة من المهنة والحوافز المالية والحوافز الادارية وكانت النتائج متقاربة إلى حد كبير . ص ١١٣ وتختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة عبدالله الزامل وعبدالمنعم

(١) مرجع سبق ذكره ، ص ٣٧

(١)

خطاب عن فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية حيث أثبتت نتائج دراستهما أن الحوافز المالية تأتي في مقدمة الحوافز ثم حوافز بيئة العمل الادارية والمكانية فالحوافز المستمدة من الوظيفة ثم الحوافز النابعة عن علاقات العمل أي عدم تساوى أهمية جميع مجالات الحوافز .



توصيات الدراسة :

- قامت بعض المعلمات بإقتراح عدد من الحوافز الذين يرين أنها هامة جدا لمهنة التدريس وهى :-
- ١ - عدم تكليف المعلمة بأعمال اضافية على حصص التدريس حيث أن الاعباء التدريسية ومايتطلبه من إعداد وتحضير وسائل تعليمية يستحوذ معظم وقت المعلمة .
  - ٢ - أن لايزيد نصاب المعلمة عن (٢٠) حصة وذلك حتى تتمكن المعلمة من إعداد الدروس إعداداً جيداً سواء من حيث الإطلاع على مراجع خارجية لإكساب الطالبات معلومات إضافية عن الكتاب المدرسى وتجهيز الوسائل التعليمية المناسبة التى تخدم أهداف السدرس وتحققها .
  - ٣ - توفير الوسائل التعليمية من قبل الرئاسة حيث أنه لا يتم توفير جميع الوسائل التى تحتاجها المعلمة للدروس .
  - ٤ - الإهتمام بتقدير عمل المعلمة وماتبذله من جهود من قبل الرئاسة وإدارة المدرسة حيث أن بعض مديرات المدارس يهملن هذا الجانب كثيراً .
  - ٥ - عدم إلتزام المعلمة باليوم الدراسى الكامل بل تحضر عند بداية حصصها وتخرج بعد إنتهاء حصصها حتى تتمكن من القيام بسؤولياتها الأسرية وعدم التقصير فيها .
  - ٦ - أن تتصف مديرة المدرسة بحسن التعامل مع الجميع حيث أن بعض المديرات يفتقدن هذا الجانب الهام .

- ٧ - تمديد إجازة الأمومة إلى ثلاثة شهور حيث أن بعض الدول تعطى المعلمة هذا الحق لرعاية طفلها .
- ٨ - إجازة دراسية براتب وذلك لتشجيع المعلمة على مواصلة دراستها خاصة إذا أثبتت إخلاصها في عملها ورغبتها في تحسين مستواها الوظيفي بالحصول على مؤهل علمي اضافى .
- ٩ - توفير مواصلات لنقل المعلمات حيث أن بعض المعلمات تبعن منازلهن عن مقر المدرسة بحوالى ١٠ كم أو أكثر مما يجعلها تدفع أجور مواصلات أكثر من بدل النقل المخصص لها .
- ١٠ - نقل المعلمات إلى مدارس قريبة من منازلهن وذلك لحل مشكلة المواصلات التى يعانين منها .
- ١١ - تخصيص أشخاص للقيام بالمنأوبة ظهرا حيث أن المعلمة تكون فى نهاية الدوام مرهقة وتحتاج للراحة والعودة للمنزل بعد نهاية الدوام وعدم الاستمرار فى العمل حتى الساعة الثالثة ظهرا أو أكثر .
- ١٢ - إشترك المعلمة فى وضع المناهج وتعديلها حيث أن المعلمة يمكن أن تقدم مقترحات جيدة من واقع خبرتها فى تدريس المنهج لتطوير المنهج أو لتلافي بعض أوجه القصور فيه .
- ١٣ - منح مكافأة مالية للتأخير أيام الامتحانات أو الانتدابات حيث أن هذا يتطلب جهداً إضافيا من المعلمة بدون مقابل .
- ١٤ - تعيين مستشارات لتصميم الوسائل ونقد المنهج وإعداد حصص نموذجية للمعلمات حيث أن المعلمة لاتجد الوقت الكافى للقيام بهذه الاعمال بالإضافة إلى الحصص التى تقوم بتدريسها .

١٥ - منح الاجازة الاستثنائية بدون قيود أو شروط حسب رغبة المعلمة وترى الباحثة أنه لابد من مراعاة رغبة المعلمة في التمتع بهذا الحق الا أنه لابد من وضع ضوابط محددة لذلك والتأكد منها حتى لا يكون هناك تسبب في منح هذا الحق .

١٦ - توفير حضانة لأطفال المعلمات في كل مدرسة حيث أن بغض الحضانات تبعد عن مقر المدرسة مما يجعل المعلمة تعاني من توصيل طفلها صباحا وأخذه ظهرا وعدم القدرة على تفقد أحواله فى أوقات حصص الفراغ أو أثناء الفسحة .

١٧ - منح المعلمة الاجازة الاضطرارية بدون تحكم من مديرة المدرسة حيث أن بعض المديرات لا يمنحن المعلمة هذا الحق ولا يقتنعن بأي ظروف تمر بها المعلمة .

١٨ - تحديد واجبات المعلمة بحيث تحذف منها عمليات الريادة والجمعيات ووقوف الطوابير في الصباح الا أن الباحثة ترى ضرورة وقوف المعلمة في الطوابير صباحاً وذلك حتى تدخل مع طالباتها للفصل وتحافظ على الانضباط والنظام أثناء سيرهن من ساحة المدرسة الى الفصل .

ونظراً لأهمية الحوافز وأثرها الفعال في زيادة انتماء المعلمة لعملها وضمانا لاستمرارها في العمل وبناء على نتائج الدراسة واقتراحات المعلمات توصى الباحثة بمايلى :

- الحوافز المستمدة من المهنة :

١ - تحديد واجبات ومسؤوليات المعلمة بأسلوب واضح ومبسط في كتيب صغير يعطى لها عند تعيينها .

- ٢ - تخفيض نصاب المعلمة من الحصص الى (٢٠) حصة اسبوعيا .
- ٣ - توفير وسائل تعليمية لكل مادة دراسية لما لها من دور فعال في تبسيط المعلومات وسهولة توصيلها للطالبات وبالتالي زيادة فاعلية وعطاء المعلمة حيث أن الرثاسة لاتوفر جميع الوسائل الضرورية للدرس .
- ٤ - تقليل أعداد الطالبات في الفصل الواحد إلى حد معقول بحيث لايتجاوز (٢٥) طالبة الامر الذي يمكن المعلمة من الاهتمام بجميع طالباتها ومتابعتهن .

#### - الحوافز المالية :

- ١ - منح مكافأة مالية رمزية عن تأخير المعلمة أيام الامتحانات وعن الانتدابات .
- ٢ - يستحسن إعادة النظر في الزيادة المضاعفة (العلاوة المضاعفة) التي تمنح للمعلمة عند الانتقال من الدرجة الخامسة الى الدرجة السادسة والنظر في إمكانية تطبيقها كل خمس درجات متواليية حتى نهاية خدمة المعلمة على أن توضع شروط وضوابط لمنحها مثل ربطها بتقارير الأداء الوظيفي .

#### - الحوافز الادارية :

- ١ - أن تقوم الرثاسة العامة لتعليم البنات بإصدار مجلة دورية لنشر ما يهم المعلمات في كافة المجالات ويفيدهن في مجال التوعية الادارية .
- ٢ - أن يقوم ديوان الخدمة المدنية بإصدار دليل للمعلمة أسوة بدليل الموظف يوضح حقوق وواجبات المعلمة منذ تعيينها حتى نهاية خدمتها .

- ٣ - إشراك المعلمة في اتخاذ القرارات الخاصة بما يتعلق بالمنهج الدراسي .
- ٤ - إعادة النظر في شروط منح الإجازات المختلفة (الإضراريــــــــــــة - الدراسية الاستثنائية وعدم تقييدها بشروط صعبة ) .
- ٥ - أن تقوم الجهة المسؤولة في الرئاسة العامة بنقل كل معلمة إلى مدرسة قريبة من منزلها قدر المستطاع لما يحققه ذلك من شعورها بالأمن والارتياح ويزيد من إلتماثها للعمل .
- ٦ - إعادة النظر في الخدمات المقدمة للمعلمة كحوافز مثل : توفير حضانة لأطفال المعلمات في كل مدرسة - العمل على إنشاء مستشفى متخصص لعلاج المعلمات وأطفالهن .

#### ثانيا :

خلاصة القول أن نتائج الدراسة بينت أهمية الحوافز لمهنة التدريس ودورها في إستمرار المعلمة في عملها ،لذا على المسؤولين دراســــــــــــة الحوافز بصفة مستمرة وإعادة النظر في بعض جوانبها أو إضافة حوافز جديدة لمسايرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع .

بحوث مقترحة :

- ١ - دراسة مقارنة بين نظام الحوافز في المملكة العربية السعودية وبعض الدول الاخرى .
- ٢ - دراسة تحليلية للحوافز المقدمة لمهنة التدريس ووضع تصور مقترح لنظام الحوافز يكون خاصا ومتميزا بهذه المهنة بصفة عامة وللمعلمات بصفة خاصة .
- ٣ - علاقة الحوافز بظاهرة الغياب وترك العمل أي الاستقالة .
- ٤ - علاقة الحوافز بمستوى أداء المعلمة .
- ٥ - دراسة نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال التعليم .
- ٦ - علاقة الحوافز بالتنمية الشاملة في المملكة .

0  
المصادر والمراجع

فهرس المصادر والمراجع

\* المصادر :

١- القرآن الكريم

٢) السنة النبوية

\* المراجع العربية :

أولا : الكتب والرسائل الجامعية :

- ١ ) ابن حجر العسقلانى : صحيح البخارى بشرح فتح البارى ، د. م . : د. ن .
- ٢ ) أبو عبدالله محمد ابن يزيد ابن ماجه : السنن ، ج١ ، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي القاهره : دار احياء التراث العربى ، ١٣٩٥ هـ .
- ٣ ) الامام أحمد بن حنبل : المسند ، بيروت : المكتب الاسلامى ودار صــــــــــــادر  
د . ت .
- ٤ ) أحمد فاضل عباس مكى : التطوير التنظيمى ، القاهره : دار المعارف ، ١٩٦٧ م .
- ٥ ) اسماعيل صبرى مقلد : دراسات فى الإدارة العامة ، القاهره : دار المعارف ،  
١٩٦٧ م .
- ٦ ) الامام الحافظ محى الدين أبى زكريا : رياض الصالحين ، دمشق : مكتبة الغزالي ،  
د . ت .
- ٧ ) الامام الغزالي : احياء علوم الدين ، د. ن . د . م . د . ت .
- ٨ ) المنــــــــــــاوى : فيض القدير شرح الجامع الصغير للسيوطى ، ج ٦ ، د . ن .  
د . م . د . ت .
- ٩ ) جابر عبدالحميد جابر وأحمد خيرى كاظم : مناهج البحث فى التربية وعلمم  
النفس ، ط٢ ، القاهره : دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ م .
- ١٠) حامد الحرفة ونخبة من الاخصائيين : موسوعة الإدارة الحديثة والخوافــــــــــــن ،  
ج ١ ، بيروت : الدار العربية للموسوعات ، ١٩٨٠ م .
- ١١) حامد رمضان بدر : اتجاه اسلامى لدوافع وحوافز العاملين ، د . م . د . ن .  
١٤٠٢ هـ .



- ١٢ ( حمدى أمين عبد الهادى : إدارة شئون موظفي الدولة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦ م .
- ١٣ ( رحمه محمود عبدالسلام : أهم مشكلات سوء التنظيم المدرسي كما تدركها معلمة المرحلة الابتدائية وأثرها على رضى المعلمة بمهنة التدريس ( رسالة ماجستير غير منشورة ) كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٧ هـ .
- ١٤ ( سليمان الشيخ ومحمد سلامه : الرضى المهني لدى المعلمين في دولة قطر- مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية- العدد ٣٠ ، الكويت ١٩٨٢ م .
- ١٥ ( سيد عبد الحميد مرسي : الشخصيه المنتجه ( سلسلة دراسات اسلاميه ) ط ١ ، القاهرة : مكتبة وهبه ، ١٤٠٥ هـ .
- ١٦ ( صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، الاسكندريه : دار الجامعات المصريه ، ١٩٧٦ م .
- ١٧ ( عاطف محمد عبيد : إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة : دار النهضة العربيه ، ١٩٧٠ م .
- ١٨ ( عبد الحميد دياب : تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الانسانية على المدرء في المملكة ، جده : مركز البحوث والتنمية بجامعة الملك عبد العزيز ، ١٤٠١ هـ .
- ١٨ ( عبد الرحمن عيسوى : علم النفس والانتاج ، بيروت : دار النهضة العربيه ، ١٩٧٢ م .
- ١٩ ( عبد القادر كحلان : المعلمون وحوافز المهنة في المملكة العربيه السعوديه- دراسه ميدانيه بمنطقة الباحة التعليمية ( رسالة ماجستير غير منشوره ) كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٢ هـ .
- ٢٠ ( عبدالله الزامل وعبد المنعم خطاب : فعالية نظم الحوافز في خدمه المدنيه ، ندوة نظام الحوافز في خدمه المدنيه ، الرياض : معهد الادارة العامه ، ١٤٠٢ هـ .
- ٢١ ( عبدالله عبد المجيد بغدادى : الانطلاقه التعليميه في المملكة العربيه السعوديه ، جده : دار الشروق ، ١٤٠٢ هـ .

- ٢٢ ) عبد الوهاب الشبستاني :- حقوق الانسان وحرياته الأساسيه في النظام الاسلامي والنظم المعاصره ، الرياض : مطابع الجمعيه العلميه الملكيه ، ١٤٠٠ هـ .
- ٢٣ ) عرفات عبد العزيز سليمان : المعلم والتربيه ، ط ٢ ، القاهره : مكتبة الأنجلو المصريه ، ١٩٨٢ م .
- ٢٤ ) علي السلمي : ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، القاهره : دار المعارف ، ١٩٧٠ م .
- ٢٥ ) \_\_\_\_\_ : السلوك الانساني في الاداره ، القاهره : مكتبة غريب ، د . ت .
- ٢٦ ) \_\_\_\_\_ : العوامل ذات العلاقه باجادة العمل وكفاءته ، د . م . د . ن . ١٤٠٤ هـ .
- ٢٧ ) علي الشوبكي : المدرسه والتربيه وإدارة الصفوف ، بيروت : دار مكتبة الحياه ، ١٩٧٧ م .
- ٢٨ ) علي محمد عبد الوهاب : الحوافز في المملكه العربيه السعوديه ، ج ١ ، جده : دار الشروق ، ١٤٠٢ هـ .
- ٢٩ ) فوزيه بكر راشد البكر :- المشكلات التي تواجه معلمات المرحله الابتدائيه ، ( رساله ماجستير غير منشوره ) كلية التربيه ، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٣ هـ .
- ٣٠ ) محمد السيد الدماصي : تنمية القوى البشريه ، جده : دار الشروق ، ١٩٧٩ م .
- ٣١ ) محمد عبد الفتاح يباغي : تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكوميه الأردنيه ، عمان : المنظمه العربيه للعلوم الاداريه ، ١٩٨٦ م .
- ٣٢ ) محمد فهد شقفه : أحكام العمل وحقوق العمال في الاسلام ، ط ١ ، بيروت : دار الارشاد للطباعه والنشر والتوزيع ، ١٩٦٧ م .
- ٣٣ ) محمد فؤاد مهننا : سياسة الوظائف العامه وتطبيقاتها ، القاهره : دار المعارف ، ١٩٦٧ م .
- ٣٤ ) محمد مصطفى زيدان : الكفايه الانتاجيه للمدرس ، جده : دار الشروق ، ١٩٨١ م .
- ٣٥ ) مريم سيف الدين بخارى : الرضى الوظيفي عند العاملات في التعليم العام بمنطقة مكه المكرمه ( رساله ماجستير غير منشوره ) كلية التربيه ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٧ هـ .

- ٣٦ ( مسلم بن الحجاج : صحيح مسلم بشرح النووي ، ج٢ ، القاهرة : المطبعه  
المصريه ، د . ت .
- ٣٧ ( مولاى محمد علي : الاسلام والنظام العالمى الجديد ، ترجمة أحمد جوده  
السحار ، القاهرة : مكتبة مصر ومطبعتها ، د . ت .
- ٣٨ ( ناصر محمد العديلي : الدواقع والحوافز والرضى الوظيفى فى الأجهزة الحكوميه  
فى المملكه العربيه السعوديه ، ندوة نظام الحوافز  
فى الخدمه المدنيه ، الرياض : معهد الاداره العامه ،  
١٤٠٢ هـ .
- ٣٩ ( يوسف القبلان وصلاح عون الله : الجوانب التطبيقيه للحوافز فى نظام الخدمه  
المدنيه ، ندوة نظام الحوافز فى الخدمه المدنيه  
الرياض : معهد الادارة العامه ، ١٤٠٢ هـ .

المراجع الاجنبية :

- ( 1 ) Hamza Abdullah Ageel : Job Satisfaction of staff members of Umm al Qura University in Makkah Saudi Arabia - Department of Administration and Curriculum Michigan University 1982 .
- ( 2 ) Lay Anell : An Analysis of Factors that effect- Job staisfaction of Public High school Business- Teachers in Ohio Unplished -Ph. D .,Ohio state - Universty ; 1968 .
- ( 3 ) Leslie , Miller Eline , Say : Incentive - pay for teachers Impact in Urban District, Texas -1982 .



الملاحق ق

ملحق رقم (١)

رقم (١-١)

اللائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين المتوسطة

والثانوية للبنات

(واجبات المعلمة)

الفصل السادس : الهيئات الادارية والتعليمية بالمدرسة :  
المادة التاسعة واللاثون :

- وتشمل واجبات معلمات المرحلة الثانوية لما نصت عليها اللائحة فيما يلي:
- (١) توزيع منهج المادة على السنة الدراسية توزيعا متناسقا على أيام الدراسة من بداية العام الى نهايته .
  - (٢) اعداد دفتر للتخصير توضح فيه الطريقة التدريسية التي تتبعها المعلمة وماتتناوله من المنهج مفصلا في كل درس من الدروس وفق الخطة المقررة وتصطب المعلمات دفاترهن دائما معهن في أوقات العمل .
  - (٣) اعداد دفتر لاثبات الدرجات الخاصة بالطالبات وسلوكهن داخل الفصل واثبات نتائج الامتحانات والاختبارات والواجبات المنزلية .
  - (٤) مساعدة الهيئة الادارية في حفظ النظام وضيظه في المدرسة واسداء النصح والارشاد للطالبات وتوجيههن واشعار الادارة بما يلاحظ منه من مخالفات .
  - (٥) السعى لتحقيق الإغراض التربوية والتعليمية وتقويم ما يرونه من مخالفات وانحرافات .
  - (٦) الاشراف على النشاط المدرسي للطالبات في مختلف نواحيه وصورة
  - (٧) حضور اجتماعات المجالس واللجان المدرسية التي يكلفن القيام بها .

- (٨) القيام بأعمال المراقبة والتصحيح وتسجيل الدرجات وتنظيم  
أعمال الامتحانات .
- (٩) تقوم المعلمة بتدريس (٢٤) حصة في المدرسة المتوسطة أو الثانوية  
وهو الحد الأقصى وما زاد على ذلك يكون مقابل تعويض يدفع للمعلمة
- (١٠) يجب على المشرفة ما يجب على المعلمة ويخفف من نصيبها بقدر  
ما يوكل اليها من أعمال الاشراف .

.. ..

رقم (٢-١)

لائحة التوظيف (الحقوق والمزايا الوظيفية للموظف)

أولا : عملية التوظيف ( التعيين ) :

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل متتالية :-

- ١- اكتمال مسوغات التعيين : تعتبر مسوغات التعيين ضرورية للدلالة على توفر الشروط الأساسية للتوظيف لدى المتقدم كما أنها تعطي فكرة من المرشح سواء لدى الديوان أو لدى الجهة التي سيرشح لها حتى ينشأ له سجل تحفظ به كافة الوقوعات التي تحصل له اثناء الخدمة من ترقيات أو علاوات او اجازات او غيرها .
- ٢- الترشيح : بعد اكتمال مسوغات التعيين تقوم مكاتب التوظيف باعداد خطاب الترشيح ويتم ارساله مع صورته من مسوغات التعيين للجهة المرشح لها الشخص وترسل صورة للمرشح على عنوانه الموجود بطلب التوظيف لمراجعته الجهة ومباشرة العمل .
- ٣- قرار التعيين : تقوم الجهة التي يصلها خطاب الترشيح باعداد قرار التعيين على الوظيفة التي حددها خطاب الديوان ويفتح له ملف خاص توضع فيه مسوغات التعيين وكافة الوقوعات التي تحدث له اثناء الخدمة ولا يعتبر التعيين نافذا الا بمباشرة مهام الوظيفة وتقوم الجهة بتزويد الديوان بصورة من قرار التعيين وصورة من اشعار المباشرة وتجدر الاشارة هنا الى أن المادة (٩) من نظام الخدمة المدنية قد نصت على ضرورة خضوع الموظف الجديد لفترة تجربة مدتها سنة وفي حالة اجتياز المرشح لتلك السنة بنجاح فتعتبر خدمة فعليته تحتسب لجميع الأغراض .



ثانيا : الرواتب والعلاوات :

- ١- الراتب : هو المقابل المادى الذى يتقاضاه الموظف في نهاية كـل شهر هجرى نظير ما يوفده من عمل أثناء خدمته . ويتحدد الراتب حسب السلم الخاص بالرواتب والمرتبة التى يشغلها الموظف .
- ٢- العلاوة : هي المبلغ المالى الذى يضاف الى راتب الموظف حسب مرتبته بصفة دورية وذلك بنقله من الدرجة التى يشغلها الى الدرجة التالية لها مباشرة في المرتبة نفسها ويتم هذا النقل من أول شهر محرم من كل سنة .

ثالثا : البدلات والمكافآت :

البدلات هي المبالغ المادية التى تصرف بصفة مستمرة في الغالب مع الراتب أو تصرف بصفة مقطومه اذا تحقق سبب معين وتأخذ أحكام الراتب من حيث الصرف أو الخفض أو التوقيف ولكنها لاتعتبر ضمن الراتب .

وهذه البدلات متعددة منها :

- ١- بدل النقل الشهرى الذى يصرف باستمرار مع الراتب .
- ٢- بدل نقل اضافي يعادل  $\frac{1}{3}$  من بدل النقل الشهرى يصرف للموظف في حالة تكلفة بعمل إضافي أو في حالة انتدابه .
- ٣- بدل مناطق ناثيه ويصرف بنسبة تتراوح ما بين ١٥% الى ٣٥% وذلك للموظف المعين على احدى الوظائف باحدى المراكز والقرى النائية .
- ٤- بدل تعيين ( أي تجهيز ) ويصرف بمقدار راتب شهر في حالة كـسـون الشخص يتعين لأول مرة في خدمة الدولة .

كما أن هناك عددا من المكافآت وهي المبالغ التى لاتأخذ

طابع الاستمرار في الغالب وانما تصرف على أساس مقطوع لمدة واحدة

أو لعدة مرات اذا تعدد السبب .

ومن هذه المكافآت :

- ١- مكافأة الخمسين الفريال تصرف للخريج الجامعي عند التحاقه بالعمل في السلك الوظيفي اذا توفرت فيه شروط الاستحقاق المحددة بالأمر السامي رقم ١٦٠١ / في ١/٢٣/١٤٠٣ هـ .
- ٢- المكافأة التشجيعية وهي التي تصرف للموظفين المبرزين والتي تصل الى حدود راتب شهرين في السنة .
- ٣- مكافأة نهاية الخدمة حسب المادة ١٩/٢٧ تصل الى رواتب ثلاثة اشهر
- ٤- مكافأة تعادل راتب شهر عند تفوق الموظف في برنامج تدريبي .

#### رابعاً: الميزات والحوافز في نظام الخدمة لمدنية :

ان نظام الخدمة المدنية الماد بالمرسوم الملكي رقم ٤٩ فـ في ١٠/٧/١٣٩٧ هـ قد أتاح للموظفين الخاضعين لهذا النظام ولوائح التنفيذية الكثير من المزايا والحوافز تشجيعيا لهم للالتحاق في سلك الخدمة المدنية العامة في الأجهزة والمصالح الحكومية المختلفة والاستمرار فيها ، وأهم هذه المزايا .

- ١- الابتعاث : وذلك لاتاحة الفرص للموظفين عن طريق الابتعاث للحصول على مؤهلات علمية أعلى تتفق واحتياج الجهة التي يعمل بها الموظف .
- ٢- التدريب : ويتم ذلك عن طريق تلقي الموظفين دورات تدريبية في مراكز التدريب المحلية والخارجية لتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم الادارية والفنية واكسابهم مهارات جديدة .
- ٣- الترقية : لاكمال المدة المطلوبة وهي أربع سنوات في المرتبة التي يشغلها الموظف فيها .
- ٤- الاجازات : تحدد اللائحة أنواع ومدد وشروط الاجازات وفتترات الغياب التي يستحقها الموظف أو يوزن له فيها :

- أ - اجازة عادية مدتها ثلاثون يوما عن كل سنة .
- ب - اجازة اضطرارية مدتها عشرة أيام في السنة المالية الواحدة على أن لا تزيد عن خمسة أيام في المرة الواحدة .
- ج - اجازة استثنائية لا تزيد مدتها عن ستة أشهر وخلال ثلاث سنوات بدون راتب .
- د - اجازة مرضية : يستحق الموظف اجازة مرضية في مدة ثلاث سنوات قدرها ثلاثة أشهر براتب كامل وثلاثة أشهر بنصف الراتب وثلاثة أشهر بربع الراتب وستة أشهر بدون راتب .
- هـ - اجازة الوضع وعدة الوفاة للموظفة : تستحق الموظفة اجازة وضع مدتها (٦٠) يوما براتب كامل وتستحق اجازة لفترة عدة الوفاة براتب كامل .
- و - اجازة المرافقة : تمنح في حالة اضطرار الموظف لمرافقة احد اقربائه لعلاج اذا لم يكن لديه رصيد من الاجازة العادية فيسمح له بالغياب براتب كامل المدة اللازمة للمرافقة حساب ما تحدده التقارير الطبية شريطة أن يكون المريض أحد اولاد الموظف او زوجته أو من ينفرد باعمالهم من والديه أو اخوانه .
- ز - الاجازة الدراسية : وهي بدون راتب تمنح للموظف اذا كان يحمل شهادة الثانوية أو ما يعادلها بشرط أن يكون قد أمضى في الخدمة ثلاث سنوات بتقدير جيد على الأقل وأن يكون لموضوع دراسته علاقة بالعمل في الجهة التي يعمل بها .
- ح - اجازة الامتحان الدراسي : للموظف الحق في التغيب عن عمله براتب كامل المدة اللازمة لأداء الامتحان الدراسي بشرط أن يقدم ما يثبت أداء الامتحان ومدته .

٥- التقاعد :

أ - لقد كفل النظام لجميع الموظفين السعوديين الذين ينطبق عليهم هذا النظام معاشا تقاعديا عند اكمال الموظف لسن التقاعد القانوني وهو بلوغ ستون عاما من العمر.

ب - يجوز للموظف طلب الاحالة للتقاعد مبكرا بعد توفّر خدمة عشرين عاما على الأقل وبموافقة مرجعه .

٦ - يصرف للموظف راتب ثلاثة اشهر في الحالات الاتية :

أ - التنسيق من الخدمة بموجب المادة (٦/٣٠) من لائحة انتهاء الخدمة .

ب - الاحالة على التقاعد بسبب العجز عن العمل .

ج - الاحالة على التقاعد لبلوغ السن النظامية .

د - الوفاة .



رقم (٣-١)

(لائحة الوظائف التعليمية) \*

المادة الأولى : نطاق تطبيق اللائحة :

تطبق أحكام هذه اللائحة على من يعمل بحوره فعليه في الوظائف

التعليمية ويكون شاعلا لأحدى وظائفها في المراحل التالية :

- أ - مرحلة الحضانة والروضة والتجهيزي .
- ب - المرحلة الابتدائية .
- ج - المرحلة المتوسطة .
- د - المرحلة الثانوية .

وتشمل الوظائف التعليمية التالية :

- أ - المدرسي أو المدرسية .
- ب - المدير أو المديره .
- ج - الوكيل أو الوكيله .
- د - الموجه التربوي أو الموجهه التربويه .

المادة الثانية : المؤهلات حسب المستوى :

تحدد المؤهلات المطلوب توفرها لشغل الوظائف التعليمية تبعاً

للمستويات التالية :

المستوى الأول :

١ - ٢ بوضع فيه من لا تتوفر لديه مؤهلات المستوى الثاني من هذه

- اللائحة .

المستوى الثاني :

١ - ٢ بوضع فيه من تتوفر لديه أحد المؤهلات التالية :

\* تم اعتماد اللائحة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٩٠) وتاريخ

١٤٠١/١١/١٠ هـ ومراره رقم (٦٨٧) وتاريخ ١٤٠٢/٥/٧ هـ .



أ - دبلوم تخصص من حفل التعليم لمدة ثلاث سنوات بعد

الكفاءة المتوسطة .

ب - دبلوم مركز الدراسات التكميلية .

ج - الشهادة الثانوية العامة للتعليم الخاص .

المستوى الثالث :

٢ - ٣ بوضع فيه من تتوفر لديه أحد المؤهلات التالية :

أ - شهادة اتمام الدراسة في الكلية المتوسطة أو

مباعدلها .

ب - دبلوم تخصص من حفل التعليم لمدة لا تقل عن شهرين

بعد الثانوية العامة .

المستوى الرابع :

٢ - ٤ بوضع فيه من تتوفر لديه أحد المؤهلات التالية :

أ - شهادة جامعية غير تربية .

ب - شهادة اتمام الدراسة في الكلية المتوسطة مع خبرة

في التعليم لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات قبل الالتحاق

بالكلية .

المستوى الخامس :

٢ - ٥ بوضع فيه من تتوفر لديه المؤهلات التالية :

شهادة جامعية تربية .

المستوى السادس :

٢ - ٦ بوضع فيه من تتوفر لديه المؤهلات التالية :

شهادة الماجستير .



الإمانة العامة

المادة الثالثة : الحد الأدنى من المؤهلات بعد نفاذ اللائحة :

يكون الحد الأدنى للمؤهلات التي يحق توفرها ضمن عرس في الوظائف التعليمية بعد نفاذ هذه اللائحة ، هو شهادة اعداد المعلمين الثانوي أو ما يعادلها .

المادة الرابعة : الدورات التدريبية والمؤهلات المعادلة :

أ - يتم تقويم المؤهلات التي لم يمنح عليها في هذه اللائحة وكذلك تقويم الدورات التدريبية ومعادلتها بالمؤهلات الواردة في هذه اللائحة من قبل الدewan العام للخدمة المدنية بالتعاون مع الجهات التعليمية ذات العلاقة .  
ب - تعبر الشهادة الثانوية العامة مع حره نمده عن في فضل المعلم معادله للعلوم تخصي في فضل التعلم مدته ثلاث سنوات بعد الكفاءه المنويه .

ج - يجوز تعيين حملة الشهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها في مجموعة الوظائف التعليمية اذا حطوا على دورات تدريبية في المجال التربوي وفق نواهد حددها الدewan العام للخدمة المدنية بالتعاون مع الجهات المختصة .

المادة الخامسة : كيفية نفل الوظائف القيادية :

شروط لنفل وظائف مدير أو (مديره) ، وكيل أو (وكيله) ، موجه تربوي ، أو (موجهه تربويه) مائلي :

أ - أن يكون المرشح قد أمضى مدة ثلاث سنوات على الأقل في ممارسه التدريس بحوره فعليه .  
ب - أن تثبت حدارته وفق ما بعد منه من تقارير كفاءه .

المادة السادسة : العلاوة السنوية :

- أ - منح الموظف الحاصف لأحكام هذه اللائحة العلاوة السنوية ومن علم الرواتب الملحق بهذه اللائحة وذلك بنقله من الدرجة التي تعلها إلى الدرجة التالية لها ما نثره في نفس المستوى ويتم هذا النقل في أول شهر محرم من كل عام .
- ب - من يمل إلى نهاية المستوى السادي مستمر في محله رئاسة سنوية بمقدار العلاوة المحددة لذلك المستوى وتمنح في أول محرم من كل عام وتعتبر مكافأة لا يشرتب عليها تفسير في التقييم الرواتب . ويشترط لمنحها توفر الشروط المحددة لمنح العلاوة الدورية .
- ج - يحرم الموظف الحاصف لأحكام هذه اللائحة من العلاوة السنوية في الحالات التالية :

- ١ - إذا عوقف بالحرمان من العلاوة أو الحتم من الترتيب مدة أو مددا مجموعها خمسة عشر (١٥) يوما ما كثر من الأعد معي سه من تاريخ الحرمان من العلاوة أو الحتم .
- ٢ - إذا جعل على تقرير كفاية بدرجة (مبسر مرضي) في السنة السابقة على استحقاقه العلاوة حتى يحمل على تقرير كفاية بدرجة (مريض) بعد ذلك .

المادة السابعة : التفصيل :

- أ - يجوز للجهة التعليمية النقل إلى مجموعة العذاب المعلللمسسه بعد تثبت الديوان العام للخدمة المدنية من نوفمبر مؤهلات الوظيفة التعليمية في الموظف المطلوب نقله .





٣- لا يجوز نقل الخاضعين لأحكام هذه اللائحة إلى خارج الوظائف التعليمية إلا بعد إكمال ما لا يقل عن ست سنوات متصلة من الخدمة في الوظائف التعليمية ، كما لا يجوز تكليف الخاضعين لها بأعمال غير تعليمية .

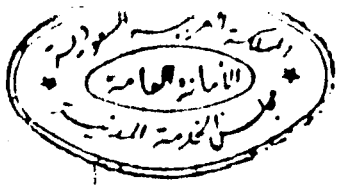
وإستثناءاً من ذلك يجوز للحجبة التعليمية نقل أحد مدرسيها أو مدرساتها لأعمال غير تعليمية لعدم الكفاية أو لأسباب أخرى أو لأسباب صحية دون التقييد الزمني وفي جميع الأحوال يتم النقل وفقاً للقواعد التي يتم بها إعادة تعيين الموظف وتحديد المرتبة والدرجة المناسبة عن طريق الديوان العام للخدمة المدنية مع مراعاة ما نص عليه المادة (٥/١٥) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية .

المادة الثامنة : سنة التجربة :

إذا لم تثبت ملاحظة المدرس خلال فترة التجربة وذلك بحمولته على تقرير كفاية بدرجة أقل من مرضي ، تعاد أوراقه إلى الديوان العام للخدمة المدنية لتوجيهه لعمل مناسب ، ويخضع في هذه الحالة لفترة تجريبية جديدة ونسرى في حقها المادة (١/٩) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية .

المادة التاسعة : التبديلات :

١- يمنح بدل انتقال شهري لجميع الخاضعين لهذه اللائحة وفقاً لما يلي :



- ١ - المستوى الأول ٤٠٠ ريال .
- ٢ - المستوى الثاني ٤٠٠ ريال .
- ٣ - المستوى الثالث ٦٠٠ ريال .
- ٤ - المستوى الرابع ٦٠٠ ريال .
- ٥ - المستوى الخامس ٦٠٠ ريال .
- ٦ - المستوى السادس ٦٠٠ ريال .

ب - فيما عدا ما هو متعمم عليه في هذه اللائحة بمنح الخاضعون لأحكامها المدلات والمكافآت المقررة طبقاً لنظام الحوافز المدنية ولوائحه التنفيذية . وذلك على أساس معادلة المستويات التعليمية الواردة في هذه اللائحة بمراعاة سلم الزواجب الملحق بنظام الخدمة المدنية وذلك على حسب الشرائح التالية :

الشرائح	المرتبة المقابله	توزيع الشرائح على المستويات
الدرجة	م	المستوى   الدرجة
الأولى	٦م	الأول   ٦ - ١
		الثاني   ٤ - ١
		الثالث   ١





التراتب	المرتبة	المعاقلة	توزيع	التراتب	على	المرتبات
	أبي سلم	الموظفين	المنوي	الدرجة		
التراتب	م ١٢		الرابع	١٩ - ٢٢		
الخامس			الخامس	١٩ - ٢٢		
			السادس	١٥ - ٢٠		

ج - منح الخاضعين لهذه اللائحة البدلات التي تقرر نسبة مئوية من الراتب على أساس زيادة المستوى المنبسط عنه راتباً كل منهم .

د - لا يبرى حكم المادة (١٦/٢٧) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية على الخاضعين لأحكام هذه اللائحة وذلك لأن تحديد الرواتب الخاصة بهم قد روعي شموله لمدل المهنة .

المادة العاشرة: مكافأة نهاية الخدمة

تعرف لشاغلي الوظائف العمومية الجامعة لهذه اللائحة والمعددة في المادة الأولى منها عند انتهاء الخدمة مكافأة عن كل سنة كاملة من سنوات الخدمة التي قضت على إحدى تلك الوظائف سواء قبل نفاذ هذه اللائحة أو بعد ذلك . وذلك وفقاً للمعالي :

مكرو ١/٥٠

١/٥٠٠

بلا شك ما ورد بقرار مجلس إدارة المدينة رقم (١٠٤٥) في ١٠/١٠/١٤٦٦ هـ، يتضمن عدم استحقاقه منه تستحقه فدمته بالتكليف عليه كمد شرعي أو بالسحب من جريمته فحاله بالشرف أو الامانة كمكافأة نظيره كدمته ، اما فيما يتعلق ذلك ، فتعالج الحالات الأخرى التي تستحق قبل فدمه ، مدرساً لأسباب غير طبيعية وذلك بالارتقاء به ، ليراهوا الجهد المخصصة ،

٧١١٨



- ٧٥٠ ريال لمن كانت خدمته ١٠ سنوات وأقل من ١٦ سنة .
- ١٠٠٠ ريال لمن كانت خدمته ١٦ سنة وأقل من ٢١ سنة .
- ١٥٠٠ ريال لمن كانت خدمته ٢١ سنة وأقل من ٢٦ سنة .
- ٢٠٠٠ ريال لمن كانت خدمته ٢٦ سنة وأقل من ٣١ سنة .
- ٣٠٠٠ ريال لمن كانت خدمته ٣١ سنة فأكثر .

ويشترط لعرف هذه المكافآت مايلي :

- أ - أن يكون الموظف قد أمضى مدة لا تقل عن عشر سنوات على وظيفة أو أكثر من الوظائف التعليمية المعتنقها لعرف المكافآت .
- ب - أن تكون نهاية خدمة الموظف بعد نفاذ هذه اللائحة .
- ج - تعسر مبدمة من عود للعمل بالتدريس خدمة محددة لأنسب من مكافأة نهاية الخدمة إذا صرفت المكافأة المتوقعة من الخدمة السابقة .
- د - من ينقل الى وظيفة غير خاضعة للائحة الوظائف التعليمية تحب مكافأته عن مدة خدمته في الوظائف التعليمية على ألا تعرف له المكافأة الا عند انتهاء خدمته في الدولة .
- هـ - تحتب فترات الدراسة والتدريب لأغراض المكافأة طالما وقعت أثناء الخدمة الخاضعة للائحة الوظائف التعليمية .
- و - استثناء من الفقرة (أ) من هذه الشروط - تعرف المكافأة بعرف البطر من مدة الخدمة إذا انتهت تلك الخدمة بالوفاء أو العجز العي الكامل ويكون الحد الأدنى للمكافأة هو خمسة وعشرين الف ريال .

١٠/٠٠٠٠

(بلا عظاما ورد بقرار مدير مديرية حلب  
رقم (١٠٤٥) في ١٠/٤٤/١٤٥٠)

١١٣



القواعد الخاصة بقره :

الرواتب :

أولاً : تنقل رواتب الموظفين القاطنين على رأس العمل بتاريخ

مغادرتهم هذه الثلاثة التي علم الرواتب الملحق بها "ب" بالانقضاء

أسس الديوان العام للخدمة المدنية والجهة ذات العلاقة

ويتم النقل وفقاً للأسس التالية :

تحديد المستوى :

أ - من ينقل المرتبة الرابعة فما دون ينقل إلى المستوى

الأول .

ب - من ينقل المرتبة الخامسة ينقل إلى المستوى الثاني .

ج - من ينقل المرتبة السادسة ينقل إلى المستوى الثالث .

د - من ينقل أيها من المراتب السابعة أو الثامنة أو

التاسعة ينقل إلى المستوى الخامس .

هـ - من ينقل المرتبة العاشرة فما فوق ينقل إلى المستوى

السادس .

ويستثنى من هذه القاعدة ما يلي :

أ - من يحمل مؤهلاً علمياً يؤهله لمستوى أعلى من

المستوى المحدد للمرتبة التي ينقلها - ينقل إلى

المستوى المحدد للمؤهل العلمي الذي حمله .

"ب" تم اعتماد علم الرواتب الملحق بهذه الثلاثة بموجب المرسوم الملكي رقم (١/م)

وتاريخ ١٤٠٢/١/٢٢ هـ .



المملكة العربية السعودية  
مجلس الخدمة المدنية  
الإمانة العامة

تتضمن من أممي أربع سنوات فأكثر بالمرتبة الخامسة قبل  
نفاذ هذه اللائحة ينتقل الى المستوى التالي للمستوى  
المحدد للمرتبة التي يتغلها بشرط توفر شروط  
الترقية النظامية المحدد في نظام الخدمة المدنية  
ولوائح التنفيذيه لديه .

٢ - تحديد الدرجة :

أ - يوضع راتب الموظف في الدرجة التي يتساوى ماضيها  
راتبها (بعد ضم العائدات التقاعدية) ماضي راتبه  
الحالي (بعد ضم العائدات التقاعدية) معافا اليه  
بذل المنبه .

وإذا لم توجد فيعطى أقرب درجة تزيد على ذلك في نفس  
المستوى أو أقرب مستوى يليه بظلم الرواتب المرفق  
بهذه اللائحة .

ب - يتم تحديد الدرجة المناسبة لمن يتغل وطبقة (موجبه  
تربوي) على افتراض انه كان يتقاضى بدل المهنة  
قياسا على المدرس .

ثانيا : لا يجوز نقل الخاضعين لهذه اللائحة من مستوى لآخر الا بعد  
توفر المؤهل المطلوب لذلك المستوى وفي حالة النقل بمنح  
المنقول راتب الدرجة التي يزيد راتبها على راتبه عند  
نقله .

ملحق رقم (٢)

جدول رقم (١-٢)

بيان بالمدارس الثانوية بمنطقة جدة وعناوينها وعدد معلماتها

م	اسم المدرسة	عدد المعلمات		موقع المدرسة
		سعوديات	غير سعوديات	
١	الثانوية ١/	٣٧	١٢	الشرفية - شارع عثمان بن عفان .
٢	الثانوية ٢/	٤١	١٤	ك ٢ - طريق مكة - خلف فندق السلام رمادا
٣	الثانوية ٣/	٣٤	١٢	الرويس - خلف ملاعب اللونابارك
٤	الثانوية ٤/	٢٤	٢٠	حي الثغر - خلف ثلاجة حامد سراج
٥	الثانوية ٥/	٢٨	١٦	النزلة اليمانية - بجوار شبك الهاتف .
٦	الثانوية ٦/	٢٧	١٤	الكندرة - خلف مخابر بدر الكهربائية .
٧	الثانوية ٧/	٣٩	٩	حي العزيزية - خلف المطعم الصيني
٨	الثانوية ٨/	٢٧	١٦	مدائن الفهد - النزلية الشرقية - جنوب مدارس الثغر النموذجية .
٩	الثانوية ٩/	٢٤	١٩	المحجر - بركة بندر
١٠	الثانوية ١٠/	٢٦	٩	المساعدية - مخطط بقشان
١١	الثانوية ١١/	١٧	١١	طريق مكة - ك ١٠ - خلف منتزه ك ١٠
١٢	الثانوية ١٢/	٢٨	٣	حي العزيزية - شارع الامير ماجد .
١٣	الثانوية ١٣/	٣٤	٩	حي الروضة - مخطط البنك الاهلى التجارى .
١٤	الثانوية ١٤/	٤	٤	حي مشرفة - مخطط المنح رقم ١ - شرق ادارة المرور .
١٥	الثانوية ١٥/	٢٤	١٤	حي الثعالبة - خلف مستشفى دار الشفاء .
١٦	الثانوية ١٦/	٢٧	٧	شارع الستين - عنيكش - خلف شركة الراجحي .
١٧	الثانوية ١٧/	٤٦	٥	حي البوادي - شرق مركز الامام .
١٨	الثانوية ١٨/	٢٢	١٣	حي الجامعة - امام دكاكين الامير متعب - ك ٧ .





جدول رقم ( ٢-٢ )

بيان توزيع المدارس جغرافياً على مدينة جدة

م	المنطقة	مدارس المنطقة
١	شمال جدة	ت ١٧/ - ت ٢٠/ - ت ٢٣/ - ت ٢٤/ ت /ذهبان
٢	جنوب جدة	ت ٢/ - ت ٤/ - ت ٥/ - ت ٨/ - ت ٩/
٣	وسط جدة	ت ١/ - ت ٣/ - ت ٦/ - ت ٢٦/
٤	شرق جدة	ت ١١/ - ت ١٤/ - ت ١٨/ - ت ١٩/ - ت ٢١/ ت ٢٥/ - ت ٢٨/
٥	غرب جدة	ت ٧/ - ت ١٠/ - ت ١٢/ - ت ١٣/ - ت ١٦/ ت ١٧/

جدول رقم (٢ - ٣)  
بيان تفصيلي بعدد المعلمات الاولى والعلى للمدارس المختارة من كل منطة

عدد المعلمات اللاتي عليهن أس العمل	مجموع المعلمات المجازيات والمندوبات	عدد المعلمات المجازيات والمنتديات				عدد المعلمات الاولى	المدرسة	م
		اجازة استثنائية	اجازة مرفقية	اجازة امومه	منتدبته			
٢٥	٢	١	-	١	-	٢٧	٦/ت	١
٢٧٧	٢	١	١	-	-	٢٩	٧/ت	٢
٢٥	٢	-	-	٢	-	٢٧	٨/ت	٢
٢٥	١	-	-	١	-	٢٦	١٠/ت	٤
١٥	٢	-	-	١	١	١٧	١١/ت	٥
٢٣	٥	-	-	٢	٢	٢٨	١٢/ت	٦
٢٢	-	-	-	-	-	٢٢	١٨/ت	٧
٢١	٢	-	-	٢	١	٢٤	٢٢/ت	٨
٢١	٢	-	-	٢	-	٢٤	٢٣/ت	٩
٢١٤	٢٠	٢	١	١٣	٣	٢٣٤	المجموع	

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى  
كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

ملاحق رقم (٤-٢)

استبيان

عن

آراء المعلمات حول أهمية الحوافز التي تقدمها لهن مهنة التدريس

اعداد الطالبه

فاضية أحمد شربيني علوي

اشرف

د/ حمزه عبدالله عقيل

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المعلمة :-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ان هذا الاستبيان جزء من دراسة علميه للحصول على درجة الماجستير بكلية التربية بجامعة أم القرى وهو يهدف الى التعرف على الأهميه التي ترينها للحواضر التي توفرها لك مهنة التدريس .

وبما أنك أختي المعلمه من أهم أقطاب العملية التعليميه فان نجاح هذا البحث يعتمد على مدى صراحتك واجابتك الموضوعيه . علماً بأن اجابتك ستكون في منتهى السريه وستوظف لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكركه ومقدره لك حسن تعاونك .

الباحثه

بيانات عامة :-

فضلا الرجاء وضع علامة ( / ) أمام العبارة التي تنطبق عليك :-

الاسم : .....

١) آخر مؤهل دراسي :-

- |     |                     |     |                 |
|-----|---------------------|-----|-----------------|
| ( ) | بكالوريوس غير تربوي | ( ) | بكالوريوس تربوي |
| ( ) | مؤهل آخر لم أذكره   | ( ) | ماجستير         |

ب) المستوى الوظيفي :-

- |     |                |     |                       |
|-----|----------------|-----|-----------------------|
| ( ) | المستوى الرابع | ( ) | أقل من المستوى الرابع |
| ( ) | المستوى السادس | ( ) | المستوى الخامس        |

( عدد سنوات الخدمة في العمل سواء كانت متصلة أم منقطعة :-

- |     |                           |     |                              |
|-----|---------------------------|-----|------------------------------|
| ( ) | من سنتين إلى أقل من سنوات | ( ) | أقل من سنتين                 |
| ( ) | ١٠ سنوات فأكثر .          | ( ) | من سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات |

( في أي فئة من الفئات يقع راتبك الشهري :-

- |     |                                   |     |                                   |
|-----|-----------------------------------|-----|-----------------------------------|
| ( ) | من ٧٠٠٠ ريال إلى أقل من ٧٠٠٠ ريال | ( ) | أقل من ٩٠٠٠ ريال                  |
| ( ) | ٩٠٠٠ ريال فأكثر .                 | ( ) | من ٧٠٠٠ ريال إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال |

و) نصيب حصص التدريس :-

- |     |                  |     |                    |
|-----|------------------|-----|--------------------|
| ( ) | من ١١ إلى ٢٠ سنة | ( ) | ١٠ حصص فأقل        |
| ( ) |                  | ( ) | من ٢١ إلى ٣٠ حصة . |

(١)

عزيزتي المعلمة :-

كل فقره من الفقرات التاليه تمثل أحد الحوافز التي يمكن أن تقدمها لك مهنة التدريس في عملك الحالي وتدفعك الى الاستمرار في هذه المهنة والمطلوب تحديد أهمية كل حافز منها بالنسبه لك شخصياً وذلك بوضع علامة ( ✓ ) تحت أحد درجات الأهميه المقابلة لكل حافز .

مثال

=====

م	الفقرات	حافز هام جداً	حافز هام	حافز متوسط الأهميه	حافز قليل الأهميه	حافز غير هام
	تتناسب طبيعتي كامرأة مع هذه المهنة	✓				

ملاحظه :-

ان اجابتك على هذه الفقره في المثال السابق تعنى أنك تعتبرى هذا الحافز من

الحوافز الهامه جداً التي تدفعك للاستمرار في مهنة التدريس

درجة أهمية الحافز لك حالياً

م	الفقرات	حافز هام جداً	حافز هام	حافز متوسط الأهميه	حافز قليل الأهميه	حافز غير هام
١	وضوح واجبات ومسؤوليات مهنة التدريس .					
٢	نصاب المعلمه الذي لايزيد عن (٢٤) حصة أسبوعياً					

(٢)

م	الفئة	حافز هام جداً	حافز هام	حافز متوسط الأهمية	حافز قليل الأهمية	حافز غير هام
٣	تناسب راتب المعلمه مع الواجبات والمسؤوليات المطلوبه منها					
٤	اتاحة مهنة التدريس فرص الترقى عن طريق سنوات الخدمة					
٥	تلبية رغبة المعلمه فى النقل لمدرسه قربه من سكنها					
٦	تميز الوظائف التعليميه بعلاوة أعلى من علاوة سلم رواتب الموظفين					
٧	ربط ترقية المعلمه الى المستوى الأعلى بحصولها على مؤهل علمى اضافى					
٨	تقدير الطالبات لما تبذله المعلمه من جهود					
٩	توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمه .					
١٠	اجازة مرافقه لعلاج أحد الأبناء أو الزوج براتب كامل					



(٣)

رقم	الفقرات	حافز هام جداً	حافز هام	حافز متوسط الأهمية	حافز قليل الأهمية	حافز غير هام
١١	تخصيص يوم لتكريم المعلمه المثاليه					
١٢	تميز الوظائف التعليميه بسلم رواتب أعلى من سلم رواتب الموظفين					
١٣	اعداد تقارير الاداء الوظيفي بناءً على أسس موضوعيه					
١٤	تناسب بدل المناطق النائيه مع مشقة السفر					
١٥	تميز الوظائف التعليميه بزيادة مضاعفة عند الانتقال من الدرجه الخامسه الى الدرجه السادسه					
١٦	لحجرات تدريبيه <sup>التي</sup> تساعد على تحسين الأداء الوظيفي .					
١٧	اطلاع المعلمه على تقرير اداءها الوظيفي					
١٨	تميز مهنة التدريس بعدم توقف العالوة السنويه بعد الدرجه العاشره بالمقارنه بسلم رواتب الموظفين .					

(٤)

حافز غير هام	حافز قليل الأهمية	حافز متوسط الأهمية	حافز هام	حافز هام جداً	الفقرات	رقم
					اتاحة مهنة التدريس تكوين صداقات دائمة مع زميلات العمل .	١٩
					ارتباط مكافأة نهاية الخدمة بعدد سنوات . الخدمة يشجع المعلمه على الاستمرار في العمل	٢٠
					تناسب موعد الدورات التدريبية مع ظروف المعلمات الأسرية .	٢١
					تميز مهنة التدريس باجازة سنويه أطول من اجازة الاداريات .	٢٢
					حق المعلمه في الحصول على اجازة استثنائية .	٢٣
					نظام التقاعد المبكر لمن أمضت (٢٠) <sup>ملازمته</sup> سنه في الخدمة الظروف المرأة	٢٤
					اشراك المعلمه في الأنشطة اللاميفيه ( اللامنهجية )	٢٥
					ظروف العمل الملائمة مثل التكيف الجيد في الجو الحار .	٢٦

(٥)

م	الفقرات	حافز هام جداً	حافز هام	حافز متوسط الأهمية	حافز قليل الأهمية	حافز غير هام
٢٧	ممارسة مهنة التدريس تتيح مواكبة التطور العلمي .					
٢٨	مبنى المدرسه الحكومى النموذجي الذى يساعد المعلمه على القيام بعملها بارتياح					
٢٩	توفير الوسائل التعليميه بمايزيد من عطاءها فى العمل .					
٣٠	تكليف المعلمه بأعمال اضافيه على حصص التدريس .					
٣١	منح المعلمه اجازة أمومه مقدارها (٦٠) يوماً لرعاية طفلها .					
٣٢	الدورات التدريبيه التى تتيح للمعلمه فرص الترقى الوظيفي .					
٣٣	الاجازة الاضطراريه التى تعطى للمعلمه نظاماً					
٣٤	اتساع مساحة الفصل مع انخفاض عدد الطالبات					
٣٥	توفر حضانه لأطفال المعلمات					

م	الفقرات	حافز هام جداً	حافز هام	حافز متوسط الأهمية	حافز قليل الأهمية	حافز غير هام
٣٦	المكافأة المالية التي تعطى للمعلمه التي يزيد نماب حصمها عن (٢٤) حصه .					
٣٧	ما تتيحه مهنة التدريس للمعلمه من فرص للابتكار أثناء عملها .					
٣٨	الاجازة الممنوحه لاداء الامتحان الدراسي براتب كامل .					
٣٩	الاجازة الدراسيه الممنوحه بدون راتب حتى الانتهاء من سنوات الدراسه .					
٤٠	اجتياز المعلمه المثاليه بناء على أسس موضوعيه .					
٤١	ملائمة مهنة التدريس لطبيعة المرأة					
<p>اذا كانت هناك حوافز أخرى ترين بأهميتها لمهنة التدريس اذكرها وحددي درجة أهميتها أمامي :-</p>						
٤٢						





- ١٦٣ -

رقم (٥٢)

المحترم

سعادة / مديرة (التوجيه) التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيد سعادتك علما بأن الطالبة / نادية / محمد شريبي

احدى الطالبات السجلات والمنتظمات في قسم التربية دراسات عليا

وحيث أن الطالبة في مرحلة كتابة بحث الماجستير .

التكرم من سعادتك بمساعدتها .

وتفضلوا سعادتك بقبول فائق الاحترام ،،،

نايبة رئيس قسم التربية

"جواهر احمد قناديل"



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- ١٦٤ -

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
إدارة تعليم البنات بمنطقة جدة  
مكتب التوجيه التربوي

إدارة تعليم البنات بمنطقة جدة  
مكتب التوجيه التربوي

رقم (٦-٢)

الموضوع

المحترمه

المكرمه مديرة المدرسة الثانويه /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

نحيطكم علما بأن الموظفه / فاديه أحمد شربيني علوى . تقوم باعداد بحث  
رسالة الماجستير عن / آراء المعلمات السعوديات نحو حوافز مهنة التدريس .

لذا نرجو التكرم بمساعدتها فى متطلبات بحثها . .

ولكم وافر التحية والتقدير ,, ,,

مديرة التوجيه التربوى

فريده العبدالله الحسون

الرفاسة العامة لتعليم البنات  
مديرية التعليم بمنطقة جدة  
قسم التفتيش النسائي

ج / ز

١٠ / ٣ / ١٤٠٩

النسبة المثوية الكلية	مجموع عدد أفراد العينة	النسبة المثوية	حافر غير هام	النسبة المثوية	حافر قليل الأهمية	النسبة المثوية	حافر متوسط الأهمية	النسبة المثوية	حافر هام	النسبة المثوية	حافر هام جدا	رقم العبارة
١٠٠٠	١٨٠	١٠٠	١	١٠١	٢	٧٧٨	١٤	٢٣٧٩	٤٣	٦٦٧	١٢٠	١
١٠٠٠	١٨٠	٦٧	١٢	٧٧٨	٥	١٤٧٤	٢٦	١٨٧٩	٢٤	٥٧٢	١٠٣	٢
١٠٠٠	١٨٠	١٤٤	٢٦	١٣٧٨	٢٣	٣٦٧	٦٦	١٩٧٤	٢٥	١٦٧	٢٠	٢٥
١٠٠٠	١٨٠	٢٣	٦	١٠٧	٢	٦٧	١٢	٣١٠١	٥٦	٥٧٢	١٠٣	٢٧
١٠٠٠	١٨٠	٢٦٧	٦٦	١٧٧٨	٢٢	٢٣٧٨	٤١	١٠٢١	١٩	١٢٢	٢٢	٣٠
١٠٠٠	١٨٠	٢٦	١	٢٩	٧	٨٢	١	٣٨٩	٧٠	٤٨٢	٨٧	٣٧
١٠٠٠	١٨٠	١٠١	٢	١٧	٢	٢٣	٦	١٢٢	٢٤	٨٠٢	١٤٥	٤١
١٠٠٠	١٨٠	١٧	٣	١٠١	١	٧٢	١٣	٢٠٢١	٣٧	٦٩٤	١٢٥	٨
١٠٠٠	١٨٠	٢٦	١	١٠١	١	٦١	١١	١٣٧٩	٢٥	٧٨٩	١٤٢	٩
١٠٠٠	١٨٠	٣٩	٧	٥٢١	١٠	١١١	٢٠	٢٥٠٠	٤٥	٥٤٤	٩٨	١١
١٠٠٠	١٨٠	٦٠	١	٣٨	١٥	٣٥٠	٢٣	٢٥٠٠	٢٣	٥٢٢	٦٦	١٩
١٠٠٠	١٨٠	١٠١	٢	٢٢	٤	٢٥١	١٠	٢١٧	٢٩	٦٩٤	١٢٥	٤٠
١٠٠٠	١٨٠	١٧	٣	٢٣	٦	٥٢١	١٠	٢٨٩	٥٢	٦٠٢	١٠٩	١٣
١٠٠٠	١٨٠	١٧	٣	٢٣	٦	٥٢١	١٠	٢٨٩	٥٢	٦٠٢	١٠٩	١٣
١٠٠٠	١٨٠	١٧	٣	٢٣	٦	٥٢١	١٠	٢٨٩	٥٢	٦٠٢	١٠٩	١٣

المبررة

أولاً : الحوافر المستمدة من المهنية :

(١) طبيعة مهنة التدريس :-

- وضوح واجبات ومسؤوليات مهنة التدريس
- مصاب المعلمة الذي لا يزيد عن (٢٤) حصة اسبوعياً
- اشراك المعلمة في الأنشطة اللاصفية
- ممارسة مهنة التدريس تتيج مزايا تنمى تطور المعلمي
- تكليف المعلمة بأعمال اضافية على مرمى التدريس
- ما تتجيه مهنة التدريس للمعلمة من فرص للإبتكار أثناء عملها
- ملائمة مهنة التدريس طبيعة المرأة

(ب) علاقات العمل :-

- تقدير الطالبات لما تبذله المعلمة من جهود
- توجيه خطاب شكر من المسؤولين على النشاط البارز للمعلمة
- تخصيص يوم التكريم للمعلمة المشاتيبة
- اتاحة مهنة التدريس لتكوين مدانات دائمة مع زميلات العمل
- اختيار المعلمة المشاتيبة بناء على اسس موضوعية

(ج) تقارير الكفاية :

- اعداد تقارير الاناء الوظيفي بناء على اسس موضوعية
- اطلع المعلمة على تقرير أداءها الوظيفي







