

## الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة

سالم علي أحمد شكروم\*

قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية القصية، جامعة الزيتونة، ترهونة، ليبيا

\* البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): [shakroumsalem@gmail.com](mailto:shakroumsalem@gmail.com)

### Material and moral incentives and their impact on improving performance and job satisfaction of employees at the Al-Qasi'a College of Education at Azzaytuna University

Salem ali ahmed shakroum \*

Department of Education and Psychology, Faculty of Education Al-Qasi'a , Azzaytuna University, Tarhuna, Libya

Received: 05-04-2025; Accepted: 27-05-2025; Published: 05-06-2025

#### الملخص:

يسعى هذا البحث إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة، والتعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، وتكونت عينة البحث من (60) موظفاً وموظفة يعملون بكلية التربية القصية، وعينة الدراسة تم اختيارها بالحصص الشامل، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء والرضا الوظيفي بكلية التربية القصية، بلغ معامل الارتباط ما بين (0.699 و 0.868)، مما يشير إلى ارتباط موجب قوي عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001)، وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة، وقد اختتم الباحث البحث بجملة من التوصيات أهمها تطوير برامج حوافز فعالة ومستدامة وتعزيز التواصل بين العاملين لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي بكلية التربية القصية، و إجراء تقييم دوري للحوافز المادية والمعنوية لتحديد فعاليتها وتحسينها، وتوفير التدريب والتنمية للعاملين بكلية التربية القصية لتحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، التعليم العالي، الدافعية المهنية، كلية التربية القصية، جامعة الزيتونة.

#### Abstract

This study aims to explore the correlation between material and moral incentives and both job performance and job satisfaction among the employees of the Faculty of Education in Al-Qusai'ah, Azzaytuna University. It also seeks to examine the extent to which these incentives affect performance improvement and job satisfaction.

The researcher adopted the descriptive analytical method. The research sample consisted of 60 male and female employees working at the Faculty of Education in Al-Qusai'ah, and the sample was selected using the comprehensive enumeration method. The findings indicated a positive relationship between material and moral incentives and the improvement of job performance and satisfaction at the faculty. The correlation coefficient ranged between 0.699 and 0.868,

indicating a strong positive correlation at a significance level of 0.05. The statistical significance value was 0.001, which is less than 0.05, suggesting statistically significant responses from the sample.

The study concluded with a set of recommendations The most important of these is developing effective and sustainable incentive programs and enhancing communication among employees to improve the quality of education and scientific research at the College of Education, conducting periodic evaluations of material and moral incentives to determine their effectiveness and improve them, and providing training and development for employees at the College of Education, Al-Qusayya, to improve their performance and job satisfaction.

**Keywords:** Material incentives, moral incentives, job performance, job satisfaction, higher education, professional motivation, Faculty of Education Al-Qusayya, Azzaytuna University.

#### مقدمة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسات في العصر الحديث، أصبحت الحوافز المادية والمعنوية من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز العاملين، وتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، وهذا ما أشارت إليه نظرية ماسلو سنة (1943م) وتمثل هذه النظرية أداة هامة لمساعدة الباحثين والاداريين في التعرف على الحاجات الانسانية الأساسية للفرد وأهمية كل واحدة من هذه الحاجات، لأخذها في الاعتبار عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المؤسسات ، ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الانتاج التي يركز عليها نجاح أي منظمة أو مؤسسة، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الوسائل والسبل التي تساعد على تحسين الأداء والرضا الوظيفي لهم، وتعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين مهمة للغاية فهي من اهم العمليات الإدارية التي تعكس موضوعية العمل الإداري بالمؤسسة، واهتمام متخذي القرار بسير أداء الموظفين، وتقييمه ومتابعته، كما تعتبر متابعة المدراء للموظفين أثناء قيامهم بواجباتهم، ومسؤولياتهم المنوطة بهم بشكل مستمر، دافع حقيقي للموظفين من اجل ابراز قدراتهم في انجاز المهام المطلوبة منهم ، أيضا في نفس الوقت تضع المدراء تحت المستوي الحقيقي للموظفين المجيدين المستحقين للتحفيز من اجل دفعهم الي الاستمرارية، ورفع كفاءة أدائهم الوظيفي باستمرار، وفي المجال التعليمي، تعتبر الحوافز المادية، والمعنوية من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في الكليات، والجامعات، حيث تعمل هذه الحوافز على تحفيز العاملين وتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، لذلك هناك حاجة ملحة لدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيبة بجامعة الزيتونة.

يسعى البحث الحالي إلى معرفة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين والرضا الوظيفي لديهم بكلية التربية القصيبة بجامعة الزيتونة، ويمكن أن يساهم هذه البحث في توسيع المعرفة حول تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين والرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية الليبية بصفة عامة، كما يمكن أن تساعد نتائج هذا البحث في تطوير سياسات وبرامج حوافز فعالة لتحسين أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في كلية التربية القصيبة بجامعة الزيتونة.

### مشكلة البحث:

تعتبر كلية التربية القصية واحدة من أهم كليات جامعة الزيتونة، حيث تعمل على توفير برامج أكاديمية متميزة في مجال التربية، ومع ذلك هناك العديد من التحديات التي تواجه الكلية فيما يتعلق بأداء العاملين بها، حيث أن هناك بعض العاملين الذين يعانون من انخفاض الأداء والرضا الوظيفي، مما يؤثر على جودة الخدمات التي تقدمها الكلية، ومن بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، هو عدم وجود حوافز مادية ومعنوية كافية، حيث أن العاملين يحتاجون إلى حوافز مادية ومعنوية، لتحفيزهم وتحسين أدائهم.

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر سلباً على أدائه لعمله ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرص تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة مسبقاً، ومن هنا يتضح أن أي نظام للحوافز يرتبط برفع مستوى أداء وكفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

لذلك هناك حاجة ملحة لدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية، حيث إن هذا البحث سيساعد في تحديد هذا الأثر للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ورضائهم الوظيفي.

ومن خلال ما سبق تتحدد مشكلة هذا البحث في التساؤل المحوري الرئيسي الآتي:

(ما تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية)؟  
أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة.
2. تحديد أثر الحوافز المادية على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية جامعة الزيتونة.
3. تحديد أثر الحوافز المعنوية على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية جامعة الزيتونة.
4. تحديد الفرق بين أثر الحوافز المادية، والحوافز المعنوية على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية جامعة الزيتونة.

أهمية البحث:

أولاً/ الأهمية النظرية:

1. يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات النظرية التي تتناول تأثير الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية..

2. يوفر هذا البحث أساسًا نظريًا يمكن الاعتماد عليه لتحليل العلاقة بين الحوافز بجانبها المادي والمعنوي، وبين كفاءة الأداء الوظيفي ورضا الموظفين في البيئة التعليمية.

3. يساعد البحث في تطوير رؤى نظرية جديدة تسلط الضوء على الدور الفعال للحوافز في تحسين جودة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية.

#### ثانياً/ الأهمية التطبيقية:

1. يقدم هذا البحث توصيات عملية للمسؤولين في الكليات والجامعات حول كيفية تحسين الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بها.

2. يساهم هذا البحث في تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في الكليات والجامعات وذلك من خلال تحديد أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

3. يقدم هذا البحث أدوات عملية للمسؤولين في الكليات والجامعات حول كيفية تقييم أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بها.

4. يساهم هذا البحث في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي في الكليات، والجامعات من خلال تحديد أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بها.

#### فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوافز المادية وتحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية جامعة الزيتونة.

2. يوجد فرق في تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية جامعة الزيتونة، حيث تكون الحوافز المادية أكثر تأثيرًا.

3. يوجد فرق في تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية جامعة الزيتونة، حيث تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيرًا.

4. توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وزيادة الإنتاجية والجودة في الأداء الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية جامعة الزيتونة.

#### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: تناول البحث موضوع الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة.

2. الحدود الزمنية: أجري هذا البحث خلال العام الجامعي 2025/2024م

3. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة بمدينة ترهونة.

4. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث على العاملين بكلية التربية القصية .

## مفاهيم ومصطلحات البحث:

1. **الحوافز:** مجموعة من السياسات، والوسائل التي تصمم وتكيف لاستهالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق اهداف المنظمة (الغزوي، جواد، 2010: 335).  
- **الحوافز:** هي جميع الوسائل المادية والمعنوية التي تقدمها إدارة المؤسسة للعاملين بها، بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي. (تعريف اجرائي)
2. **الحوافز المادية:** تعرف الحوافز المادية بأنها المكافآت أو المكافآت المالية التي تقدم للعاملين كتعويض عن جهودهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة. (الشغذلي، 2024، ص 12).
3. **الحوافز المعنوية:** تعرف الحوافز المعنوية بأنها المكافآت أو التقدير الذي يقدم للعاملين كتعزيز لجهودهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة. (الشغذلي، 2024، ص 15)
4. **الأداء الوظيفي:** هو عملية يقوم بها الموظفون بتحويل كلا من المدخلات التنظيمية التي تعتبر مواد خام للمؤسسة الي مخرجات تعتبر الخدمة التي تقدمها المؤسسة او المنتج الذي تقدمه عبر هذه العملية الإنتاجية من قبل العاملين في المؤسسة. (تعريف اجرائي)
5. **الرضا الوظيفي:** هو شعور الموظف بالإيجابية والرضا تجاه وظيفته وبيئته عمله، ويشمل ذلك الرضا عن مختلف جوانب العمل، مثل الراتب والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، وفرص التطوير المهني. (تعريف اجرائي)

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: الإطار النظري:

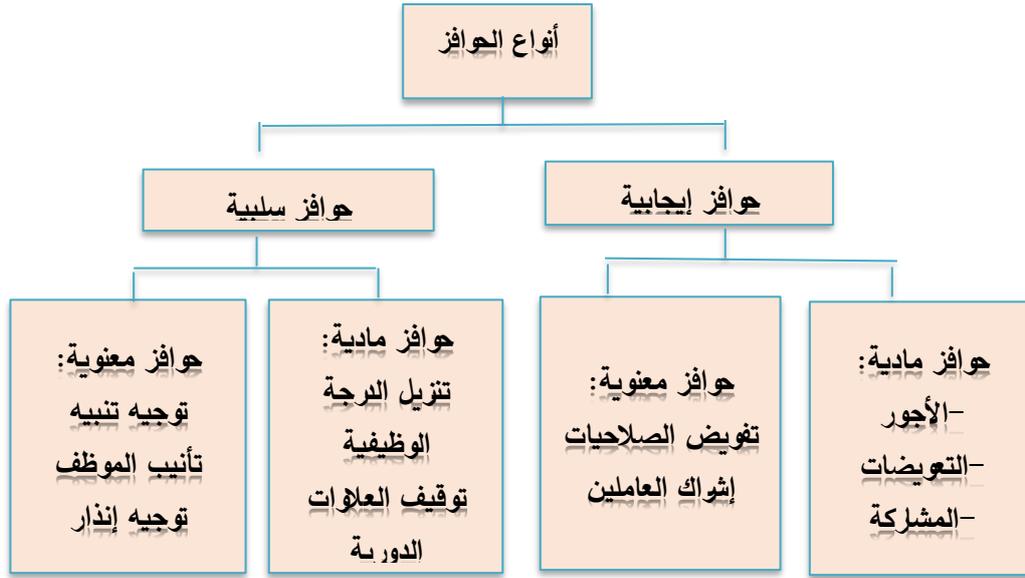
#### مفهوم الحوافز:

الحوافز تمثل مجموعة من العوامل الخارجية التي تهدف إلى تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق أفضل أداء ممكن في أعمالهم، من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة، وتكون مادية أو معنوية وتختلف باختلاف احتياجات الأفراد ورغباتهم.

#### أهمية الحوافز:

1. يؤكد المختصون والقادة الإداريون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه يعتبر السبيل الي المبادرة، والإبداع والتجدد.
2. أنه الطريق الي المقترحات الخلافة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.
3. يعتبر التحفيز أداة تبحت التطور والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة، وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها.
4. يؤدي الي تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام.
5. يساهم نظام الحوافز في خلق الرضا لدي العاملين مما يساهم في حل المشاكل التي تعاني منها الإدارة كانهخفاض قدرات الإنتاج، والغياب.
6. تحسين وضع الفرد سواء من الناحية المادية او النفسية او الاجتماعية، ويربط مصالحه بمصالح المنظمة.

هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل التالي:



الشكل (1) يبين أنواع الحوافز حسب زويلف (2000).

حيث تنقسم الحوافز الي حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي: (زويلف، 2000:279)

1. الحوافز الإيجابية: وهي التي تنمي روح الإبداع وتشتمل على:

أ. الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي، وغيرها.

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها ما يلي:

1. الرواتب أو المرتبات: تعتبر الرواتب والمرتبات من أهم أشكال التحفيز المادي، حيث توفر للموظفين دخلاً مالياً يغطي احتياجاتهم.

2. الحوافز المالية: يمكن تقديم حوافز مالية إضافية للموظفين الذين يحققون أهدافاً معينة أو يبذلون جهوداً إضافية.

3. التعويضات: يمكن تقديم تعويضات مالية للموظفين الذين يتحملون مسؤوليات إضافية أو يتعرضون لظروف عمل صعبة.

4. المنح والجوائز: يمكن تقديم منح وجوائز مالية للموظفين الذين يحققون إنجازات متميزة.

5. التأمينات الاجتماعية: يمكن تقديم تأمينات اجتماعية للموظفين، مثل التأمين الصحي والتأمين على الحياة.

6. الاستفادة من وسائل النقل: يمكن تقديم وسائل نقل للموظفين، مثل السيارات أو البطاقات النقدية للنقل العام.

7. الاستفادة من التكنولوجيا: يمكن تقديم أجهزة تكنولوجية للموظفين، مثل الهواتف الذكية أو الحواسيب المحمولة.

## ب. الحوافز المعنوية:

وتشمل الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتعويض الصلاحيات ويمكن سرد بعض اشكال التحفيز المعنوي الإيجابي على النحو التالي:

**أشكال الحوافز المعنوية الإيجابية:** نظراً لأهمية التحفيز بشكل عام، وأهمية التحفيز المعنوي بشكل خاص، فإن للتحفيز المعنوي أشكالاً عديدة، يمكن للإدارات اتباع أي منها كالاتي:

1. **التقدير المعنوي:** مثل كلمات الشكر والثناء العلني على الجهود .
2. **شهادات التقدير:** تكريم الموظفين أو العاملين بشكل رمزي.
3. **الترقية الوظيفية المعنوية:** منح ألقاب أو مناصب شرفية دون زيادات مالية.
4. **منح الثقة والمسؤولية:** تكليف الموظف بمهام جديدة تعبر عن ثقة المؤسسة.
5. **التحفيز من خلال المشاركة في اتخاذ القرار:** إشراك العاملين في وضع الخطط أو حل المشكلات.
6. **بيئة عمل داعمة:** احترام العامل وتوفير أجواء عمل نفسية إيجابية.
7. **ضمان واستقرار العمل:** ويمثل الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، حيث يكون حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم وبالتالي يؤثر على مستوي أدائهم.

**2. الحوافز السلبية:** يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في نتيجة الي تغير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه او تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

ويقسم (ربايعة، 2003: 98) الحوافز السلبية على النحو الآتي:

1. **حوافز مادية:** تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية او المستحقة والعزل المؤقت للموظف.
2. **حوافز معنوية:** العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، او توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأديب الموظف.

## الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك من خلال تطوير إمكانياته ومهاراته بما يخدم أهداف المؤسسة، ويُعد أداء الموظف أداة لقياس مدى فعالية العمل وتنظيمه، بناءً على الأهداف الموضوعية مسبقاً والمعايير التي تحددها القوانين والسياسات الداخلية للمؤسسة، ويتضمن مفهوم الأداء الوظيفي أيضاً التفاعل الإيجابي للموظف مع بيئة العمل، بما في ذلك مدى التزامه وتحفيزه نحو إنجاز المطلوب، ويُقابل ذلك الأداء السلبي الذي ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف ويُعبّر عن غياب الرغبة أو الطموح لدى الموظف، مما يؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة.

## أنواع الأداء الوظيفي:

تتعدد تصنيفات الأداء الوظيفي، ومنها ما يركز على سلوك الموظف أثناء تأدية مهامه داخل بيئة العمل، ويُقصد بـ"أداء المهام" السلوك الذي يسلكه الموظف لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويتمثل في إجراءات مباشرة تُترجم إلى إنتاج سلع أو خدمات داخل المؤسسة، وتشمل هذه المهام عمليات تشغيلية كإدارة المخزون، وتقديم الخدمات، والتعامل مع العملاء بما يلي توقعاتهم، أما "الأداء الإداري" فيتمثل في العمل الشامل الذي يشمل تنسيق وتحويل المدخلات إلى مخرجات، ويتضمن أيضاً إيجاد بيئة تنظيمية فعالة تعزز من التعاون بين الأفراد وتُسهم في تحسين الأداء من خلال السلوك الوظيفي المناسب، أما "الأداء التكيفي" فهو يعكس قدرة الموظف على التعامل مع التغيرات المفاجئة أو الظروف المستجدة، ويُظهر مدى مرونته واستعداده لتبني أساليب جديدة أو العمل في بيئات متغيرة، أما النوع الأخير فهو "الأداء المعاكس"، ويتمثل في التصرفات السلبية التي تعيق سير العمل، كالتأخير، وعدم الالتزام، وقلة التعاون، وهي سلوكيات تؤثر سلباً على الإنتاجية والمناخ التنظيمي.

## أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة للغاية في أي مؤسسة تهدف إلى تحسين مستوى إنتاجها من خلال عملية تقييم الأداء ومن أهم الأهداف التي تستنتجها المؤسسة أو المدراء من تقييم الأداء الوظيفي للموظفين هي:

(أبوشخ، 2010)

1. من أجل اختيار الموظفين المجددين لأداء الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.
2. العمل على توفير الأوضاع المحفزة للموظفين عبر تقديم الترقيات، المكافآت المالية، التحفيز.
3. معرفة الاحتياجات والنواقص في بيئة العمل أو الموظفين والعمل على علاجها والتي يحددها مقيمي الأداء الوظيفي.
4. العمل على مساعدة المدراء في مراقبة وتقييم ومتابعة الموظفين ومدى انضباطهم في العمل.
5. معرفة الموظفين المجددين الذين يمتلكون مهارات قيادية تؤهلهم إلى ترقيتهم إلى مدراء وقادة في المستقبل.
6. تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تصحيح مسار العمل، واكتشاف مواطن النقص وضعف الانتاج في المؤسسة.
7. تهدف طرق التقييم إلى قياس مدى الرضا والولاء لدى الموظفين وتعديل مستوى الأجور في حال تدنيها وإلتزام عملية تطبيق الأداء الوظيفي، من الضروري الامام بالخطوات التي يجب اتباعها لتقييم الأداء مما يكمل عملية كفاءة تقييم الأداء وهذا بدوره يساهم في عملية تحسين التحفيز.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة الشغلي (2024م)، بعنوان: أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الحوافز المادية والمعنوية على التحفيز الوظيفي والأداء المهني للعاملين، من خلال محاولة الإجابة عن تساؤلات تتعلق بمدى تأثير هذه الحوافز في تحسين الأداء داخل المنظمات، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، تناولت الدراسة مفهوم الحوافز من عدة جوانب كأهميته وأبعاده النظرية والتطبيقية، وانتهت إلى عدد من النتائج أبرزها أن الحوافز المادية تلعب دوراً فعالاً في رفع مستويات الأداء، وتؤثر في استقرار الموظف داخل المنظمة، كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين نوع الحافز ومستوى أداء الموظف، سواء كان الحافز مادياً كالمكافآت أو غير مادي كالثناء والتقدير، كما بينت أن البيئة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز فاعلية الحوافز، مشيرة إلى ضرورة الربط بين نظام الحوافز وطبيعة الوظائف ومستوى التأهيل الأكاديمي. وخلصت الدراسة إلى أن توفير نظام حوافز عادل وشفاف يساهم في تحسين الإنجاز، ويُفضل أن يتم بناء هذا النظام على أسس دورية تستند إلى معايير دقيقة وأداء فعلي مع الابتعاد عن المحاباة.

ثانياً: دراسة الكرغلي (2021م)، بعنوان: الحوافز كآلية لتحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى المعلمين بمرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز.

استهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور الإيجابي للحوافز في تحسين أداء المعلمين وزيادة إنتاجيتهم، من خلال دراسة العلاقة بين أنواع الحوافز المختلفة ومستوى الكفاءة داخل المؤسسات التعليمية، كما ركزت على بيان أثر الحوافز المادية والمعنوية على الروح المعنوية للمعلم، وأثر ذلك على أدائه العام، حيث استخدم استبيان مكون من 16 عبارة صُمم لقياس استجابات عينة مكونة من 60 معلماً تم اختيارهم عشوائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز لها دور واضح في رفع الروح المعنوية وتحفيز المعلمين على العمل بكفاءة، وأوصت الدراسة باستخدام أساليب تحفيز متعددة تتناسب مع احتياجات العاملين، كما شددت على ضرورة وضع سياسات تحفيزية فعالة داخل المؤسسات التعليمية، أظهرت نتائج الدراسة أن اتباع أساليب تحفيزية فعالة يساهم في تعزيز الرغبة في العمل، ويدفع نحو مزيد من الإنتاج والكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين، كما أوضحت النتائج أن غياب الحوافز أو انخفاضها يؤدي إلى ضعف الأداء المهني وانخفاض الروح المعنوية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة توفير بيئة عمل مشجعة تحتوي على عناصر التحفيز المادي والمعنوي، بما يعزز من شعور المعلم بالانتماء والرضا ويزيد من إنتاجيته، كما أكدت على أهمية وضع نظام متكامل للحوافز يأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين وظروفهم، بهدف خلق مناخ إيجابي يدعم الاستقرار والالتزام المهني.

ثالثاً: دراسة بدر الدين (2019)، بعنوان مدى مساهمة الحوافز في رفع الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قلمة بالجزائر.

من أهم أهداف هذه الدراسة:

- التعرف على الحوافز كمنظومة تستعمل للتأثير على العمال في المنظمات المختلفة وخاصةً الأساتذة الجامعيين.
- تحليل العلاقة بين الحوافز كسبب رئيسي والرضا الوظيفي كنتيجة وتبيان ماهيتهما.
- التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للأساتذة الجامعيين.
- التطرق لمسببات الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.

وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- أن الأساتذة يولون اهتمام كبير بالتعويضات المقدمة لهم وهو ما لم يتحقق لهم حيث أن أغلبهم غير راضين عنها.
- أغلب الأساتذة غير راضين عن الرواتب التي يتقاضونها والممنوحة لهم من طرف المؤسسة.
- مناسبة ساعات العمل للأساتذة يعكس التقسيم الجيد لأوقات العمل.
- عدم رضا الأساتذة عن الحوافز المادية المقدمة لهم، خاصة فيما يتعلق بالرواتب والمنح.

رابعاً: دراسة الجساسي، (2011)، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بشقيها الإيجابي والسلبي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث أسلوب الاستبانة من خلال جمع البيانات من مفردات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (290)، رئيس قسم وموظف، وأظهرت النتائج في كل اتجاه وجود فروق ملحوظة إحصائياً في آراء المشاركين في الدراسة، حيث أشاروا إلى تأثير كبير للحوافز بنوعيتها على تحسين أداء العمل لمنتمي وزارة التربية والتعليم .

خامساً: دراسة مساعد (1999م)، بعنوان: الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقتها بكل من متغيرات مسمى الوظيفة، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل، والراتب الشهري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في جامعة اليرموك، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الشخصية والمهنية مثل (مسمى الوظيفة، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل، والراتب الشهري)، واشتملت عينة الدراسة على ما نسبته (31%) من المجتمع الأصلي وقوامه (1484) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك انخفاض عام في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة في مجال ظروف

العمل، والراتب الشهري، والحوافز، والترقيات، والاستقرار الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في متغيرات مسمى الوظيفة، وسنوات الخدمة، والدرجة العلمية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على متغيري الجنس ومكان العمل.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

**أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:**

**أوجه الاتفاق:**

1. تهدف الدراسات السابقة إلى تحليل تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين، وهو ما يتوافق مع هدف البحث الحالي.

2. اعتمدت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يتوافق مع منهج البحث الحالي.

**أوجه الاختلاف:**

1. اختلفت مجتمعات الدراسة في الدراسات السابقة، حيث شملت العاملين في المنظمات المختلفة، والمعلمين في مرحلة التعليم المتوسط، وأساتذة الجامعة، بينما يركز البحث الحالي على العاملين (الموظفين) بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة.

2. اختلف نطاق الدراسة في الدراسات السابقة، حيث شملت بعض الدراسات نطاقاً واسعاً من العاملين في مختلف القطاعات، بينما يركز البحث الحالي على نطاق محدد وهو كلية التربية القصية.

3. تتواجد الدراسة الحالية في بيئة تختلف عن البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، مما يعطي احتمال ظهور اختلاف في النتائج والتوصيات الناتجة عنها.

**منهج البحث:**

لتحقيق أهداف البحث الحالي لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والوقوف على تقديرات أفراد عينة الدراسة وتصوراتهم، لذا فقد قام الباحث بتصميم استبانة، واستخدامها في جمع البيانات، وتحليلها، واختبار فرضيات البحث، كونه من أكثر المناهج استخداماً وملاءمة لدراسة الظاهرة كما هي، ووصفها بشكل دقيق، والتعبير عنها نوعاً، أو كماً.

**مجتمع وعينة البحث:**

ويتمثل مجتمع الدراسة من (60) موظف وموظفة يعملون بكلية التربية القصية بجامعة الزيتونة، وعينة الدراسة تم اختيارها بالحصص الشامل.

**أدوات التحليل الإحصائية:**

لتحقيق أهداف وفرضيات البحث وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات المجتمع التي تم اختيارها من مجتمع البحث، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بالاعتماد على استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والتي

يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 26، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

1. اختبار ألفا كرو نباخ.
  2. جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
  3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  4. تحليل الانحدار المتعدد.
  5. اختبار F باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- صدق أداة البحث وثباتها:

قام الباحث بإجراء اختبار مدى أداة الدراسة لفقرات الاستبانة، بحساب ألفا كرونباخ، التي تشير إلى قوة الارتباط بين فقرات الاستبانة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

**جدول (1)** يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا لفقرات الدراسة):

تسلسل	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	المحور الأول (الحوافز المادية والمعنوية)	10	790.9
2	المحور الثاني (الأداء والرضا الوظيفي)	8	0.959

من خلال احتساب معامل ألفا كرو نباخ (Cranach's Alpha)، بهدف التعرف على ثبات أداة الدراسة بين العوامل لكل من أبعاد الدراسة، إحصائياً تعتبر قيمة 0.6 فأعلى دليل على الاتساق الداخلي (Hair et al, 2010)، وتتراوح نتائج الاختبار بين 0.979 و0.959، وهي قيم تعبر على ثبات المستجوبين على فقرات الاستبانة.

**ترميز الإجابات:**

لحساب ترميز الإجابات نقوم بالعملية الحسابية التالية المدى 1-5 = 4، طول الفترة  $4/5 = 0.80$ ، أي يعني  $1.80 = 0.80 + 1$  غير موافق بشدة، ومن  $2.60 = 0.80 + 1.80$  (غير موافق)، ومن  $3.40 = 0.80 + 2.60$  (محايد)، ومن  $4.20 = 0.80 + 3.40$  (موافق)، ومن  $5.00 = 0.80 + 4.20$  (موافق بشدة).

**توزيع استمارات الاستبانة:**

تم استخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات لمساعدته في الحصول على البيانات التي تساعده على اختبار فرضياته، وللتأكد من صحة الاستبانة، وقام الباحث بتوزيع 60 استبانة وقد تم استرجاع 60 استبانة استبانة كاملة.

**جدول (2)** يوضح توزيع صحف الاستبانة.

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المتحصل عليها	نسبة الاستمارات المتحصل عليها
60	60	100%

تحليل وعرض نتائج بيانات الدراسة:

الجدول التالية تبين العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة:

1. المؤهل العلمي:

جدول (3) يبين توزيع عينة الدراسة على أساس المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20%	12	دبلوم متوسط
35%	21	دبلوم عالي
23.33%	14	ليسانس
18.34%	11	بكالوريوس
3.33%	2	ماجستير
100%	60	المجموع

من خلال الجدول (3) يتبين أن ما نسبته 35% من عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي دبلوم عالي، بينما كانت نسبة 23.33% من العينة مؤهلهم ليسانس، وكان ما نسبته 20% من العينة مؤهلهم ليسانس، و18.34% بكالوريوس، وكانت نسبة 3.33% من العينة مؤهلهم ماجستير ويتضح أن هناك ارتباط وثيق بين المؤهل العلمي الذي يحمله الشخص، وبين التحفيز والأداء بشكل عام.

2. سنوات الخبرة:

جدول (4) يبين توزيع عينة الدراسة على أساس عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
18.34%	11	أقل من 5 سنوات
30%	18	من 6 وأقل من 10 سنوات
26.66%	16	من 11 وأقل من 15 سنة
25%	15	من 15 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن 30% من عينة الدراسة كانت سنوات الخبرة لهم أكثر من 6 وأقل من 10 سنوات، وهي أعلى نسبة، وتدل على أن العاملين يملكون الخبرة المهنية، و18.34% من عينة الدراسة كانت أقل من 5 سنوات، و25% من عينة الدراسة كانت سنوات الخبرة لهم من 15 سنة فأكثر، و26.66% من عينة الدراسة كانت من 11 وأقل من 15 سنة.

تحليل فقرات الاستبانة:

المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية:

جدول (5) يوضح الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المحور الأول:

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أرى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مستوى الحوافز وأداء العاملين	273.	0.692
2	أرى أن تقديم الحوافز المادية مثل المكافآت والزيادات الدورية يساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم	93.3	9190.
3	أرى أن ربط الحوافز المادية بالأداء الفعلي للموظف يعزز من دافعيته للعمل بجدية أكبر.	3.35	0.859
4	تقديم حوافز مادية جيدة يساعد في الحفاظ على الموظفين الموهوبين وتقليل نسبة الاستقالات.	3.36	0.771
5	أعتقد أن توفير مزايا إضافية مثل البدلات والتأمين الصحي يساهم في رفع مستوى الولاء للمؤسسة وزيادة الالتزام بالعمل.	3.33	0.965
6	أرى أن الحوافز المعنوية تتحقق بشكل أكبر عندما يشعر الموظف بتقدير جهوده وإنجازاته.	3.30	0.907
7	أرى أن الدعم النفسي والاجتماعي من الزملاء والإدارة ينعكس إيجابياً على أداء الموظف.	223.	0.988
8	أعتقد أن تحقيق الأهداف بشكل أسرع يتطلب توافر الدوافع المعنوية بشكل مستمر	173.	0.892
9	أرى أن شعور الموظف بالإنصاف والرضا في بيئة العمل يعزز إنتاجيته بشكل ملحوظ.	3.32	0.820

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول ( 5 ) يلاحظ أن الفقرة (2) أرى أن تقديم الحوافز المادية مثل المكافآت والزيادات الدورية يساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم ، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.39، بانحراف معياري بلغ 0.919، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (4) تقديم حوافز مادية جيدة يساعد في الحفاظ على الموظفين الموهوبين وتقليل نسبة الاستقالات بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 0.771، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (3) أرى أن ربط الحوافز المادية بالأداء الفعلي للموظف يعزز من دافعيته للعمل بجدية أكبر بمتوسط حسابي 3.35، وبلغ الانحراف المعياري 0.859، بينما حل في المرتبة الرابعة الفقرة (5) أعتقد أن توفير مزايا إضافية مثل البدلات والتأمين الصحي يساهم في رفع مستوى الولاء للمؤسسة وزيادة الالتزام بالعمل، حيث كان المتوسط الحسابي 3.33 وانحراف معياري

كان 0.965، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (9) أرى أنّ شعور الموظف بالإنصاف والرضا في بيئة العمل يعزّز إنتاجيته بشكل ملحوظ بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 0.820، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة (8) أرى أنّ الحوافز المعنوية تتحقق بشكل أكبر عندما يشعر الموظف بتقدير جهوده وإنجازاته بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.907، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة (1) أرى أنّ هناك ارتباطاً وثيقاً بين مستوى الحوافز وأداء العاملين بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 0.692، وجاءت في المرتبة الثامنة الفقرة (7) أرى أنّ الدعم النفسي والاجتماعي من الزملاء والإدارة ينعكس إيجابياً على أداء الموظف بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 0.988، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (6) أعتقد أنّ تحقيق الأهداف بشكل أسرع يتطلب توافر الدوافع المعنوية بشكل مستمر بمتوسط حسابي 3.17، وكان الانحراف المعياري 0.892.

### المحور الثاني: الأداء والرضا الوظيفي:

جدول (6) يوضح الإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول المحور الثاني.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
5860.	93.3	أرى أنّ تقدير الإدارة وإشادتها بإنجازاتي يساهمان في تحسين أدائي الوظيفي.	1
0.637	3.25	أعتقد أنّ الدعم النفسي والاجتماعي من زملاء العمل يؤثر إيجابياً على أدائي.	2
370.9	153.	أرى أنّ الحوافز المادية والمعنوية التي أحصل عليها تتناسب مع الجهد الذي أبذله.	3
8440.	293.	أعتقد أنّ توفير فرص التدريب والتطوير يساعد الموظفين على رفع مستوى الكفاءة.	4
0.666	353.	أعتقد أنّ العلاقة الجيدة مع زملاء العمل والادارة تعزز من شعوري بالرضا الوظيفي وتوفر لي فرصاً حقيقية للتطوير المهني.	5
0.771	3.36	أرى أنّ الاستقرار الوظيفي يؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا عن العمل.	6
0.673	3.44	أرى أنّ العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.	7
0.553	3.40	أعتقد أنّ وضوح نظام الحوافز وتوزيعها بعدالة يرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.	8

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول ( 6 ) يلاحظ أن السؤال (7) أرى أنّ العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي 3.44 بانحراف معياري بلغ 0.673، وجاء في المرتبة الثانية السؤال (8) أعتقد أنّ وضوح نظام الحوافز وتوزيعها بعدالة يرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمتوسط حسابي 3.40، وبلغ الانحراف المعياري 0.553، بينما حل في المرتبة الثالثة السؤال رقم (1) أرى أنّ تقدير الإدارة وإشادتها بإنجازاتي يساهمان في تحسين أدائي الوظيفي حيث كان المتوسط الحسابي 3.39، وانحراف معياري كان 0.586، بينما احتل المرتبة الرابعة الفقرة (6) أرى أن الاستقرار الوظيفي يؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا عن العمل بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 0.771، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (5) أعتقد أن العلاقة الجيدة مع زملاء العمل، والادارة تعزز من شعوري بالرضا الوظيفي وتوفر لي فرصاً حقيقية للتطوير المهني بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 0.666، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة (4) أعتقد أنّ توفير فرص التدريب والتطوير يساعد الموظفين على رفع مستوى الكفاءة بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 0.844، وفي المرتبة السابعة جاءت الفقرة (2) أعتقد أنّ الدعم النفسي والاجتماعي من زملاء العمل يؤثر إيجابياً على أدائي بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.637، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (3) أرى أنّ الحوافز المادية والمعنوية التي أحصل عليها تتناسب مع الجهد الذي أبذله بمتوسط حسابي 3.15، وكان الانحراف المعياري 0.937.

تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية.

يشير الجدول (7) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للوقوف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية.

جدول (7) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الأولى.

Sig	DF	قيمة	B	(F)	(R <sup>2</sup> )	(R)	البيان
الدلالة	درجات	T	معامل	المحسوبة	معامل	الارتباط	
الاحصائية	الحرية		الانحدار		التحديد		
0.001	1	50.12	850.	50.140	7550.	8680.	توجد علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية
	59						
	60						

يشير الجدول (7) إلى أنه هناك علاقة إيجابية لتأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية ، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.868)، وهو ارتباط موجب قوي عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.755) ، وقيمة T كانت (12.50)، ويؤكد هذا التأثير القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين الأحادي (ANOVA) من خلال اختبار f المحسوبة التي بلغت (140.50)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، وجاءت قيمة الدلالة الاحصائية تساوي

(0.001) وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة احصائياً في استجابات أفراد العينة، وعليه نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي بكلية التربية القصية.

يشير الجدول (8) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للوقوف على وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي بكلية التربية القصية.

جدول (8) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية.

Sig	DF	قيمة T	B معامل الانحدار	(F) المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.001	1	508.0	07510.	90.50	0.625	7920.	هناك علاقة ايجابية بين الحوافز
	59						المادية والمعنوية وتحسين جودة
	60						التعليم والبحث العلمي بكلية التربية القصية.

يشير الجدول (8) إلى أنه يوجد أثر للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بكلية التربية القصية، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.792)، وهو ارتباط موجب قوي عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.625)، وقيمة T كانت (8.050)، ويؤكد هذا التأثير القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين الأحادي (ANOVA) من خلال اختبار f المحسوبة التي بلغت (90.50)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، وجاءت قيمة الدلالة الاحصائية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة احصائياً في استجابات أفراد العينة، وعليه نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي بكلية التربية القصية.

الفرضية الثالثة: يوجد فرق في تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصية، حيث تكون الحوافز المادية أكثر تأثيراً.

يشير الجدول (9) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للوقوف على أثر للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بكلية التربية القصية.

**جدول (9) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة.**

Sig	DF	قيمة	B	(F)	(R <sup>2</sup> )	(R)	البيان
الدلالة	درجات	T	معامل	المحسوبة	معامل	الارتباط	
الاحصائية	الحرية		الانحدار		التحديد		
0.001	1	10.25	0.85	120.25	50.7	8650.	يوجد أثر للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بكلية التربية القصيعة.
	59						
	60						

يشير الجدول (9) إلى أنه يوجد أثر للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بكلية التربية القصيعة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.865)، وهو ارتباط موجب قوي عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.75)، بينما قيمة T كانت (10.25)، ويؤكد هذا التأثير القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين الأحادي (ANOVA) من خلال اختبار f المحسوبة التي بلغت (120.25)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، وجاءت قيمة الدلالة الاحصائية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة احصائياً في استجابات أفراد العينة، وعليه نرفض الفرضية الأولى (الصفريّة) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بكلية التربية القصيعة.

**الفرضية الرابعة: يوجد فرق في تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيعة، حيث تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً.**

**جدول (10) يشير إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للوقوف على أثر للحوافز المادية في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيعة.**

Sig	DF	قيمة	B	(F)	(R <sup>2</sup> )	(R)	البيان
الدلالة	درجات	T	معامل	المحسوبة	معامل	الارتباط	
الاحصائية	الحرية		الانحدار		التحديد		
0.001	1	6.125	0.65	60.125	8440.	6990.	يوجد أثر للحوافز المعنوية في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيعة.
	59						
	60						

يشير الجدول (10) إلى أنه يوجد أثر للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بكلية التربية القصيعة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.699)، وهو ارتباط موجب قوي عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.84)، بينما قيمة T كانت (6.25)، ويؤكد هذا التأثير القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين الأحادي (ANOVA) من خلال اختبار f المحسوبة التي بلغت (60.125)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، وجاءت قيمة الدلالة الاحصائية تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى

وجود فروق دالة احصائياً في استجابات أفراد العينة، وعليه نرفض الفرضية الأولى (الصفريّة) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بكلية التربية القصيعة.

#### ملخص نتائج البحث:

1. توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيعة.
2. توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي بكلية التربية القصيعة.
3. يوجد أثر للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بكلية التربية القصيعة.
4. يوجد أثر للحوافز المعنوية في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية القصيعة.
5. معامل الارتباط: بلغ معامل الارتباط (R) بين 0.699 و0.868، مما يشير إلى ارتباط موجب قوي عند مستوى دلالة 0.05 .
6. معامل التحديد: بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بين 0.625 و0.844، مما يشير إلى أن بين 62.5% و84.4% من التباين في المتغيرات يمكن تفسيره بالحوافز المادية والمعنوية.
7. قيمة T: بلغت قيمة T بين 6.125 و12.50، وهي دالة عند مستوى 0.05.
8. الدلالة الإحصائية: بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.001، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد العينة.

#### التوصيات:

1. تطوير برامج حوافز فعالة ومستدامة لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي بكلية التربية القصيعة.
2. إجراء تقييم دوري للحوافز المادية والمعنوية لتحديد فعاليتها وتحسينها.
3. توفير التدريب والتنمية للعاملين بكلية التربية القصيعة لتحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي.
4. تعزيز التواصل والتعاون بين العاملين بكلية التربية القصيعة لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتوفير بيئة عمل محفزة للعاملين بكلية التربية القصيعة لتحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي.
5. إجراء دراسات مستقبلية لتحديد تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في مختلف القطاعات.
6. تعزيز دور الحوافز في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي في مختلف المؤسسات التعليمية.

#### المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- الغزاوي، نجم عبد الله، جواد عباس حسين، (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- ربايعه، علي محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

3- زويلف، مهدي حسن، (2000)، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان. ثانياً: الرسائل والمجلات العلمية:

- 1- أبو شرح، نادر حامد، (2010م)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 2- أبو شرح، نادر حامد، (2010م)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 3- الجساسي، عبد الله حمد محمد، (2011)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
- 4- الشغذلي، هيا بنت حمود، (2024م)، أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الخامس، الإصدار 51.
- 5- الكرغلي، الزهراء مفتاح (2021م)، بعنوان الحوافز كأسلوب لرفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للمعلمين بمرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد 17.
- 6- بدر الدين، مجدوب (2019)، مدى مساهمة الحوافز في رفع الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قلمة بالجزائر (دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية قلمة)، رسالة ماجستير، جامعة قلمة، الجزائر.
- 7- مساعد، عبد الحميد (1999م)، الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقتها بكل من متغيرات مسمى الوظيفة، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل، والراتب الشهري، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.