

مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء من وجهة نظر المشرفات أنفسهن

منى بنت حمد بن يوسف العيدان

قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة الملك فيصل
الأحساء، المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء من وجهة نظر المشرفات أنفسهن. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقته على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (84) مشرفة تربوية، وتوصلت - على ضوء أهداف الدراسة ووفقاً لأسئلتها - إلى انخفاض مستوى فاعلية النظام قيد الدراسة، وإلى إسهام المقترحات في تحسين مستوى فاعلية ذلك النظام بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة -، كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تجاه تحديد إمكانية إسهام المقترحات في تحسين مستوى فاعلية النظام تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تجاه تحديد مستوى فاعلية النظام تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وذلك لصالح حاملات مؤهل الدبلوم، إضافة إلى ما كشفت عنه من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تجاه تحديد مستوى فاعلية النظام، وتجاه تحديد إمكانية إسهام المقترحات في تحسين مستوى فاعليته تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في ميدان الإشراف التربوي.

وعليه تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها العمل على تصميم نظام حوافز إيجابي يراعى فيه خصائص النظام الفعال للحوافز الإدارية، ويبنى في أساسه على ما يخدم أهداف العمل ويحقق أقصى درجات الرضا الوظيفي للمشرفات التربويات.

الكلمات المفتاحية: المشرفات التربويات، نظام الحوافز.

المقدمة:

لا شك في أن البشر هم الثروة الحقيقية لكل أمة على مر العصور، وهم مفتاح التقدم والرقي وتحقيق آمال المجتمعات، فبجهودهم تتم مختلف الأعمال وتترجم الخطط إلى أفعالٍ ومنجزات.

لذا أصبح لزاماً الاهتمام بالسلوك البشري ورعايته وتوجيهه وفق أسس وتنظيمات إدارية محكمة وتعاملات فنية تجعله يرغب في العمل وتتولد لديه الحوافز للقيام بمهامه المطلوبة بأعلى درجة من الكفاية، أي لا بد من اهتمام القيادات الإدارية بتحفيز الموظفين للحصول على نتائج أفضل.

وهذا مما أكد عليه (اللوزي، 2003، 131) عندما أشار إلى بروز التحولات الإدارية الحديثة التي تركز على ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بالجوانب التحفيزية للأفراد، وأن تسعى تلك القيادات إلى توليد الحماس لدى الأفراد من خلال تحفيزهم؛ حيث يؤدي العمل بنظام الحوافز بشكلٍ فعّالٍ إلى الرضا الوظيفي للعاملين وإشباع حاجاتهم النفسية والمهنية، إلى جانب شعورهم بأن جهودهم المبذولة في تأدية العمل محل تقدير واهتمام رؤسائهم؛ مما ينتج عنه تفانيهم في بذل مزيدٍ من الجهود وتأدية أعمالهم على أحسن وجه.

وفي السياق نفسه ذكر (القحطاني، 2008، 32) أنه إذا كان علينا أن نحسن الاختيار في تقليد الأعمال والوظائف ونطمح إلى النجاح فإن علينا أن نضمن استمرارية هذا النجاح بالتحفيز، وهذا الأمر لن يكون إلا من خلال جهود مكثفة ووعي إداري من القيادات بأهمية قياس أداء الأفراد وتقديره وتحفيز المتميز، وتصحيح جوانب التقصير وتحسين وتطوير طرق العمل إلى ما هو أفضل باتباع أنظمة تحفيزية تفي بتلبية حاجات ومتطلبات الأفراد العاملين بما يحقق الأثر الإيجابي في أداء الموظف للوصول إلى الأهداف المنشودة للمنشأة.

وعليه وجب على المسؤولين في المؤسسات المختلفة الاهتمام بكل المعطيات التي يجب أن تتوفر في نظم الحوافز ليكون الثناء والثواب والجزاء والعقاب على قدر العمل، فالله سبحانه وتعالى يقول: (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (سورة الكهف، الآية 30).

ونظراً للدور الإيجابي الكبير الذي يؤديه الإشراف التربوي على مستوى التعليم العام، وحاجة العمليات فيه إلى نظام حوافز فعال يساهم في دفعهن إلى بذل قصارى جهودهن واستخراج طاقاتهم المكنونة للاستفادة منها في رفع مستوى كفاءة التعليم؛ بلورت الباحثة فكرة الدراسة الحالية التي تهدف إلى: تحديد مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء من وجهة نظر المشرفات أنفسهن، لاسيما وأن ذلك يساهم في الوقوف بشكل موضوعي على جوانب الإيجاب وتعزيزها وتحديد مواقع الخلل والقصور لتلافيها والحد منها.

مشكلة الدراسة:

تعد الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي من دونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز - الإيجابية منها - هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، بينما تُستخدم الحوافز السلبية لتعريف الموظف بجوانب تقصيره في عمله من أجل تحسينها، وهي - أي الحوافز بنوعها من بين أهم الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، بجانب ما هو متوفر لها من إمكانيات مادية وخبرة مهنية للعاملين فيها كل في مجاله.

إلا أنه لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر المصادقية والموضوعية، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لمستحقيها، وأن يكون الحافز على قدر العمل، كل ذلك إلى جانب حاجة الحوافز إلى تقييم مستواها ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف من حين إلى آخر، وذلك من خلال التقييم المنهجي لنظام الحوافز ذاته المعمول به في المؤسسة.

ونظراً للدور الكبير الذي تقوم به المشرفات التربويات فيما يتعلق بتقويم عناصر التعليم وتحسين مخرجاته، إلى جانب ما أظهرته نتائج بعض الدراسات المحلية السابقة- التي منها دراسة (الزامل وخطاب، 1402) حيث كشفت عن وجود قصور في الحوافز المالية والمعنوية المقدمة للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية، ودراسة (المساعد، 1414)- التي كشفت عن بعض مظاهر القصور في نظام الإشراف التربوي بتعليم البنات منها: انخفاض مستوى الكفاءة المهنية والروح المعنوية والرضا عن العمل لديهن- وهنا يمكن القول بأن هذه النتائج قد تكون مؤشراً لوجود خلل أو قصور في نظام الحوافز في المؤسسة التي تناولتها تلك الدراسة- ، كما كشفت دراستي (المغيدى، 1997) و(الحماد، 1421) عن قلة الحوافز المادية والدورات التدريبية المقدمة للمشرفات والمشرفين التربويين- إذ تعد الدورات التدريبية من الحوافز المعنوية التي تتيح للعاملين في المؤسسات المختلفة فرصة الترقى والتقدم الوظيفي- .

هذا وبالإضافة إلى ندرة الدراسات المحلية التي تناولت تقويم نظام حوافز هذه الفئة التربوية؛ فقد بدت الحاجة إلى الدراسة الحالية التي تتحدد مشكلتها في الكشف عن: مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء من وجهة نظر المشرفات أنفسهن.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدفين التاليين:

1. التعرف على وجهة نظر المشرفات التربويات حول مدى تحقق بعض الخصائص في نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء.
2. التعرف على وجهة نظر المشرفات التربويات حول إمكانية إسهام بعض الأساليب في تحسين مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء.

أسئلة الدراسة:

- حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:
1. ما درجة تحقق خصائص نظام الحوافز الفعال في نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء من وجهة نظر المشرفات أنفسهن؟
 2. ما إمكانية إسهام المقترحات المقدمة في الدراسة في تحسين مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء من وجهة نظر المشرفات أنفسهن؟
 3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المشرفات التربويات تجاه محوري الدراسة (درجة تحقق خصائص نظام الحوافز الفعال في نظام حوافز المشرفات التربويات، إمكانية إسهام مقترحات تحسين نظام حوافز المشرفات التربويات) تعزى لاختلاف المؤهل العلمي؟
 4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المشرفات التربويات تجاه محوري الدراسة (درجة تحقق خصائص نظام الحوافز الفعال في نظام حوافز المشرفات التربويات، إمكانية إسهام مقترحات تحسين نظام حوافز المشرفات التربويات) تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في ميدان الإشراف التربوي؟

أهمية الدراسة:

1. تبرز أهمية الدراسة من أهمية الحوافز الإدارية؛ حيث إنها تؤدي إلى تحقيق التوازن الديناميكي الذي يجعل النظام الإداري يتسم بالحركية والتطور، كما أنها أداة للتغيير والتطوير، وهي أيضاً سبيل المبادأة والإبداع، كما أنها طريق المقترحات والمبادرات الخلاقة.
2. تتناول هذه الدراسة شريحة مهمة في القطاع التعليمي ألا وهي الإشراف التربوي الذي يقع على عاتقه مسؤولية تقويم العمل التعليمي والتربوي في مدارس التعليم العام بهدف تطوير عملياته وتحسين مدخلاته ورفع مستوى كفاءته ومخرجاته.

3. تتبع أهمية الدراسة من كونها دراسة تقويمية تسعى إلى الكشف عن واقع نظام الحوافز القائم- قيد الدراسة- بهدف تعزيز الإيجابيات وتجاوز السلبيات.
4. تأتي أهمية الدراسة من ندرة الدراسات المحلية- في حدود علم الباحثة- وقدم المتوفر منها خاصة ما هو متصل بمجال الحوافز الإدارية في ميدان الإشراف التربوي، حيث يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تزويد متخذي القرار في الإدارة العليا للتعليم العام بالمعلومات اللازمة لتطوير وتحسين مستوى أداء المشرفات التربويات في محافظة الأحساء بشكل خاص وعلى مستوى مناطق المملكة بشكل عام، كما يؤمل أن تكون الدراسة الحالية نواة لدراساتٍ أخرى تصب في نفس المجال.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة وتعليم البنات بالأحساء.
- الحدود المكانية: الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء.
- الحدود البشرية: المشرفات التربويات في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1429هـ / 1430هـ.

مصطلحات الدراسة:

يمكن تحديد مصطلحات الدراسة في (فاعلية نظام الحوافز، والمشرفات التربويات) وفيما يلي تفصيل ذلك:

• فاعلية نظام الحوافز:

- الفاعلية:

يقصد بالفاعلية اصطلاحاً: الدرجة التي تتحقق من خلال الأهداف المرسومة لأي مؤسسة كانت ربحية أو خدمية (النجار، 1982، 242)، ويقصد بها لدى (العيضان، 2004، 20) درجة تحقق الهدف الرئيس للنظم المختلفة.

- نظام الحوافز:

يقصد بالحوافز اصطلاحاً: "مشجع خارجي يحث الفرد على محاولة القيام بعملٍ ما أو المجاهدة لتحقيق شيء ما"، ويقصد بنظام الحوافز اصطلاحاً: الشروط والمبادئ المعتمدة التي تتضمنها الحوافز المقدمة للعاملين (البرعي والتويجري، 1993، 168).

وعليه فإن المقصود بفاعلية نظام الحوافز إجرائياً هو: درجة تحقيق نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء للأهداف الرئيسية التي ينبغي أن يحققها نظام الحوافز نفسه، والتي تتضمنها المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال في المنظمات المختلفة - وهي كما حددها (هوانه وتقي، 1999، 186-189) - تتمثل في المبادئ التالية: (التبعية، الإدراك، التوقيت، الحجم، النوع، الثبات والمساواة، ومبدأ التحكم).

- المشرفات التربويات:

يقصد بالمشرفات التربويات في الدراسة الحالية: الموظفات التابعات لمركز الإشراف التربوي في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بمحافظة الأحساء والمسؤولات عن إرشاد وتوجيه المديرات والمعلمات في مدارسهن ومتابعة إنجازهن لأعمالهن.

الإطار النظري للدراسة:

تتناول الباحثة فيما يلي عرضاً للإطار النظري للدراسة الحالية والذي استعانت في إعدادها بالأدبيات الإدارية والتربوية ذات الصلة بموضوع الدراسة وأهدافها، لاسيما ما هو متصل منها بـ (نظام الحوافز الإدارية والإشراف التربوي)، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً/ نظام الحوافز الإدارية: (مفهومه، نظرياته، أهمية الحوافز وأنواعها، مبادئه، مشكلاته، شروط نجاحه وفاعليته):

• تعريف الحوافز:

يشير التحفيز إلى العائد الذي يحصل عليه الموظف نتيجة للتميز في أدائه، كما يشير إلى ذلك الأسلوب الهام للتأثير على سلوك الأفراد؛ لكي يغيروا أداءهم بما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة.

كما تُعرف الحوافز بأنها عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل، وبعبارة أخرى فإن الحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد (الحسيني، 2008، 1).

ويقصد بالحوافز لدى (الضبعان، 1429، 1-2) ذلك الشيء الخارجي الذي يوجد في المجتمع أو في البيئة المحيطة بالشخص وينجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

هذا وتعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء، وذلك يعني أن الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بالجهد المبذول في الوظيفية، وبالتالي فهو قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب.

أما (السلمي، 1997، 213) فيعرّف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"، بينما يعرفها (عبيد، 1997، 470) بأنها كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، أو كما عرفها (أبو رشيد وآخرون، 2007، 3) بأنها: حث الفرد من قبل الآخرين على القيام بالسلوك المطلوب.

وهناك من يرى بأنها "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج" (مهنا، 1997، 429).

وعليه يمكن تعريف الحافز بأنه عملية تعتمد على المؤثر الخارجي (مادي- معنوي) لإظهار القدرات الكامنة لدى الفرد في إنجاز أعماله، كما يمكن تعريف الحوافز بأنها: أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية.

• نظرية الحوافز:

التحفيز ك ممارسة مطبق منذ أقدم العصور لكن كنظريات قائمة فإنها ترجع إلى بداية القرن العشرين، ومن أهم نظريات الحوافز في المجال الإداري ما يأتي:

1. **النظرية الكلاسيكية:** ومن روادها (فريدريك تيلور)، وملخص نظرياتها للحوافز تتركز على الجانب المادي حيث كل إنتاجية عالية يقابلها أجر أعلى، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للعامل المميز (العمرى، 2003، 85-88).

2. **نظرية تدرج الحاجات الإنسانية:** (لإبراهام ماسلو)، وملخص النظرية أن هناك مجموعة من الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها وتعمل كمحرك ودافع للسلوك. وأوضح أن الفرد ينتقل في إشباع حاجاته بدءاً من الحاجات الفسيولوجية وانتهاءً بحاجة تحقيق الذات، وأن الحاجة غير المشبعة هي بمثابة الحافز أو الدافع الذي يحرك سلوك الفرد لإشباعها (الطويل، 1998، 182-184) (المغربي، 2004، 124-125)، وقد أتى بعد ذلك (الدرفر) وقسمها إلى ثلاث حاجات فقط وهي: حاجة البقاء وحاجة الانتماء وحاجة النمو، واختلف مع (ماسلو) في أن الفرد يستطيع إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد أو ينتقل من واحدة إلى أخرى صعوداً أو نزولاً (ماهر، 1993، 138-142).

3. **نظرية دافع الإنجاز:** (لدافيد ماكيلاند)، وملخص نظريته أن هناك أفراداً ذوي ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين، ويتميزون بحب المخاطرة وبالرغبة في معرفة المعلومات المرتدة مع سيطرة حب العمل على مشاعرهم (الحرفة، 1980، 158).

4. **نظرية (Y- X):** (لدوجلاس ماكريجور)، وفحوى نظرية (X) - وهي النظرية السلبية للعاملين - أنهم كسالى، وأن القيادة والعقاب هما وسيلتان لدفعهم لأداء العمل. أما نظرية (Y) فتري عكس ذلك حيث إن الأفراد لديهم رغبة في العمل وقدرة على تحمل المسؤولية واستعداداً لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك فأساليب التحفيز الملائمة هي التشجيع وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم والنظرة الإيجابية لتصرفاتهم (الحرفة، 1980، 159).

5. **نظرية ذات العاملين:** (لفردريك هيوزبرج)، حيث قسّم الحوافز والدوافع إلى نوعين:

- **عوامل دافعة:** وهي تعمل كحوافز، وتوفرها يؤدي إلى الرضا، وهي الإنجاز والتقدير والتقدم والنمو وأهمية العمل وهي التي ينبغي التركيز عليها كحوافز للعمل.

- **عوامل وقائية:** وهي التي يؤدي وجودها إلى عدم الاستياء مثل: الأجر وظروف العمل ووضوح أهداف وسياسات المنظمة (ماهر، 1993، 67).

• أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج عديدة من أهمها (أحمد، 2003، 1):

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج وجودته.
2. تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5. جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء لها.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن فيما بينهم.
7. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع الخارجي.

• أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز إلى (حوافز مادية وحوافز معنوية)، كما تقسم إلى (حوافز داخلية وحوافز خارجية).

وفيما يلي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز (جاد الرب، 2005، 36-37) (عطا الله، 2007، 1) (الحسيني، 2008، 2) (الضبعان، 1429، 2-3):

أولاً: الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل في المكافآت المادية، حيث يعد الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت؛ ذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً.

ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل.

ثانياً: الحوافز المعنوية:

تعد الحوافز المعنوية أحد أهم الركائز في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة؛ وذلك لأن الإنسان اجتماعي بطورته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

ذلك لأن الموظف له العديد من المطالب والاحتياجات غير المادية والتي تختلف من شخص لآخر، إلا أنه يمكن حصرها في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه وزملائه أيضاً، إلا جانب حاجة الفرد إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له؛ وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة، وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

ثالثاً: الحوافز الداخلية:

وهي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل: (الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به).

رابعاً: الحوافز الخارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المؤسسة، وتتمثل في الآتي:

الحوافز المالية المتمثلة في (الأجر الشهري أو الراتب)، والمزايا الإضافية مثل (الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية، والمكافآت التقديرية)، تقدير زملاء العمل والمهنة مثل (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة)، الترقيات في الوظيفية مثل (الارتقاء في المناصب والتعيين في وظائف جديدة)، علاقات الصداقة مثل (حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين، ولعب الأدوار القيادية، والحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل).

وعلى كل الأحوال وأياً كانت تقسيمات الحوافز، فإنه ما من شك - كما يجمع خبراء الإدارة - أن الحافز بنوعية المادي والمعنوي والداخلي والخارجي يلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين وتطوير طموحهم نحو زيادة الإنتاج، وفي المقابل أيضاً شعور الموظف بالرضا الوظيفي وبأن هناك ما يدفعه لبذل جهد إضافي للتميز عن زملائه الآخرين.

استخدام العقاب (الحوافز السلبية) كجزء من نظام الحوافز (هوانه وتقني، 1999، 194-195) (المغربي، 2004، 135):

تتضمن هذه المجموعة من الحوافز (العقاب أو الوعيد) كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال: وسائل التأنيب والتوبيخ والتبويه والإنذار وخفض الأجر وحبس الحوافز الإيجابية (كحجب الترقية أو تخفيض الرتبة).

إن استخدام العقاب كجزء من نظام الحوافز أمرٌ لا غنى عنه؛ لدعم الانضباط في العمل ولإحداث توازن في تطبيق هذا النظام، إلا أن استخدامه بطريقة غير ملائمة أو غير عادلة يمكن أن يحدث مشكلات أكثر مما يحلها.

ويمكن استخدام العقاب في المواقف التي يخالف فيها الموظفون القواعد المعمول بها والقوانين المكتوبة والتوقعات المذكورة أمامهم من قبل المسؤول في بيئة العمل والمعروفة من قبلهم مسبقاً.

ولضمان فاعلية هذا النوع من الحوافز فإن على المدير أو المسؤول أن يعرف أيضاً متى لا يستخدم العقاب حتى ولو حصلت مخالفة لقاعدة من قواعد العمل، فمثلاً ينبغي ألا يستخدم العقاب مع العاملين الجدد لأن الفرد خلال عملية التعلم قد يرتكب أخطاءً عن جهل بها دون قصد.

كما ينبغي ألا يستخدم العقاب بشكلٍ جماعي ضد قسم من الأقسام، فإذا استحق أحد الموظفين العقاب فينبغي أن يتم فردياً بعيداً عن عيون زملائه حتى لا يكون العقاب سبباً في الشعور بالارتباك أو الاحتقار أو حصول رد فعلٍ سلبيٍّ جماعي تجاه المدير أو المسؤول.

ولتحقيق الجدوى من استخدام العقاب كأحد أساليب التحفيز لابد من مراعاة

التالي:

- أن يتم العقاب بأسرع وقت ممكن بعد حدوث السلوك غير المرغوب.
- أن يكون العقاب للعمل نفسه لا للشخص.
- أن يكون العقاب بسبب عمل محدد يعرفه الموظف صاحب العلاقة.
- أن يكون العقاب قوياً وحازماً من المرة الأولى.

المبادئ الأساسية لنظام الحوافز:

زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة الإدارة والإشراف من الجانب السلوكي، وسمي بمصطلحات عديدة منها السلوك التنظيمي أو إدارة الأداء أو إدارة السلوك، وذلك لتحقيق مستوى مرضٍ من الإنتاجية في العمل باستخدام نظام الحوافز بشقية

(الثواب والعقاب) بشكل مناسب، فإذا لم يتم تطبيق نظام الثواب والعقاب بصورة صحيحة فإن أثره يكون سلبياً على الأداء ولن يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وفيما يلي تفصيلاً للمبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال (هوانه وتقي، 1999، 186-189):

- **مبدأ التبعية:** يعد مبدأ التبعية من أهم العوامل لنجاح نظام الثواب والعقاب، حيث يشير إلى أن هذا النظام ينبغي أن يتبع ظهور السلوك المرغوب أو غير المرغوب لا أن يسبقه؛ حتى يكون فعالاً ومجدياً. ويرتبط بهذا المبدأ مبدأ آخر يطلق عليه:
- **مبدأ التوقيت:** تتعلق فعالية نظام الحوافز بتوقيت تقديم الحافز، والمبدأ هو أنه كلما طالت المدة بين ظهور السلوك وتقديم الثواب زادت فرصة عدم تطبيق مبدأ التبعية الذي ذكر سابقاً، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون وقعة وأثره أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه. ومن المبادئ المهمة جداً والتي ينبغي أن يحققها نظام الحوافز الفعال:
- **مبدأ الإدراك:** حيث يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون العاملون مدركين تماماً للعلاقة بين السلوك والحوافز المقدمة، وينبغي أن تنتقل المعلومات الخاصة بنظام الحوافز بصورة واضحة لجميع العاملين حتى يعرفوا أي السلوك سوف يثابون عليه وأنها سوف يعاقبون عليه. وهذا يعني أن يكون لنظام الحوافز معايير وبنود محددة وواضحة ومعلنة مسبقاً للجميع بشكل تفصيلي.
- ومن المبادئ الهامة أيضاً تلك التي ترتبط بكفاءة الحوافز من حيث (الكم والنوع)، ويمثلها المبدأين التاليين:
- **مبدأ الحجم:** إن مبدأ الحجم يتعلق بكبر أو صغر الحافز المقدم نفسه، فمن الواضح أن الحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير، وبالنسبة لمبدأ التوقيت - المذكور سابقاً - فإنه يصبح أقل أهمية كلما ازداد حجم

المكافأة، فإذا صغر حجم المكافأة فينبغي أن تقل الفترة الزمنية بين ظهور السلوك وبين الحصول على الحافز الصغير.

- **مبدأ النوع:** إن خلق البيئة المناسبة للعمل له علاقة بتطبيق مبدأ النوع تطبيقاً سليماً؛ إذ على المدير أن يعرف أن الموظفين لا يدركون جميعهم نفس الأشياء أو المهام بنفس أهمية الحافز المقدم لها، فالحافز الذي يهتم شخصاً ما يمكن أن يعني شيئاً بسيطاً أو ربما لا يعني شيئاً أبداً لشخص آخر، فنوعية المكافأة ينبغي أن تقدم حسب احتياج العاملين لها.
- هذا بالإضافة إلى ضرورة تميز أنظمة الحوافز الفعالة بالموضوعية والعدالة من خلال تحقيقها للمبادئ التالية:

- **مبدأ الثبات أو المساواة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت ومطبّقاً بين العاملين بالتساوي.
 - **مبدأ التحكم:** يشير هذا المبدأ إلى أنه إذا لم يكن باستطاعة الموظف التحكم في إظهار السلوك الذي يرغبه المسؤول فلا ينبغي أن يطبق عليه نظام الحوافز، فمثلاً لو كان سبب تأخير إنجاز العمل الموكّل إليه هو تقصير من جانب إحدى الإدارات أو أحد الأقسام الأخرى فعندها ينبغي ألا يستخدم المسؤول الحوافز إلا بعد استكمال الموظف للمهمة تماماً.
- وتمثل المبادئ السابقة الذكر الخصائص والسمات العلمية التي ينبغي أن تبنى عليها نظم الحوافز في مختلف المنظمات، كما تمثل المعايير التي تم الاعتماد عليها في بناء أداة الدراسة الحالية وبالتالي تحقيق أهدافها.

أهم مشكلات نظام الحوافز:

يمكن حصر أهم المشكلات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي (الضبعان، 1429،

11-12):

تطبيق نظام الحوافز بشكلٍ خاطئٍ كالمساواة بين الذين يعملون والذين لا يعملون، مما يُفقد الحوافز قيمتها في استثارة العاملين لبذل الجهد، أن تكون غالبية

الحوافز جماعية مما يفقدها قيمتها، أن ترتبط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعايير تبتعد تماماً عن معدل الأداء ومدى قدرته على تحقيق المطلوب بفاعلية، عدم الاهتمام بالحوافز المعنوي مثل قلة الاهتمام بتحسين بيئة ومكان العمل من حيث الإضاءة والتهوية شعور الموظفين بانعدام الحافز المادي المتمثل في مشاركتهم في اتخاذ القرارات أو الاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم، سوء استقلال سلطة منح الحافز من جانب بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحافز بصرف النظر عن مؤثراته السلبية على الموظف، عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة قد يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز.

• شروط نظام الحوافز:

في ضوء المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال التي ذكرت آنفاً، يمكن القول بأن هناك شروطاً يجب مراعاتها أو توفيرها لضمان نجاح وفاعلية نظام الحوافز، حددها كل من كاتز (Katz، 2000) و(الضبيعان، 2008، 10-11) في التالي: وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل، أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معاً، اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز- وذلك تحقيقاً لمبدأ التوقيت- ، ضمان العدالة والمساواة من حيث عدم تعميم الحوافز بل تقنينها وألا يكون الحافز مبنياً على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط بل لابد من مراعاة العدالة في توزيع الحوافز- وذلك تحقيقاً لمبدأ الثبات والمساواة- ، إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز، وتفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز- وليس الأداء العادي- وبين الحصول على الحافز- انطلاقاً من مبدأ الإدراك- ، تناسب الحوافز مع مقدار إنتاج الفرد ومستوى أدائه الوظيفي، أن يتفق الحافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد- تطبيقاً لمبدأ النوع- ، الاستماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافزاً له ويشعره بأهميته، إن كفاءة الرئيس سبب لتحفيز المرؤوس فهذا العنصر يحفز على الإجابة، تفويض الرئيس للمرؤوس؛ لأن ذلك يجعله يتحمل المسؤولية وبالتالي يكتسب المرؤوس الثقة بالذات ويتولد لديه الإحساس بأنه يمكن الاعتماد عليه في

العمل، أهمية تقبل الأفكار الجديدة لأن ذلك معناه قناعة الرئيس بالتطوير، التحفيز من خلال إقامة العلاقة الإنسانية والمهنية الجيدة، تعزيز روح العمل كفريق أو كمجموعة واحدة، تقوية نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد، تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة، توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد، إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر لإثبات كفاءة أكثر في الأداء، إعطاء الحق في الحصول على ترقية.

أما بالنسبة لنظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة قيد الدراسة، فلم تجد الباحثة لائحة مفصلة في هذا الشأن، ولم تجد حتى تعاميم أو نشرات أو أدبيات تخص هذا النظام في المؤسسة التربوية قيد الدراسة بالذات أو حتى توضح أهدافه وتطبيقاته أو تشير إلى مشكلاته، وقد تركز ما تحصلت عليه الباحثة في هذا الشأن فيما قدمته وحدة القياس والتقويم التربوي في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء من لائحة تنفيذية لنظام جائزة الأداء المتميز، والتي تمركزت أبرز أهدافها في التعريف بالأفكار المبدعة لنشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة، ورعاية المبادرات المتميزة وتشجيعها (وحدة القياس والتقويم التربوي، 1429، 1)، أي أنها اقتصرت على أعلى مستويات الأداء الوظيفي دون مراعاة للاختلاف في القدرات الفردية.

ثانياً: الإشراف التربوي: (مفهومه، خصائصه، مهارات وصفات العاملين فيه)،

• مفهوم الإشراف التربوي:

يعرف بوردمان الإشراف التربوي بأنه "المجهود الذي يبذل لاستشارة وتسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى ومجموعات؛ وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهماً أحسن ويؤدونها بصورة أكثر فاعلية؛ حتى يصبحوا أكثر قدرة على استشارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الأكيدة العميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث" (هوانه وتقي، 2001، 93).

أما (طافش، 2004، 73) فيري أن الإشراف التربوي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها التربويون المختصون لمساعدة العاملين على تنمية ذواتهم

وتحسين ممارساتهم التعليمية داخل المدرسة، وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم ليتمكنوا من تحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

كما يذكر (المساد، 2005، 73) أن الإشراف التربوي يعد خدمة تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتي التربية والتعليم، والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل العاملين التنمية المطردة وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن القول بأن الإشراف التربوي عبارة عن: خدمة تربوية تهدف إلى مساعدة العاملين لتقديم أفضل الخدمات التعليمية وبالتالي تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، كما أنه عملية تشمل جميع عناصر العمل التربوي من طلاب ومناهج ومبانٍ وإدارة ومعلمين وإداريين ووسائل وتجهيزات، إلى جانب العلاقة مع المجتمع المحلي.

• خصائص الإشراف التربوي:

يتميز الإشراف التربوي الحديث بعدد من الخصائص، وقد حددها جيمس فوكس (Jems Fox) في التالي (نشوان ونشوان، 2004، 183):

1. عملية ديموقراطية تقوم على احترام شخصية الفرد وتسمح بتبادل الآراء.
2. عملية تعاونية حيث تعتمد على التعاون بين جميع عناصر النظام الإشرافي.
3. يشجع على الإبداع ويحفز على الابتكار، ويتيح للعاملين تقديم الاقتراحات والأفكار.

ويضيف كل من (طافش، 2004، 77-79) و(أبو زيد، 2008، 6) الخصائص

التالية:

1. الإشراف التربوي عملية إنسانية وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية، فالمشرف التربوي يعمل على توثيق علاقاته مع العاملين المنوط به عملية التفاعل معهم والإشراف على أعمالهم، مما يساعده في القيام بدوره الفعال لتذليل الصعوبات والمعوقات التي قد تطرأ في الميدان.

2. الإشراف التربوي عملية قيادية تُلزم المشرف التربوي بأن يتصف بالقدرة على التأثير في جميع الأطراف التي يتعامل معها في الميدان التربوي، وينبغي أن يكون هذا التأثير إيجابياً نابعاً من التعاون البناء، وقائماً على تنسيق جميع الجهود لتصب في بوتقة تحسين التعليم.

3. الإشراف التربوي الحديث يعتمد على تقويم الأداء ليس كهدف يسعى إليه وإنما كوسيلة لتحسين هذا الأداء، وتعزيز النتائج التي حققها بالجهود المنظمة التي قام بها.

ويتضح من الخصائص السابقة أثر الدراسات والأبحاث والاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف، والتي تنادي بالديموقراطية والعمل الجماعي واحترام شخصية العاملين في المدرسة واعتماد الأسلوب العلمي في حل ما يواجههم من مشكلات ومواقف، والتأكيد على أهمية التفاعل والمناقشة معهم، كما أن هذه الخصائص تشير إلى أن الإشراف التربوي الحديث يطمح إلى أكثر من أن يكون علاجياً أو لحل المشكلات فقط بل هو إشراف يشجع التفكير الإبداعي؛ وذلك بإتاحة حرية التفكير للعاملين وإشاعة الطمأنينة بينهم، وما من شك في أن نجاح المشرف التربوي في مهامه تلك يتطلب الاهتمام بتلبية احتياجاته وتحفيزه للعمل من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز الإدارية.

• المهارات والصفات الواجب توفرها في المشرف والمشرفة التربويين:

اتفق عدد من المفكرين على أهمية المهارات العلمية والفكرية والإنسانية والفنية ومهارات تتعلق بالتنظيم، وتفصيل ذلك كالتالي (عطوي، 2001، 242) (عبدالهادي، 2002، 30 - 31).

أولاً: المهارات العلمية والفكرية، وتعني هذه المهارات قدرة المشرف على استعمال الأسلوب العلمي في حل المشكلات، الوعي بالأسس والمرتكزات التي بنيت عليها المناهج الدراسية، المعرفة بالأساليب الإشرافية التي تمكنه من القيام بواجباته الإشرافية، إتقان مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

ثانياً: المهارات الإنسانية، وفي هذا المجال يجب أن يتصف المشرف بما يلي:

- القدرة على العمل والتعامل مع الآخرين وفهم الذات الإنسانية، القدرة على الإقناع والتعبير عن الآراء وإدارة النقاش والمساهمة فيه، حسن الإصغاء والتفهم وبناء الأجواء الودية، ودقة الملاحظة.

ثالثاً: المهارات الفنية، وتشتمل على ما يلي:

- القدرة على توضيح الأفكار والتعبير السليم كتابةً وتحدثاً، الاطلاع المستمر والقراءة الواعية، تبادل الرأي مع العاملين وإدارة الحوار معهم واستيعاب أفكارهم وتصوراتهم.

رابعاً: المهارات المتعلقة بالتنظيم المدرسي، وتشمل القدرة على ترجمة البرنامج التعليمي إلى خطة واقعية قابلة للتنفيذ، ومهارة اكتشاف أي خلل في التنظيم المدرسي والتنبه لإصلاحه، وتقدير فعالية أي جانب تعليمي في ضوء الأغراض التربوية.

صفات المشرفة التربوية في تعليم البنات في المملكة العربية السعودية:

حددت وزارة التربية والتعليم الصفات الواجب توافرها في المشرفة التربوية والتي تستطيع من خلالها تحقيق أهداف الإشراف التربوي بمفهومه الحديث في النقاط التالية (وزارة التربية والتعليم، 1426، 8-9):

1. أن تكون قادرة على خلق الثقة وتوجيه النمو المهني للمؤسسات في أعمالهن.
 2. أن تكون قادرة على التخطيط لتتمكن من وضع خطة مرنة تتضمن الخطوط العامة والخاصة لأهداف عملها.
 3. أن تكون مبدعة محبة للتعاون راغبة في تطوير ما لدى الآخرين.
 4. أن تكون ملمة بالتطورات والتجديدات التربوية الحديثة.
 5. أن تتصف بالمرونة التي تتضمن حسن التصرف ومواجهة المواقف بفاعلية.
 6. أن تستمد سلطتها ومكانتها وتأثيرها في العاملات من قوة أفكارها وموضوعيتها ومن مهارتها الفنية والمهنية ومن معلوماتها المتجددة وخبرتها النامية المتطورة.
- وبناءً على ما سبق يمكن القول بأهمية الإشراف التربوي ودور المشرفات في تنفيذ سياسة التعليم بكل جوانبها، لذا أصبح لزاماً الاهتمام بتوفير كل ما من شأنه أن

يساعد هذه الفئة على القيام بمهامها، ولعل وجود نظام فعال لحفزهن يعد من أهم الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك.

الدراسات السابقة:

تعرض الباحثة فيما يلي الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة موضوع نظام الحوافز الإدارية في المؤسسات المختلفة، ثم الدراسات التي تناولت موضوعات تكشف بصورة غير مباشرة عن طبيعة هذا النظام - لا سيما في مجال الإشراف التربوي - .

أولاً: الدراسات المباشرة:

- دراسة الزامل وخطاب (1402): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في كفاءة وفعالية الحوافز في محيط العمل وأثرها على دافعية الإنجاز للعاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقاها على عينة عشوائية من الموظفين الدارسين في برامج معهد الإدارة العامة بالرياض وجدة والدمام قوامها (402) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: أن الحوافز المالية تأتي في مقدمة الحوافز التي تحتاج إلى معالجة نواحي القصور بها، ، تلى ذلك قصور حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية؛ بسبب عدم إلمام العاملين بإجراءات وسياسات العمل وعدم ملاءمة مكان العمل، ثم عدم ملاءمة تخصص الموظف لمسمى ومهام وظيفته، ثم أتت الحوافز النابعة من علاقات العمل حيث بدى قصور في علاقة الرئيس بالمرؤوس من حيث عدم إشراك المرؤوس في صنع القرارات وعدم إعطائه الفرصة لإنجاز العمل بالأسلوب الذي يختاره.

- دراسة العديلي (1402): هدفت هذه الدراسة - التي أجريت في المملكة العربية السعودية - إلى معرفة الحاجات والرغبات والتوقعات لدى الموظف ومدى إشباع العمل لها، والتعرف كذلك على أهمية الحوافز المادية والمعنوية واهمية دافعية العمل بالنسبة للموظف، واستخدم الباحث مقياس (منسوتا الشامل للرضا الوظيفي) - بعد تعديله ليتلاءم مع بيئة وظروف العمل الحكومي السعودي - أداة لجمع المعلومات، وقد

كشفت الدراسة عن عدد من النتائج المهمة أبرزها: أهمية الحوافز المادية كالراتب، وأهمية الحوافز المعنوية كالرقي في الوظيفة وضمانات العمل.

- دراسة بوب نيلسون (Bub Nelson) (1996): تناولت هذه الدراسة النظرية أبرز الجوانب التي يجب على المديرين الاهتمام بها للوصول إلى برامج تحفيزية ناجحة باعتبار هذا الأمر من الطموحات التي يرغبها المدبرون، ولذلك أوصت الدراسة بجوانب وطرق هامة على الرجل الإداري أن ينتهجها لوضع برامج ناجحة وذكر منها: تكوين حلقة اتصال بين الإدارة والموظفين أساسها التعاون والاحترام المتبادل، والاستفادة من نظرية التعزيز في حفز الموظفين والتي تؤكد على أن إتمام الموظف لعمله لابد أن يصاحبه استمرار في التعزيز، إلى جانب تفعيل نظام الأجر والترقية لبناء السلوك المرغوب فيه، ومنح المتميزين في العمل خطابات شكر على أن يراعى فيها الأمور التالية: (شكر الموظف عقب إنجازه عملاً يشعره بقيمة ما أنجزه ويفضل أن يقابله وجهاً لوجه)، إضافة إلى ذلك تقديم الهدايا السنوية كحافز بعد تشكيل لجنة دائمة لشراء الجوائز واختيارها وأن تسلم للأفراد في حفل يحضره الجميع مع ذكر الإنجاز.

- دراسة دونا ديروز (1999): ذكرت هذه الدراسة النظرية أن كثيراً من المديرين يسلّمون- مع الأسف- بأن موظفيهم المتميزين لديهم حافز ذاتي وهم بذلك ينسون أن يغذوا هذا الحافز لضمان استمراريته إلى أن يكون الوقت قد فات وانخفض مستوى الأداء، أو يكون الموظف قد ترك العمل والتحق بوظيفة أخرى. فهناك الكثير من الحوافز غير المالية المتاحة التي يمكن أن يستخدمها المسؤول دائماً وهي طريقة الشكر والثناء، وأوصى بأن يكون المدير كريماً وصادقاً في ترديد عبارات الشكر والمدح والإكثار من ذلك للموظفين المتميزين عند الإدارة العليا.

- دراسة القحطاني (2003): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء منسوبي وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية، والكشف عن مدى كفايتها في الواقع الوظيفي ومدى تأثيرها وأهميتها بالمقارنة بين القياديين وغير القياديين، وقد استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات وطبقها على عينة الدراسة

المكونة من (633) موظفاً من منسوبي الوزارة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: كفاية ورضا الموظفين عن المرتب الشهري والعلوة السنوية وأنها يمثلان محفزاً قوياً ومؤثراً على الموظفين بشكل عام، إضافة إلى عدم منح الموظفين المتميزين مكافآت مادية على أعمالهم وعدم كفاية هذا الحافز إن وجد في الواقع الوظيفي، كما توصلت إلى أن أبرز الحوافز المعنوية المؤثرة على الموظفين بشكل عام تتمثل في إحساس الفرد بالمواطنة والشعور بالمسؤولية تجاه عمله وكذلك الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه في العمل، وكشفت أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير سنوات الخبرة على الحوافز المستخدمة في وزارة المعارف على كل من القياديين وغير القياديين.

- دراسة دويد (1423): هدفت هذه الدراسة - التي أجريت في المملكة العربية السعودية - إلى رصد الحوافز المتوافرة للمشرف التربوي لتطوير أدائه من خلال ممارسته لعمله الإشرافي، والكشف عن الحوافز الأكثر أهمية والتي يمكن أن تطور أدائه من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدل العام لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين والمعدل العام لدرجة أهميتها، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدلات العامة لدرجة توافر الحوافز للمشرفين التربويين باختلاف الإدارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة.

- وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقها على أفراد الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة البالغ عددهم (475) فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن الحوافز متوفرة بدرجة متوسطة للمشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة، وأن جميع الحوافز قد حققت درجة أهمية عالية جداً.

- هذا وأوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز لتطوير أداء العاملين في الوظائف التعليمية، والتأكيد على الاستمرار في منح الحوافز التي حصلت على درجة توافر عالية، والعناية بالحوافز التي حصلت على درجة توافر متوسطة، ووضع خطة للحوافز التي حصلت على درجة توافر ضعيفة لتوفيرها للمشرفين التربويين لتطوير أدائهم-

خاصة تلك التي تتعلق بالنواحي العلمية والدراسية والتدريبية - ، وتطبيق أنظمة وزارة الخدمة المدنية فيما يتعلق بمستحقات الانتداب والدورات التدريبية وعدم تأخير تسليمها لمستحقيها.

ثانياً: الدراسات غير المباشرة:

- دراسة (المغدي، 1997): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات العمل الإشرافي في محافظة الأحساء التعليمية بالملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقها على عينة الدراسة المكونة من (47) مشرفة تربوية و(29) مشرفاً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: قلة وجود حوافز مالية للمشرفات/للمشرفين التربويين، وقلة الدورات التدريبية للمشرفات/للمشرفين التربويين.

وتشير هاتان النتيجتان- بصورة غير مباشرة- إلى انخفاض مستوى فاعلية بعض جوانب نظام الحوافز في المؤسسات التي تناولتها تلك الدراسة؛ حيث ترتبط قلة الحوافز المالية بالحوافز المادية، وترتبط قلة الدورات التدريبية بالحوافز المعنوية.

- دراسة (الحماد، 1421): هدفت هذه الدراسة- التي أجريت في المملكة العربية السعودية- إلى تحديد معوقات فاعلية الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات وطبقها على أفراد مجتمع الدراسة المكون من (230) مشرفاً تربوياً، وكان من أهم نتائج الدراسة: قلة الحوافز المادية المخصصة للمشرفين التربويين، وقلة اهتمام المسؤولين بالمقترحات التي يرفعها المشرفون التربويون، وقلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية للمشرفين التربويين، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين التربويين - مما أثر سلباً على مستوى فاعلية الحوافز المعنوية- .

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض ما توفر للباحثة من دراسات سابقة يمكن استخلاص ما يلي:

1. أقدميتها بشكل عام؛ حيث يعود أحدثها إلى عام 1423هـ/2003م، إضافة إلى ندرة ما هو متصل منها بالإشراف التربوي- في حدود علم الباحثة- ، ولعل ذلك مما يبرز أهمية الدراسة الحالية التي تناولت نظام الحوافز الإدارية المقدم للمشرفات التربويات بهدف الكشف عن واقعه ثم تطوير هذا الواقع من خلال تقديم المقترحات المناسبة لتطويره، الأمر الذي قد يسهم في تحسين مستوى أداء تلك الفئة لمهامها الإشرافية والتربوية.
2. كشفت الدراسات المباشرة عن أهمية الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، وكشفت عن أن مشكلة الحوافز تكمن- بشكل عام- وراء عدم تنوع الحوافز المتوفرة، وعدم كفاية المقدم منها، والتركيز على نوع دون غيره، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على مستوى إنتاجية الأفراد ودرجة رضاهم الوظيفي عن المؤسسة التي ينتمون إليها أو عن القيادة التي ينضمون تحت لوائها.
3. كشفت الدراسات غير المباشرة عن أن من أبرز المعوقات والمشكلات التي تواجه الإشراف التربوي قلة الحوافز المادية المقدمة للمشرفين والمشرفات، وقلة الدورات التدريبية، وانخفاض روحهم المعنوية، مما أدى في بعض الأحيان إلى الانخفاض في مستوى أدائهم وإعاقتهم عن أداء مهامهم على الوجه الأكمل.

إجراءات الدراسة:

• منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى الاستنتاجات التي تمكن من فهم الواقع وتطويره (عبيدات وآخرون، 1999، 248).

• مجتمع الدراسة:

جميع المشرفات التربويات من منسوبات الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء والبالغ عددهن (449) مشرفة تربوية (إدارة البحوث والمشاريع التربوية، 1429/1430هـ).

- عينة الدراسة:

تم حساب عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: حصر الإدارات في مراكز الإشراف التربوي في محافظة الأحساء البالغ عددها (ثلاث) مراكز، حيث بلغ العدد الإجمالي للإدارات (27) إدارة تضم عدد (449) مشرفة تربوية (إدارة البحوث والمشاريع التربوية، 1430/1429).

ثانياً: تم إعطاء رقم لكل إدارة.

ثالثاً: تم اختيار عينة عشوائية من الإدارات تمثل ما نسبته (25%) من إجمالي عدد الإدارات، حيث إن الإجمالي (27) إدارة والعينة العشوائية منهم (7) إدارات.

رابعاً: تم تطبيق الأداة ميدانياً على جميع المشرفات في الإدارات التي وقع الاختيار العشوائي عليها، فبلغ عدد من طبقت عليهن الأداة (100) مشرفة تربوية، وكان العائد من نسخ الاستبانة والصالح للتحليل الإحصائي (84) نسخة.

- خصائص أفراد عينة الدراسة:

يمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيريها في الجدول رقم (1)

التالي:

جدول رقم (1)

خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيريها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ماجستير	9	10.7
	بكالوريوس	70	83.3
	أخرى (دبلوم)	5	6.0
المجموع		84	%100
عدد سنوات الخبرة في ميدان الإشراف التربوي	أقل من 4 سنوات	15	17.9
	من 4-8 سنوات	30	35.7
	من 9-13 سنة	13	15.5
	أكثر من 13 سنة	26	31.0
المجموع		84	%100

يتضح من الجدول رقم (1) أن (10.7%) من أفراد عينة الدراسة من الحاصلات على درجة الماجستير، في حين كانت النسبة الأكبر للحاصلات على درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهن (83.3%)، أما الحاصلات على الدبلوم فقد كانت نسبتهن (6.0%) فقط.

ويتضح كذلك من الجدول رقم (1) أن (17.9%) من أفراد عينة الدراسة من ذوات الخبرة (أقل من 4 سنوات)، في حين كانت أعلى نسبة (35.7%) لذوات الخبرة (من 4-8 سنوات)، وكانت أقل نسبة (15.5%) لذوات الخبرة (من 9-13 سنة)، في حين كانت نسبة ذوات الخبرة (أكثر من 13 سنة) (31.0%).

أداة الدراسة:

• وصف أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة: تم تصميم استبانة شملت القسمين التاليين:

القسم الأول: المعلومات العامة: ويتناول بيانات حول أفراد الدراسة شملت (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في ميدان الإشراف التربوي).

القسم الثاني: المعلومات الأساسية: وشملت المحورين التاليين:

(أ) المحور الأول: واقع نظام حوافز المشرفات التربويات، وتضمن (20) عبارة تشير في مجملها إلى مجموعة من الخصائص المميزة لنظام الحوافز الفعّال، وسيتم الحكم على مستوى الفاعلية من خلال تحديد درجة تحقق هذه الخصائص في النظام الخاضع للدراسة.

(ب) المحور الثاني: مقترحات لتحسين مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات، وتضمن (18) عبارة.

وكانت الاستجابات على عبارات الاستبانة وفق تدرج رباعي على النحو التالي: (عالية، متوسطة، منخفضة، معدومة).

وبعد استخراج المتوسطات الحسابية لجميع الاستجابات تم وضع معيارٍ للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التحقق وإمكانية الإسهام وذلك كالتالي:

1. إذا كان المتوسط الحسابي من (3.26- 4) تكون درجة التحقق أو إمكانية الإسهام (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. إذا كان المتوسط الحسابي من (2.51- 3.25) تكون درجة التحقق أو إمكانية الإسهام (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. إذا كان المتوسط الحسابي من (1.76- 2.50) تكون درجة التحقق أو إمكانية الإسهام (منخفضة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
4. إذا كان المتوسط الحسابي من (1.00- 1.75) تكون درجة التحقق أو إمكانية الإسهام (معدومة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

• صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة الملك فيصل، وجامعة الرياض للبنات، وجامعة الملك سعود؛ وذلك للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم تجاه مناسبة عبارات الاستبانة ووضوحها وملاءمتها للمحاور التي تنتمي إليها، وبناءً عليه تم إعادة صياغة بعض العبارات واستبعاد بعضها، مما أمكن من القول بأن الأداة صالحة لقياس ما أعدت لأجله.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس درجة ثبات الأداة استخدمت الباحثة معامل (ألفا كرونباخ)؛ وذلك لمعرفة إمكانية الاعتماد عليها في التطبيق الميداني، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2)

معاملات ثبات محوري أداة الدراسة وفق معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.87	20	المحور الأول: واقع نظام حوافز المشرفات التربويات
0.96	18	المحور الثاني: مقترحات لتحسين مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات

يتضح من الجدول رقم (2) السابق أن معامل ثبات المحور الأول (واقع نظام حوافز المشرفات التربويات) قد بلغ (0.87)، وبلغ معامل ثبات المحور الثاني (مقترحات لتحسين مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات) (0.96)، وتشير هذه المعاملات إلى تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الثبات، وبهذا يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- اعتمدت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:
1. التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة، ولحساب استجاباتهم تجاه العبارات التي تضمنتها الأداة.
 2. المتوسطات الحسابية لترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة.
 3. معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الدراسة.
 4. اختبار كروسكال-واليز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق في محوري الدراسة باختلاف المؤهل العلمي، وقد تم استخدامه لصغر حجم بعض مجموعات متغير (المؤهل العلمي)... حيث يعد هذا الاختبار من الاختبارات (اللابرامترية/اللامعلمية) ذات العلاقة بتحليل المجموعات الصغيرة ويفضل في هذه الحالة استخدامه بدلاً عن اختبار تحليل التباين (الشربيني، 1990، 227-236).

5. اختبار مان- وتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق في محور فاعلية نظام الحوافز باختلاف المؤهل العلمي، وقد تم استخدامه بسبب صغر إحدى المجموعتين أو كلاهما، وبسبب التفاوت الكبير بين المجموعتين في بعض المقارنات... حيث يفضل استخدامه في هذه الحالة بدلاً عن اختبار (ت) (T.test) (الشرييني، 1990، 187-191).

6. تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق بين جهات نظر أفراد عينة الدراسة تجاه محوري أداة الدراسة، وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في ميدان الإشراف التربوي.

• عرض النتائج ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة:

أولاً: ما درجة تحقق خصائص نظام الحوافز الفعال التالية في نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء من وجهة نظر المشرفات أنفسهن؟

يوضح الجدول رقم (3) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن درجة تحقق خصائص نظام الحوافز الفعال في نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء:

جدول رقم (3)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن درجة تحقق خصائص نظام الحوافز الفعال في نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء

م	الخصائص (العبارات)	درجة التحقق			
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة
1	الارتباط الوثيق بين الحافز وأهداف العمل	5	26	39	14
		6.0 %	31.0	46.4	16.7
	ت				
					12
					0.81
					2.26

تابع جدول رقم (3)

م	الخصائص (العبارات)	درجة التحقق				الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة	
2	ارتباط الحوافز بدوافع وأهداف المشرفات	ت	5	23	37	19
		%	6.0	27.4	44.0	22.6
3	اختيار الوقت المناسب لتقديم الحوافز	ت	9	24	26	25
		%	10.7	28.6	31.0	29.8
4	وفاء الإدارة العليا بتنفيذ ما تقرره من التزامات	ت	11	28	23	22
		%	13.1	33.3	27.4	26.2
5	العدالة والمساواة من حيث عدم تعميم الحوافز بل تقنينها ومنحها لمستحقاتها فقط	ت	17	23	22	22
		%	20.2	27.4	26.2	26.2
6	تفهم المشرفات للعلاقة بين الأداء المميز والحصول على الحافز	ت	29	38	14	3
		%	34.5	45.2	16.7	3.6
7	تناسب الحوافز مع مستوى أداء المشرفة الوظيفي	ت	7	20	27	30
		%	8.3	23.8	32.1	35.7
8	اتفاق الحافز مع الحاجات الملحة للمشرفة	ت	3	14	35	32
		%	3.6	16.7	41.7	38.1
9	تناسب الحوافز طرديا مع الدرجة الوظيفية للمشرفة	ت	5	14	25	40
		%	6.0	16.7	29.8	47.6
10	يُبنى نظام الحوافز على قدرات جميع المشرفات- متفوقات وغير متفوقات-	ت	14	25	26	19
		%	16.7	29.8	31.0	22.6
11	تدعم الإدارة العليا الأفكار الإبداعية الجديدة كأحد أساليب التحفيز	ت	26	37	16	5
		%	31.0	44.0	19.0	6.0
12	يرتكز نظام الحوافز على أسس مقبولة ومعلنة للجميع	ت	14	22	33	15
		%	16.7	26.2	39.3	17.9
13	تستثير الحوافز المقدمة المشرفات لبذل المزيد من الجهود	ت	10	22	32	20
		%	11.9	26.2	38.1	23.8

تابع جدول رقم (3)

م	الخصائص (العبارات)	درجة التحقق				
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة	
14	يرتبط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء	ت	9	29	28	18
		%	10.7	34.5	33.3	21.4
15	تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على حاجات المشرفات ورغباتهن	ت	3	20	26	35
		%	3.6	23.8	31.0	41.7
16	تحقق الحوافز المقدمة الرضا الوظيفي للمشرفات	ت	4	23	29	28
		%	4.8	27.4	34.5	33.3
17	يستخدم العقاب - كجزء من نظام الحوافز - لدعم الانضباط في العمل	ت	36	30	10	8
		%	42.9	35.7	11.9	9.5
18	يراعى في تطبيق العقاب البعد عن التحيز والاعتبارات الشخصية	ت	13	33	20	18
		%	15.5	39.3	23.8	21.4
19	تعاقب المشرفة على عمل محدد تعرف ضوابطه سابقا	ت	29	30	19	6
		%	34.5	35.7	22.6	7.1
20	يراعى في العقاب القوة والحزم من المرة الأولى	ت	28	32	18	6
		%	33.3	38.1	21.4	7.1
المتوسط العام للمحور			2.41			

يتضح من الجدول رقم (3) السابق أن المتوسط الحسابي للعبارات قد انحصر ما بين (3.12) و(1.81)، حيث حصلت العبارة رقم (17) "يستخدم العقاب - كجزء من نظام الحوافز - لدعم الانضباط في العمل) على أعلى متوسط حسابي (3.12) أي بدرجة تحقق (متوسطة)، وحصلت العبارة رقم (9) (تناسب الحوافز طردياً مع الدرجة الوظيفية للمشرفة) على أدنى متوسط حسابي (1.81) أي بدرجة تحقق (منخفضة). في حين بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.41) أي بدرجة تحقق (منخفضة).

وتشير النتيجة سابقة الذكر بشكل عام إلى انخفاض مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة - بشكل عام - إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم كفاية الحوافز المقدمة لهن وضعف رضاهن عنها؛ حيث قد تقتصر الحوافز الإيجابية على ما هو مرتبط - غالباً - بالتميز في الأداء دون مراعاة الفروق الفردية في مستويات الأداء ذاتها، كما قد تتركز الحوافز في الغالب في الجانب المادي دون المعنوي، بالإضافة إلى قناعة أفراد عينة الدراسة ربما بضعف الرابط بين رغباتهن والحاجات الفعلية الملحة لديهن وبين الحوافز المقدمة لهن. وتتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه نتائج دراسة (الزامل وخطاب، 1402) من وجود قصور في الحوافز المالية والمعنوية المقدمة للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية، - مما يشير إلى انخفاض في مستوى فاعلية الحوافز في المؤسسات التي تناولتها تلك الدراسة - ومن هنا أتى اتفاقها مع نتيجة الدراسة الحالية. كما تتفق - بصورة غير مباشرة - مع بعض نتائج دراسة (المغيدي، 1997)، والتي كشفت عن قلة وجود حوافز مادية للمشرفات والمشرفين التربويين في محافظة الأحساء التعليمية. وتتفق أيضاً - وبصورة غير مباشرة - مع ما كشفت عنه نتائج دراسة (الحماد، 1421)، حيث توصلت إلى (قلة الحوافز المخصصة للمشرفين التربويين، وقلة اهتمام المسؤولين بالمقترحات التي يرفعونها، وقلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع كفاءتهم الإشرافية، وقلة الصلاحيات الممنوحة لهم). كما تتفق - وبصورة غير مباشرة - مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (القحطاني، 2003) من أن الموظفين المتميزين في وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية لا يحظون بمكافآت مادية على أعمالهم، إلى جانب عدم كفاية هذا الحافز - إن وجد في الواقع الوظيفي - .

حيث تشير هذه النتائج في مجملها إلى نقص في مستوى فاعلية بعض جوانب أنظمة الحوافز التي تناولتها تلك الدراسات، ومن هنا أتى اتفاقها - بصورة غير مباشرة - مع نتيجة الدراسة الحالية - التي هي بصدد التحليل والمناقشة من قبل الباحثة - والمتمثلة في انخفاض درجة تحقق خصائص نظام الحوافز الفعال في النظام قيد الدراسة. غير أن هذه النتيجة تختلف - بشكل عام - مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (دويد، 1423)، حيث كشفت عن توافر الحوافز بدرجة متوسطة للمشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة.

أي أن نظام الحوافز في المؤسسات التربوية التي تناولتها هذه الدراسة فعال بدرجة متوسطة، بينما كشفت الدراسة الحالية عن انخفاض درجة تحقق خصائص نظام الحوافز الفعال في النظام قيد الدراسة، بمعنى أن مستوى فاعليته منخفض.

ثانياً: ما إمكانية إسهام المقترحات التالية في تحسين مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء من وجهة نظر المشرفات أنفسهن؟

يوضح الجدول رقم (4) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن إمكانية إسهام المقترحات في تحسين مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء:

جدول رقم (4)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن إمكانية إسهام المقترحات في تحسين مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات

التربويات في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء

م	المقترحات (العبارات)	إمكانية الإسهام			
		معدومة	منخفضة	متوسطة	عالية
1	اختيار الحوافز التي تتفق مع احتياجات المشرفات ورغباتهن	11	20	18	35
		13.1	23.8	21.4	41.7
2	تحديد معايير واضحة لمنح الحوافز	10	17	19	38
		11.9	20.2	22.6	45.2

تابع جدول رقم (4)

الترتيب	الأرقام المعيارية	المتوسط الحسابي	إمكانية الإسهام				المتغيرات (العبارات)	م
			معدومة	منخفضة	متوسطة	عالية		
7	1.06	3.04	12	9	27	36	ت	3
			14.3	10.7	32.1	42.9	%	
6	1.10	3.12	11	13	15	45	ت	4
			13.1	15.5	17.9	53.6	%	
11	1.15	2.92	15	14	18	37	ت	5
			17.9	16.7	21.4	44.0	%	
13	1.12	2.88	13	19	17	35	ت	6
			15.5	22.6	20.2	41.7	%	
14	1.18	2.86	17	14	17	36	ت	7
			20.2	16.7	20.2	42.9	%	
18	1.27	2.69	22	18	8	36	ت	8
			26.2	21.4	9.5	42.9	%	
4	1.06	3.20	9	13	14	48	ت	9
			10.7	15.5	16.7	57.1	%	
2	0.92	3.31	5	11	21	47	ت	10
			6.0	13.1	25.0	56.0	%	
1	0.90	3.37	4	12	17	51	ت	11
			4.8	14.3	20.2	60.7	%	
15	1.28	2.79	23	10	13	38	ت	12
			27.4	11.9	15.5	45.2	%	
15	1.23	2.79	20	14	14	36	ت	13
			23.8	16.7	16.7	42.9	%	
17	1.30	2.76	23	13	9	39	ت	14
			27.4	15.5	10.7	46.4	%	
10	1.19	2.94	15	16	12	41	ت	15
			17.9	19.0	14.3	48.8	%	
5	0.96	3.19	7	11	25	41	ت	16
			8.3	13.1	29.8	48.8	%	
3	0.95	3.27	5	14	18	47	ت	17
			6.0	16.7	21.4	56.0	%	

تابع جدول رقم (4)

م	المقترحات (العبارات)	إمكانية الإسهام				المتوسط العام للمحور
		معدومة	منخفضة	متوسطة	عالية	
18	استثناء المشرفات الجديديات من العقاب لنقص المامهن بقوانين العمل وقواعده	11	16	23	34	ت
		13.1	19.0	27.4	40.5	%
		3.00				

يتضح من الجدول رقم (4) السابق أن المتوسط الحسابي للعبارات قد انحصر ما بين (3.37) و(2.69)، حيث حصلت العبارة رقم (11) "تقوية العلاقة بين فريق العمل الواحد لتحقيق الانسجام وللتحفيز على الأداء الجيد" على أعلى متوسط حسابي (3.37) أي بدرجة إسهام (عالية)، وحصلت العبارة رقم (8) "الاستماع لمقترحات المشرفات لتحفيزهن وإشعارهن بأهميتهن" على أدنى متوسط حسابي (2.69) أي بدرجة إسهام (متوسطة)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.00) أي بدرجة إسهام (متوسطة).

وتشير النتيجة سابقة الذكر- بشكل عام- إلى أن المقترحات المقدمة في الدراسة تسهم بدرجة متوسطة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة- في تحسين مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة- بشكل عام- إلى قناعة أفراد عينة الدراسة بضرورة مراعاة الاعتبارات الخاصة بالحوافز المقدمة لهن من حيث تحقيق العدل والمساواة والموضوعية، والتنوع فيها بحسب رغباتهن ومستويات أدائهن؛ لتشمل مستويات وأنواع مختلفة من الحوافز المادية والمعنوية.

وتتفق هذه النتيجة- بصورة غير مباشرة- مع ما كشفت عنه نتائج دراسة (العدلي، 1402) من أهمية الحوافز بشقيها المادي والمعنوي مثل (الرواتب والترقي في الوظيفة و ضمانات العمل) وذلك في قطاع العمل الحكومي السعودي- على اعتبار أن الاهتمام بها يحسن من فاعلية نظام الحوافز المعمول به في أي مؤسسة كانت.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً - بشكل عام وبصورة غير مباشرة - مع ما كشفت عنه بعض نتائج دراسة (القحطاني، 2003) من أن إحساس الفرد بالمواطنة، وشعوره بالمسؤولية تجاه عمله، وتبادل الثقة بينه وبين رئيسه في العمل يعد من بين أبرز الحوافز المعنوية المؤثرة على الموظفين في وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية.. حيث تشير هذه النتائج إلى أن الحوافز المعنوية تعد من أبرز وأهم الحوافز المؤثرة على العاملين في تلك الوزارة، ومن هنا يأتي اتفاقها غير المباشر مع النتيجة قيد التحليل والمناقشة؛ والتي تتمثل في أن شمول الحوافز المقدمة لأفراد العينة - في الدراسة الحالية - للحوافز المعنوية بأنواعها ومستوياتها المختلفة يعد من بين المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى فاعلية النظام قيد الدراسة.

ثالثاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المشرفات التربويات تجاه محوري الدراسة (درجة تحقق خصائص نظام الحوافز الفعال، إمكانية إسهام مقترحات تحسين نظام حوافز المشرفات التربويات) تعزى لاختلاف المؤهل العلمي؟ نظراً لصغر حجم بعض المجموعات فقد تم استخدام اختبار كروسكال - واليز كبديل لاختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (5) التالي يوضح نتائج اختبار كروسكال - واليز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق في محوري الدراسة باختلاف المؤهل العلمي:

جدول رقم (5)

نتائج اختبار كروسكال - واليز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق في

محوري الدراسة باختلاف المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاي ²	مستوى الدلالة	التعليق
فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات	ماجستير	9	54.50	6.667	0.036	دالة عند مستوى 0.05
	بكالوريوس	70	39.51			
	دبلوم	5	62.70			

تابع جدول رقم (5)

المحور	المؤهل	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاي ²	مستوى الدلالة	التعليق
مقترحات تحسين نظام حوافز المشرفات التربويات	ماجستير	9	38.44	0.712	0.701	غير دالة
	بكالوريوس	70	42.49			
	دبلوم	5	49.90			

يتضح من الجدول رقم (5) السابق أن قيمة (كاي²) غير دالة في محور (مقترحات تحسين نظام حوافز المشرفات التربويات)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة إسهام مقترحات تحسين نظام حوافز المشرفات التربويات باختلاف مؤهلاتهن العلمية.

وهذا يدل على أنه ليس للمؤهل العلمي أثر على درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة على إسهام المقترحات في تحسين نظام الحوافز المقدم لهن.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة على نفس المستوى من القناعة بإسهام تلك المقترحات في تحسين مستوى نظام الحوافز المقدمة لهن على الرغم من الاختلاف في مؤهلاتهن العلمية.

كما يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة (كاي²) دالة عند مستوى 0.05 في محور فاعلية نظام الحوافز، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات باختلاف مؤهلاتهن العلمية.

وللتعرف على مصدر تلك الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار مان-وتني (Mann-Whitney) كبديل لاختبار (ت)- وذلك بسبب صغر إحدى المجموعتين أو كلاهما - ؛ للتعرف على الفروق بين كل فئتين من فئات المؤهل، والجدول رقم (6) التالي يوضح نتائج اختبار مان-وتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق في محور فاعلية نظام الحوافز باختلاف المؤهل العلمي:

جدول رقم (6)

نتائج اختبار مان- وتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق في محور فاعلية

نظام الحوافز باختلاف المؤهل العلمي

المقارنات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة	التعليق
بين ماجستير وبكالوريوس	ماجستير	9	52.22	470.00	205.0	0.089	غير دالة
	بكالوريوس	70	38.43	2690.00			
بين ماجستير ودبلوم	ماجستير	9	7.28	65.50	20.5	0.797	غير دالة
	دبلوم	5	7.90	39.50			
بين بكالوريوس ودبلوم	بكالوريوس	70	36.59	2561.00	76.0	0.033	دالة عند مستوى 0.05
	دبلوم	5	57.80	289.00			

يتضح من الجدول رقم (6) السابق أن قيمة (يو) غير دالة في الفروق بين الحاصلات على الماجستير والحاصلات على البكالوريوس، وكذلك كانت قيمة (يو) غير دالة في الفروق بين الحاصلات على الماجستير والحاصلات على الدبلوم، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات بين جهات نظر أفراد عينة الدراسة من الحاصلات على تلك المؤهلات.

وهذا يدل على أنه ليس للمؤهل العلمي أثر على درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة على مستوى فاعلية نظام الحوافز المقدمة لهن.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى تقارب مستوى فتاعة أفراد عينة الدراسة بانخفاض تحقق الخصائص المحددة في الدراسة في نظام الحوافز المقدمة لهن بالرغم من الاختلاف في مؤهلاتهن العلمية.

كما يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة (يو) دالة عند مستوى 0.05 في الفروق بين الحاصلات على البكالوريوس والحاصلات على الدبلوم، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات بين جهات نظر

أفراد عينة الدراسة من الحاصلات على هذين المؤهلين، وذلك لصالح الحاصلات على مؤهل الدبلوم.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى عامل نفسي بالدرجة الأولى حيث إن كون مرحلة الدبلوم مرحلة أعلى نسبياً من مرحلة البكالوريوس، فإن الحاصلات على الدبلوم ربما يطمحن إلى الحصول على مزايا وحوافز توازي مؤهلن العلمي، وبالتالي يحقق لهن الرضا والأمن الوظيفي، الأمر الذي ربما جعلهن أقدر نسبياً على تحديد فاعلية نظام الحوافز المقدمة لهن من الحاصلات على مؤهل البكالوريوس.

رابعاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المشرفات التربويات تجاه محوري الدراسة (درجة تحقق خصائص نظام الحوافز الفعّال، إمكانية إسهام مقترحات تحسين نظام حوافز المشرفات التربويات) تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في ميدان الإشراف التربوي؟

يوضح الجدول رقم (7) التالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محوري الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة في ميدان الإشراف التربوي:

جدول رقم (7)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محوري الدراسة

باختلاف عدد سنوات الخبرة في ميدان الإشراف التربوي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات	بين المجموعات	1.46	2	0.73	3.00	0.056	غير دالة
	داخل المجموعات	19.73	81	0.24			
مقترحات تحسين نظام حوافز المشرفات التربويات	بين المجموعات	0.53	2	0.27	0.35	0.703	غير دالة
	داخل المجموعات	60.72	81	0.75			

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة (ف) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من (مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات، درجة إسهام مقترحات تحسين نظام حوافز المشرفات التربويات) بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات خبراتهن في ميدان الإشراف التربوي.

وتشير هذه النتيجة إلى أنه ليس لعدد سنوات الخبرة في ميدان الإشراف التربوي أثر على درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة على فاعلية نظام الحوافز المقدمة لهم، وعلى إسهام المقترحات في تحسين ذلك النظام.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى قناعة جميع أفراد عينة الدراسة - على اختلاف عدد سنوات خبراتهم في ميدان الإشراف التربوي - بانخفاض مستوى فاعلية النظام قيد الدراسة، وبإسهام المقترحات الواردة في الدراسة في تحسينه.

وتتفق هذه النتائج بشكل عام مع ما توصلت إليه دراسة (القحطاني، 2003) حيث كشفت بعض نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير سنوات الخبرة على الحوافز المستخدمة في وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية بين كل من القياديين وغير القياديين.

ملخص نتائج الدراسة:

بعد عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، وفي ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها يمكن عرض ملخص هذه النتائج في النقاط التالية:

1. انخفاض مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة - .
2. إسهام المقترحات المقدمة في الدراسة بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة - في تحسين مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تجاه تحديد إمكانية إسهام المقترحات في تحسين مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات

التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تجاه تحديد مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وذلك لصالح حاملات مؤهل الدبلوم.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تجاه تحديد مستوى فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات، وتجاه تحديد إمكانية إسهام المقترحات في تحسين مستوى فاعلية ذلك النظام تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في ميدان الإشراف التربوي.

توصيات الدراسة:

بناء على ما كشفت عنه الدراسة من نتائج يمكن أن يوصى بالتالي:

1. تصميم نظام حوافز يُراعى فيه ما يلي:
 - التعرف على دوافع المشرفات التربويات كافة.
 - تحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر المشرفات أنفسهن.
 - اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع دوافعهن.
 - تحديد معايير وشروط منح الحوافز.
 - تحديد قيمة الحوافز وأنواعها.
 - الإعلان عن نظام الحوافز بالطريقة المناسبة لتأمين التأييد له من قبل المشرفات.
 - تأمين السرعة في تقديم الحوافز وقت استحقاقها.
 - تقييم نظام الحوافز من فترة لأخرى للتأكد من فاعليته.
 - تعديل النظام بحيث يتناسب مع التغير في رغبات وحاجات المشرفات.

2. ينبغي أن تكون الحوافز متناسبة مع مجهودات المشرفات، وإذا كان الدافع في مفهومه العام هو عبارة عن طاقة يحركها الحافز فيظهر أثرها في سلوك الفرد، فإن اختيار الحوافز المناسبة يصبح من الأهمية بمكان، ويمكن إجراء ذلك من خلال الاستطلاع الدوري لآرائهن ورغباتهن حيال الحوافز المناسبة.
3. أن يعمل الحافز على ربط المشرفات بالمهنة التي يعملن بها ويتفاعلن معها، وذلك عن طريق تبني مفهوم ربط الحافز بالأداء والعمل الفعلي به، من خلال تحديد وإعلان مستويات متفاوتة للحوافز وأنواعها ومقدارها فور تحديد العمل المراد تكليفهن به.
4. العمل على إيجاد رغبة جديدة أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند المشرفات، وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية لهن وحسن اختيار أيهما أفضل لهن في كل مناسبة، من خلال استطلاع آرائهن والتقصي المباشر لرغباتهن.
5. مراعاة المرونة والعدالة في نظام الحوافز والبعد كل البعد عن المحسوبية وتدخل الاعتبارات الشخصية؛ وذلك لضمان مساهمة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمشرفات في مجال العمل وبالتالي تحقيق أعلى مستويات للأداء الأمثل، وذلك من خلال وضع نظام ملعن للحوافز المادية والمعنوية يتسم بصفة الثبات والمرونة، حيث يقصد بالثبات ملاءمة الحوافز للعمل أو المهمة وثباتها باختلاف الأشخاص (رؤساء ومرؤوسين)، ويُعنى بالمرونة قابلية الحوافز المادية والمعنوية للزيادة والنقصان بحسب ما قد يطرأ من مهام وظيفية طارئة أو مستويات أدائية غير متوقعة.

مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. إجراء دراسة عن ((أثر تطبيق نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء على مستوى رضائهن الوظيفي)).
2. إجراء دراسة عن ((الإبداع الإداري وعلاقته بمستوى الحوافز المقدمة للمشرفات التربويات في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء)).

3. إجراء دراسة عن ((المعوقات التي تحد من فاعلية نظام حوافز المشرفات التربويات المعمول به في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء من وجهة نظر الرؤساء والمشرفات أنفسهن)).
والحمد لله رب العالمين .
وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

المراجع:

1. إدارة البحوث والمشاريع التربوية (1430/1429هـ). بيان بإجمالي عدد المشرفات.
2. إسماعيل ، أميرة. عرض لبعض مشكلات الحوافز. على الإمتداد:
<http://www.hrddiscussion.com/hr43375.html>
3. البرعي، محمد والتويجري، محمد (1414هـ/1993م). معجم المصطلحات الإدارية (إنجليزي، عربي). مكتبة العبيكان، الرياض.
4. أبو رشيد ، رشيد عبد العزيز. التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرهما في الميدان التربوي. على الإمتداد:
<http://www.moudir.com/vb/showthread>.
5. أبو زيد ، زيد. الإشراف التربوي بين الواقع والتطلعات. على الإمتداد:
<http://zaidabuzaid.jeera.com>
6. الباشا، محمد (1992م). الكافي: معجم عربي حديث. شركة المطبوعات للنشر والتوزيع، بيروت.
7. البستان، أحمد وعبدالجواد، عبدالله وبولس. وصفي (2003م). الإدارة والإشراف التربوي: النظرية والبحث والممارسة. مكتبة الفلاح، الكويت.
8. جاد الرب، سيد محمد (2005م). السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. مطبعة العشري، القاهرة.
9. الحرفة، حامد (1980م). موسوعة الإدارة الحديثة للحوافز. الدراسة العربية للموسوعة، بيروت.
10. الحسيني، صلاح هادي حسن. الحافز الإنساني. على الإمتداد:
<http://www.iraqstudent.net/detail.php?recordID=964>
11. الشربيني، زكريا (1990م). الإحصاء اللابارامتري في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
12. الحماد، إبراهيم بن سعد (1425هـ). الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية بالملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
13. دونا ديروز (1999م). كيف تهتم بموظفك وتحفزهم. ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض. ص 15 - 18.
14. دويد، أحمد بن علي (1423هـ). الحوافز التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
15. الزامل، عبد الله وخطاب، عبد المنعم (1402هـ). فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية. معهد الإدارة العامة، الرياض.
16. السلمي، علي (1997م). إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية. دار المعارف، القاهرة.
17. طافش، محمود (2004م). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. دار الفرقان، عمان.
18. الطويل، هاني عبدالرحمن (1998م). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية.

19. عبد رب الأمير، هند. الحوافز: المفهوم، الأهمية، الأنواع. على الإمتداد: <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=36425>
20. عبيدات، ذوقان وعدس. عبدالرحمن وعبدالحق. كايد (1999م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار أسامة. الرياض.
21. عبيد، محمد (1997م). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار النهضة العربية، القاهرة.
22. العديلي، ناصر بن محمد (1402هـ). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية. معهد الإدارة العامة، الرياض.
23. عبد الهادي، جودت عزت (2002م). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. الدار الدولية ودار الثقافة، الأردن.
24. عطوي، جودت عزت (2001م). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن.
25. العمري، عوض بن سعيد (1424هـ / 2003م). أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية: حاجة المنظمات الإدارية للإبداع من خلال الحوافز. مجلة كلية الملك خالد العسكرية، السنة (20)، العدد (72)، (محرم / مارس)، ص ص 85 – 88.
26. العيدان، منى حمد (1425هـ / 2004م). الكفاءة الداخلية لكليتي البنات بمحافظة الأحساء كما يراها أعضاء هيئة التدريس والطالبات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك فيصل.
27. فرحات، أحمد نبيل. دراسة: الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي. على الإمتداد: <http://www.hrdiscussion.com/hr1160.html>
28. القحطاني، هاشم عبدالله (2003م). أثر استخدام الحوافز المادية والمعنوية على أداء منسوبي وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية دراسة مقارنة بين الموظفين القيايين وغير القيايين (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
29. القحطاني، هاشم عبدالله (1429هـ / 2008م). الحوافز الوظيفية من أبرز التحولات الحديثة في الإدارة. صحيفة الرياض، العدد 14513، الأربعاء 11- ربيع الأول / 19 مارس.
30. اللوزي، موسى (2003م). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية.
31. مهنا، محمد (1997م). سياسة الوظائف وتطبيقاتها. دار المعارف، القاهرة.
32. ماهر، أحمد (1993م). السلوك التنظيمي. مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية.
33. المعجم الوسيط (د.ت). مادة " قام. المكتبة الإسلامية، إسطنبول، تركيا.
34. موسى، عبد الحكيم (1418هـ). التدريب أثناء الخدمة. مكة المكرمة.
35. المغربي، كامل محمد (1425هـ/2004م). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن. الطبعة الثالثة.
36. مساد، عمر حسن (2005م). الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي. دار صفاء، عمان.

37. المساعد، جهير بنت عبدالله (1414هـ). تقييم الكفاءة الداخلية لمكاتب التوجيه التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات في المنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
38. المغيدي، الحسن محمد (1997م). معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الأحساء التعليمية. مجلة مركز البحوث التربوية، العدد 12، السنة السادسة، يوليو، مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، ص ص 67-104.
39. نبيل، ساره. شروط نجاح نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه ومؤشرات قيامه. على الإمتداد: <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>
40. نشوان، يعقوب ونشوان، جميل (2004م). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. دار الفرقان، عمان، الطبعة الثانية.
41. النجار، محمد عدنان (1982م). الكفاءة الإنتاجية والمسؤولية الإدارية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد (35) ص ص 239 - 256.
42. هوانه، وليد وتقي، علي (1419هـ/1999م). مدخل إلى الإدارة التربوية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الثانية.
43. وحدة القياس والتقييم التربوي (1429هـ). الأهداف الرئيسية واللائحة التنفيذية لنظام جائزة الأداء المتميز للإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بالأحساء.
44. وزارة التربية والتعليم، الوكالة المساعدة للإشراف التربوي (1426هـ). تعميم رقم 2/62/ت/1 في 1426/3/3هـ. بشأن القواعد التنظيمية لتكليف المديرات والمشرفات التربويات في المملكة العربية السعودية.
45. Bob Nelson (1996). "Making successful incentive program stik", newsletters, - , www.smartiz.com.
46. Katz, Nancy R (2000). Incentives and Performance Management in the Public Sector. Kennedy School of Government, Harvard University, June. http://www.hks.harvard.edu/visions/performance_management/katz_incentives.htm

Effectiveness Level of the Incentives System of the Educational Female Supervisors in the General Administration of Girl's Education in El Hassa from their Point of View

Mona Bint Mohamed Bin Yousif Al-Eidan

Department of Education and Sociology, College of Education,
King Faisal University, Al-Ahsa, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The present study aims at assessing the affectivity of the incentives system that is offered to the educational supervisors as being applied in The General Administration of Girl's Education in El Hassa. The study will assess the effectiveness of the aforementioned system according to the educational supervisor's own point of view. The scholar followed a descriptive analytical methodology and built up a questionnaire as a tool for collecting data. The questionnaire has been applied to a sample of 84 educational supervisors.

The study concluded the following results:

- There is deterioration in the aforementioned system's effectiveness.
- The recommendations that have been suggested within the course of the study contributed to improving the effectiveness of the system elevating it to a middle level (according to the sample's point of view).
- There are no significant differences due to differences in educational qualification among the responses of the sample's individuals concerning the possibility of improving the effectiveness of the system if adopting the recommendations of the study.
- There are significant differences among the responses of the sample's individuals concerning assessing the level of the system's effectiveness. Those differences are attributed to the difference of educational qualification in favor of those who has a diploma degree.
- There are no significant differences among the responses of the sample's individuals concerning assessing the level of the system's effectiveness that can be attributed to variations in experience in the field of educational supervision.

Finally the study reached the following recommendations:

- Designing a positive incentives system that takes the aspects of the effective administrative incentives systems into consideration.
- This recommended system should be built upon the priority of fulfilling work objectives and achieving the optimal level of job satisfaction in the side of the educational supervisors.

Key Words: Educational Female Supervisors, incentive System.