



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية
برنامج ماجستير التربية الرياضية

دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين

إعداد

الطالبة نبيلة محمد الدوسري

إشراف:

الدكتور / فيصل الملا عبدالله
أستاذ المناهج وطرق التدريس المشارك
بقسم التربية الرياضية
جامعة البحرين

الأستاذ الدكتور / عادل محمد النشار
أستاذ الإدارة الرياضية
بقسم التربية الرياضية
جامعة البحرين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية الرياضية - تخصص الإدارة الرياضية

٢٠٠٦ هـ - ٢٠٠٦ م



جامعة البحرين

كلية التربية

قسم التربية الرياضية

برنامج ماجستير التربية الرياضية

دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين

إعداد

الطالبة نبيلة محمد الدوسري

إشراف:

الدكتور فيصل الملا عبدالله

أستاذ المناهج وطرق التدريس المشارك

بقسم التربية الرياضية

جامعة البحرين

الأستاذ الدكتور عادل محمد النشار

أستاذ الإدارة الرياضية

بقسم التربية الرياضية

جامعة البحرين

٢٠٠٦ م _ ١٤٢٧ هـ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات ماجستير التربية تخصص الإدارة الرياضية

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى

(قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (٢٦) قَالَ إِنِّي

أُرِيدُ أَنْ أُنكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَانِي حِجَجٍ فَإِنْ أَتَمَمْتَ عَشْرًا

فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ (٢٧))

صدق الله والعظيم

سورة القصص

شكر وتقدير

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على محمد عبده ورسوله وبعد،،،
فإنني أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفين على هذه الرسالة الأستاذ
الدكتور عادل النشار والدكتور فيصل الملا عبدالله على تفضلهما بالإشراف على
هذه الرسالة، وإسداء النصح والتوجيه والإرشاد.

وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور
عبد اللطيف إبراهيم بخاري ممتحناً خارجياً والأستاذة الدكتورة هدى حسن الخاجة
ممتحناً داخلياً بالموافقة على إثراء هذه الرسالة بمناقشتها.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في تقديم يد العون والمساعدة من
محكمين ، ومعلمي التربية الرياضية الذين كانوا أكبر عون لي في انجاز هذه
الدراسة.

فجزآهم الله عني خير الجزاء

الباحثة

ملخص الرسالة

دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين

إعداد:

الباحثة: نبيلة محمد الدوسري

إشراف

الدكتور فيصل الملا عبدالله

الأستاذ الدكتور عادل النشار

أستاذ المناهج وطرق التدريس المشارك

أستاذ الإدارة الرياضية

بقسم التربية الرياضية

بقسم التربية الرياضية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز وأولوياتها لدى معلمي التربية الرياضية ومدى دورها في أدائهم الوظيفي وأثر السمات الشخصية لديهم من خلال استجاباتهم للحوافز وأثرها في أدائهم الوظيفي.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما هو واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين؟
٢. ما هو ترتيب أهمية (أولويات) الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين؟
٣. ما مدى دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين ميدانياً ؟
٤. ما مدى تأثير المتغيرات التالية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة) لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين من خلال استجاباتهم للحوافز وعلى مستوى الأداء الوظيفي لديهم؟

تكونت عينة الدراسة من (٤٠٧) معلم ومعلمة بنسبة ٦٦% من جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٦١٨) معلم ومعلمة، ولقد تم صياغة استبانة لجمع البيانات والمعلومات واشتملت على (٦٨) فقرة موزعة على ثلاثة محاور: واقع

الحوافز (٢٥) فقرة، دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي (١٩) فقرة، أولويات الحوافز (٢٤) فقرة.

وقد تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية، التكرارات والنسب المئوية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية، تحليل التباين المتعدد.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة شيوع الحوافز بين معلمي التربية الرياضية عالياً نسبياً حيث وصل المتوسط الحسابي (٣,٢٧٠) بانحراف معياري مقداره (٠,٦٩٦)، وكما أشارت النتائج إلى أن أولويات الحوافز من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية هي الحوافز المادية حيث احتلت المراكز الخمسة الأولى وهي: الترقية، علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية، مكافأة العمل الخاص، مكافأة الانضباط الوظيفي، مكافأة الأداء السنوي (البونس)، وكما أظهرت النتائج أن الحوافز المادية والمعنوية لها دور عال في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٦٨) بانحراف معياري مقداره (٠,٦٤٦).

وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ تبعاً لمتغير السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

استنتجت الباحثة في ضوء مناقشة النتائج عدة استنتاجات منها: معلمي التربية الرياضية محفزون معنوياً، عدم وجود فعلي للترقيات، وعدم استناد الحوافز على أسس موضوعية وتأثرها بالعلاقات الشخصية، لا يتمتع معلمو التربية الرياضية بمكانة اجتماعية وأكاديمية، وعدم وجود خطوط التواصل مع الجهات الرسمية لرفع الشكاوى.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: رفع الروح المعنوية لمعلمي التربية الرياضية من خلال زيادة وتنويع الحوافز، مراعاة الموضوعية والبعد عن التحيزات الشخصية عند منح الحوافز والترقيات، اعتماد معايير محددة وواضحة قابلة للقياس عند إعطاء الحوافز، متابعة وتقييم الحوافز المتاحة بما يتلاءم مع المستجدات، تفعيل الحوافز السلبية إلى جانب الحوافز الإيجابية لحفظ توازن الإدارة.

Abstract

The Effect of Incentives on Job Performance of Physical Education School Teachers in the Kingdom of Bahrain

Prepared by: Nabeela Mohammed Al Dosri

Advisors:

Dr. Adel EL Nsashar, Ph.D
Professor of Sport Management
Dept. Of Physical Education

Dr. Faisal Mulla Abdullah
Associate Professor
Dept. Of Physical Education

This study aimed at getting acquainted to Incentives System in the Kingdom of Bahrain, mechanism of its application, actual status of incentives in field and the significance priorities of such incentives in the minds of Physical Education School Teachers and to what extent do such incentives play a role in their job performance, the effect of their personal characteristics on their response to such incentives and to what extent does this influence their job performance.

For achieving these objectives, the study tried to answer the following questions:

- 1- What is the actual status of incentives in the opinion of Physical Education School Teachers in the Kingdom of Bahrain..?
- 2- What are the significance priorities of such incentives in the opinion of Physical Education School Teachers in the Kingdom of Bahrain..?
- 3- What is the role of incentives; moral and materialistic incentives on field job performance of Physical Education School Teachers in Kingdom of Bahrain..?

- 4- To what extent do the variables of sex, age, marital status, education and years of experience of Physical Education School Teachers in Kingdom of Bahrain do affect their response to incentives and what is the affect of that on their job performance..?

The sample of study was composed of (407) subjects of both sexes forming 66% of the total study community (618) subjects. A questionnaire was prepared for collecting data. It is composed of (68) statements divided on three topics: actual status of incentives in field has (25) paragraphs, the role of materialistic and moral in job performance has (19) paragraph and the significance priorities of incentives has (24) paragraphs.

The data was analyzed statistically by using the mathematical means, sequences, percentages, standard deviations, significance and multi variation analysis.

The results of the study revealed that the level of incentives spreading over between Physical Education School Teachers is considered to be high, as the mathematical means expressing that reached (3.270) with a standard deviation of (0.696). Also, the results revealed that the significance priorities of the incentives in the opinion of Physical Education School Teachers was given to the materialistic incentives, as it occupied the first five classes: promotion, job type allowance through promotion one or two ranks, the allowance of additional private job assignments, job disciplinary allowance and annual performance allowance (Bonus).

Also, the results revealed that materialistic and moral incentives played a great role in the job performance of Physical Education School Teachers,

as the mathematical means was (3.968) with a standard deviation of (0.646).

Furthermore, the results revealed differences with statistical significance at the level ($0.015 = \alpha$) regarding the gender variable in favor males and have not shown any differences of statistical significance at the level ($0.05 = \alpha$) regarding age, marital status, qualifications or years of experience variables.

The researcher has come up with several conclusions in view of the said results, on top of which that Physical Education School Teachers are morally motivated, no actual existence to promotion, incentives are not based on objective grounds and it is mostly influenced by personal relations, Physical Education School Teachers do not have the expected academic or even the social position and communications channels with top management, they are not open for receiving complaints and they listen to directions and guidance.

Finally, the researcher ended her research with a set of recommendations, the most important from her own view and in view of the conclusions is to give a push to the morals of the Physical Education School Teachers through increasing and making a variety in the incentives, adopt objective criteria for incentives and promotion, set clear measurable objective standards for granting incentives, follow up and evaluate the available incentives to cope up with the updates and to activate the negative incentives in parallel with the positive ones in order to create a sort of balance in management.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
الملخص	هـ
الملخص باللغة الإنجليزية Abstract	ح
الفهرس	ك
قائمة الجداول	ن
قائمة الملاحق	س

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٥
أهداف الدراسة	٧
تساؤلات الدراسة	٧
أهمية الدراسة	٨
مصطلحات الدراسة	٩
محددات الدراسة	١١

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- ١٣ - أولاً الإطار النظري
- ١٣ - مفهوم الحوافز
- ١٥ - التطور التاريخي للحوافز
- ١٩ - الحوافز في الإسلام
- ٢٠ - الحوافز من وجهة نظر علماء النفس
- ٢٥ - دور أساليب القيادة الإدارية في التحفيز
- ٢٧ - أهمية الحوافز
- ٢٩ - أنواع الحوافز
- ٣٧ - الحوافز في مملكة البحرين
- ٤٦ - الأداء الوظيفي
- ٥٥ - خلفية عن معلم التربية الرياضية في البحرين
- ٥٧ - واقع معلم التربية الرياضية في البحرين
- ٥٩ - درس التربية الرياضية
- ٦٠ - ثانياً الدراسات السابقة
- ٦٦ - التعليق على الدراسات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- ٦٧ - منهج الدراسة
- ٦٧ - مجتمع الدراسة وعينتها
- ٦٧ - عينة الدراسة
- ٧١ - أداة الدراسة
- ٧٣ - صدق الأداة

٧٩	– ثبات الأداة
٨١	– إجراءات الدراسة
٨٣	– المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

٨٥	– أولاً عرض النتائج
٨٥	– عرض نتائج التساؤل الأول
٩٠	– عرض نتائج التساؤل الثاني
٩٣	– عرض نتائج التساؤل الثالث
٩٩	– عرض نتائج التساؤل الرابع
١٠٢	– ثانياً مناقشة النتائج
١٠٢	– تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول
١٠٨	– تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني
١١٤	– تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث
١١٩	– تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الرابع

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

١٢٢	– أولاً الاستنتاجات
١٢٣	– ثانياً التوصيات

المراجع والملاحق

١٢٤	– مراجع الدراسة
١٣٠	– الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١.	توزيع أعداد المعلمين ومدارس البنين حسب كل مرحلة	٥٧
٢.	توزيع أعداد المعلمات ومدارس البنات حسب كل مرحلة	٥٨
٣.	تصنيف معلمي التربية الرياضية بحسب الجنسية	٥٨
٤.	توزيع أفراد مجتمع عينة الدراسة تبعاً لمدارس المراحل التعليمية في مملكة البحرين	٦٨
٥.	توزيع أفراد مجتمع عينة وفقاً لمتغير الجنس	٦٩
٦.	توزيع أفراد مجتمع عينة وفقاً لمتغير السن	٦٩
٧.	توزيع أفراد مجتمع عينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية	٦٩
٨.	توزيع أفراد مجتمع عينة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي	٧٠
٩.	توزيع أفراد مجتمع عينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٧٠
١٠.	درجات اتفاق المحكمين لمجالات الأداة (الاستبانة)	٧٤
١١.	معاملات ارتباط بيرسون (المتعلقة بفقرات المحور الأول)	٧٥
١٢.	معاملات ارتباط بيرسون (المتعلقة بفقرات المحور الثاني)	٧٧
١٣.	معامل ثبات التجانس بطريقة إعادة الاختبار لمجالات الاستبيان الثلاثة	٧٩
١٤.	معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبيان الثلاثة	٨٠
١٥.	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والخاضعة للتحليل إحصائياً	٨٢
١٦.	التكرارات والنسب المئوية لواقع الحوافز مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية	٨٦
١٧.	المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع الحوافز مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية	٨٧
١٨.	أولويات الحوافز مرتبة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية	٩١
١٩.	التكرارات والنسب المئوية لدور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية	٩٤
٢٠.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية	٩٥-٩٦
٢١.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على الدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمتغيرات الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة	٩٩
٢٢.	نتائج تحليل التباين المتعدد لأثر متغيرات الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة	١٠٠

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
١.	الاستبانة بصورتها الأولية	١٣١
٢.	أسماء هيئة المحكمين لأداة الدراسة	١٤١
٣.	أداة الدراسة	١٤٢
٤.	رسالة موجهة من الجامعة إلى وزارة التربية والتعليم	١٤٨
٥.	خطاب تسهيل مهمات الباحثة موجهة من مركز البحوث التربوية والتطوير إلى إدارات المدارس في مملكة البحرين	١٤٩

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

١. المقدمة
٢. مشكلة الدراسة
٣. أهمية الدراسة
٤. أهداف الدراسة
٥. تساؤلات الدراسة
٦. مصطلحات الدراسة
٧. حدود الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يستند نجاح الدول المتطورة في تحقيق أهدافها وتقدمها إلى أسس كثيرة وأسباب عديدة، ولكن يأتي على رأس هذه الأسس والأسباب الجهاز الذي يقوم بإدارة جميع هذه الأسباب والأسس، ألا وهو الجهاز الإداري للدولة. ولما كان العنصر البشري هو عماد هذا الجهاز الإداري، فقد كان الاهتمام بهذا العنصر البشري هو الركيزة الأولى التي تركز عليها السلطات المعنية بهدف ضمان حسن أداء هذا العنصر البشري للمهام الموكولة إليه بكل كفاءة وفعالية.

ومن هنا، كانت القوانين والأنظمة التي تحكم استقطاب وتوظيف العاملين وتقييم أدائهم وحفزهم على بذل المزيد للوصول معهم إلى أعلى مستويات الإنتاجية المنشودة. وللابتعاد في كل ذلك عن المزاجية الشخصية، فقد كانت هناك الأطر القانونية المستندة إلى الموضوعية في التعامل مع العنصر البشري. وعليه، ركزت هذه القوانين والأنظمة على الإنسان العامل واعتبرته المحور الأساسي ورأس المال البشري في العملية الإدارية وتحقيق الأهداف والسياسات العامة للدولة، فعملت جاهدة للمحافظة عليه، فسعت على تحقيق احتياجاته ورغباته، لكي تحصل منه على أقصى درجات الكفاءة والفعالية في الأداء، وكان ذلك من خلال هيكلة الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز التي تضمن تحقيق شحذ همم المستخدمين والموظفين وتحريك الطاقات الكامنة لديهم لما فيه تحقيق المصلحة العامة وفقا للمستويات المنشودة.

وتعد الحوافز والمكافآت أحد العناصر الأساسية في تنمية الموارد البشرية، فبإشباع الأفراد العاملين لحاجاتهم، يجعلهم يقبلون على العمل بجد وحماس، ويذكر هاشم (١٩٩٦) إن الاهتمام بموضوع الحفز ظهر منذ اهتمام خبراء علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز يحفزه على ذلك. فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بأداء الأعمال على خير وجه وبكفاءة. ومن الطبيعي أن لا يشذ العاملون في المجالات التربوية عن هذه القاعدة، فهم بالنتيجة، وبغض النظر عن طبيعة عملهم، أناس لهم احتياجاتهم وتطلعاتهم وبالتالي تخاطب الحوافز هذه الاحتياجات والتطلعات وتثيرها سواء إيجاباً أو سلباً.

وإن كفاءة المعلم في أدائه لعمله تتوقف على عنصرين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة في العمل. وتتمثل القدرة على العمل في مهارات الفرد ومؤهلاته، التي يكتسبها بالتعليم والتدريب والخبرة العملية مع الاستعداد الشخصي للفرد. ومن زاوية أخرى، تخضع الرغبة في العمل للدوافع والحوافز التي تدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة (عبد المقصود، الشافعي، ٢٠٠٣).

وقد تلجأ بعض المنظمات أو المؤسسات التربوية والتعليمية إلى ربط حاجات العاملين لديها بحاجاتها والعكس بالعكس، فوجود هذه الحوافز قد يقلل من الصراع الذي يحدث بين العاملين والإدارة، كما يمكن اعتبار الحوافز أكبر باعث وأعظم محرك لطاقات الإنسان، حيث تعمل على إيجاد الإحساس لدى العامل بأنه حين يقوم بأداء عمله بصورة متميزة سوف يجني ثمار ذلك الأداء، مما يجعله

يبدل أقصى جهد في ذلك، وينجز عمله بسرعة ودقة، ويقضي وقتاً أطول في العمل برغبة وإقبال، كما قد يساهم ذلك في دفعه لطلب تطوير مستوى أدائه عن طريق التدريب.

ونظراً لما للطبيعة البشرية من ميل نحو التراخي والتكاسل مع مرور الوقت أثناء تنفيذ العمل لأسباب متفاوتة، فقد ارتأت الجهات المختصة مع مرور الوقت على ضرورة تجنب وصول الموظفين إلى مثل هذا المستوى من التراخي في أداء الواجبات المنوطة بهم. ومن هنا، فقد أدركت مملكة البحرين، شأنها في ذلك شأن كل جهة مهتمة بحسن أداء العاملين لديها، أهمية الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي لموظفي المملكة وهي تنشر التطور الوظيفي بغية إيجاد الموظف الذي يعمل بحماس وجد، فسعت على تطوير الحوافز لتكون متميزة، بهدف الحصول على أفضل الأداء من جهاز الموظفين لديها.

ويعتبر ديوان الخدمة المدنية في مملكة البحرين هو الجهة المختصة بوضع نظام الحوافز حيث يضع السياسات والإجراءات لمكافأة الموظفين الذين يؤدون واجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، ويحث المديرين والمشرفين على حفز موظفيهم الذين يتميزون في أدائهم الوظيفي، ورفع معنوياتهم، وزيادة اهتماماتهم لأداء واجباتهم الوظيفية. وتتضمن هذه السياسة عناصر متعددة، منها على سبيل المثال الرواتب والأجور والترقيات والدورات...الخ، وهو ما يسمى في جزء منه بالحوافز التي تهدف إلى شحذ همّة الموظفين لأداء واجباتهم الوظيفية بكل كفاءة وفعالية.

ويعتبر التعرف على الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي من الأمور التي يجب أن تلقى عناية فائقة في عملية تنمية الموارد البشرية. ونظرا لما لهذه الحوافز من أهمية، فقد كانت هي المشكلة التي تود الباحثة تسليط الضوء عليها في هذه الدراسة. ولما كان موظفو وزارة التربية والتعليم شأنهم شأن باقي موظفي وزارات المملكة الأخرى، ونظرا لما يعترى القائمين عليها من خضوع لمثل هذه التجاذبات في الأداء الوظيفي لديهم، فقد اكتفت الباحثة ببحث أهمية الحوافز ودورها على أداء العاملين في جزء من هذه الوزارة وهو معلمو التربية الرياضية في مملكة البحرين.

مشكلة الدراسة:

إن الناظر في سلوكيات معلمي ومعلمات التربية الرياضية ومدى نشاطهم في أدائهم للواجبات المنوطة بهم يلاحظ أنها تتفاوت بين الحماس الشديد للعمل والتثاقل في أداء الواجبات على الرغم من توافر نفس المناخ التنظيمي لدى الجميع.

ومع الاقتراب من هذه الظاهرة، ترى للباحثة إن العنصر الأساسي الذي قد يحمل تفسيراً لهذه الظاهرة يتمثل في مدى القدرة على حفز نشاط هؤلاء الموظفين للعمل، وبالتالي دفعهم لبذل أقصى ما عندهم من قدرات في سبيل القيام بواجباتهم الوظيفية.

ونظرا لما للحوافز من دور بارز في حفز العاملين في الأجهزة الإدارية على اختلاف مواقعها، بما في ذلك جهاز التربية، فقد كان ضمان استمرار هذه الأجهزة الإدارية والمدرسية في أدائها وفقا لما هو منشود منها، فكان من

الضروري تحفيز موظفيها وإثارة الرغبة عندهم لبذل المزيد لخدمة الأهداف التربوية عموماً، من جهة ولتحقيق طموحاتهم الشخصية كالارتقاء في المناصب والرتب داخل السلم الإداري، من جهة أخرى (لخصاصي ٢٠٠٠). لذلك فإن هناك حاجة ماسة إلى معرفة أهمية الحوافز للمعلمين عموماً، ولمدربي التربية الرياضية خصوصاً في مختلف المراحل التعليمية بمملكة البحرين، تمهيداً لتقويمها ومحاولة تشخيص نواحي القوة والضعف وإبراز دورها على الأداء الوظيفي بغرض الارتقاء بنظام الحوافز وتطويرها على أمل حفز العاملين في هذا القطاع العلمي الذي يعد مفرخة أجيال المستقبل عموماً، وفي الجانب المتعلق منه بمعلمي التربية الرياضية التي هي عماد الصحة لشباب المستقبل، خصوصاً.

وعلى الرغم من الاهتمام الذي توليه وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين للحوافز فإن ثمة مؤشرات عديدة لوجود بعض الصعوبات التي برزت مؤخراً خاصة فيما يخص منح الحوافز. وعليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص في محاولة التعرف على أهمية الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مختلف المراحل الدراسية في مملكة البحرين، وبيان دورها في الأداء الوظيفي لهؤلاء المعلمين في أدائهم لواجباتهم الوظيفية من موقعهم التربوي المنوط بهم.

خلاصة القول، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على واقع الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي وما هو المدى الذي يتأثر به معلمو التربية الرياضية في مملكة البحرين بهذه الحوافز.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين.
٢. التعرف على أولويات الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين.
٣. التعرف على دور هذه الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي ميدانياً.
٤. التعرف على أثر المتغيرات التالية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة) لمعلمي التربية الرياضية على مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

تساؤلات الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة، فقد حاول هذا البحث الإجابة عن الاسئلة التالية:-

١. ما هو واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين؟
٢. ما هو ترتيب أهمية (أولويات) الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين؟
٣. ما مدى دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين ميدانياً ؟

٤. ما مدى تأثير المتغيرات التالية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة) لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين على مستوى الأداء الوظيفي لديهم؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١. تنبع أهمية هذه الدراسة من تلك الأجواء الهادفة إلى إجراء تغييرات جوهرية على المناهج التربوية، فلكي تتجح مثل هذه الحملة أو غيرها، يجب عدم عزلها عن بقية العناصر المرتبطة بها و إلا أصبحت جهودا عقيمة لا تفضي إلى أي نتيجة عملية.

٢. بما أن المعلم أحد هذه العناصر ويشكل حجر الزاوية دائما في العملية التربوية وأن نجاح هذه العملية يعتمد بالدرجة الأولى على المعلم، وأن جميع الجهود التربوية التي يبذلها المعلم تعتمد أساسا، إضافة إلى مدى كفاءة هذا المعلم وإعداده الجيد، إلى مدى إخلاصه في عمله وحبه له وتحمسه للمهنة، وهو في كل ذلك يخضع في أدائه لعمله ودوره في العملية التعليمية للعديد من العوامل التي تؤثر تأثيرا مباشرا في أدائه لهذا الدور — وفي مقدمتها الوضع المادي والاجتماعي للمعلم وظروف العمل وحوافزه (طارق البديري، ٢٠٠٢).

٣. نظرا لما تشكله الحوافز بصفة عامة من مغريات تساعد الإدارة في حفز العاملين وحثهم على أداء واجباتهم بصورة فعالة، كان لا بد من القيام بدراسة تبين مدى تأثير مثل هذه الحوافز في المعلمين في تنفيذ المهام

المنوعة بهم لرفع مستوى العمل كما ونوعا، نظرا لما لهذه المؤثرات من أبعاد نفسية واقتصادية تساعد المعلم على إشباع احتياجاته المادية والمعنوية.

٤. الأثر أو الناتج التربوي دائما أثراً بعيد المدى ولكنه أثراً ذو تأثير واضح وهام جداً في حياة الانسان لأنه قد يدوم ويكون جزءاً من سلوك أو فكر الفرد. ولهذا فإن العمل على وجود حوافز للمعلمين يسهم في جودة العمل والمخرجات التربوية وبالتالي قد ينعكس إيجابياً على المجتمع.

٥. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من محاولتها الوقوف على تقييم معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مملكة البحرين لنظام الحوافز المعمول به والتعرف إلى مدى ملاءمته وصلاحيته للهدف الذي تم وضعه لتحقيقه.

٦. قد تسهم هذه الدراسة في معرفة مدى إمكانية استخدام الحوافز لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين.

٧. قد تفيد هذه الدراسة من خلال نتائجها الجهات المعنية بإدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم من مسئولين في وضع الخطط والإستراتيجيات للنهوض بكفاءة نظام الحوافز وبالأساليب المسموحة لجعل نظام الحوافز أكثر فاعلية.

مصطلحات الدراسة:

ديوان الخدمة المدنية:

وهو الجهاز الحكومي المركزي المختص والمسئول عن التوظيف ووضع هيكلية الرواتب والأجور لموظفي الدولة المدنيين وتحديد أنظمة الحوافز وسياساتها وإجراءاتها، ويحدد نوع الحوافز والمكافآت للموظفين الذين يستحقون الحصول عليها ضمن الشروط التي يراها مناسبة. (تعريف إجرائي).

معلم التربية الرياضية:

هو الشخص المؤهل علميا وتربويا والمعين رسميا لتدريس منهاج التربية الرياضية، والمشرف على جميع الأنشطة الرياضية الداخلية والخارجية في مراحل التعليم الابتدائي أو الإعدادي أو الثانوي في المدارس الحكومية الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم (أبو نمره، ١٩٩٥).

الحوافز:

هي العوامل الخارجية المحيطة ببيئة العمل والتي توفرها الإدارة بهدف رفع كفاءة أداء موظفيها للأفضل، أو مكافأتهم على جهودهم المتميزة بحيث تعمل على إشباع حاجاتهم المادية والنفسية. (تعريف إجرائي).

الحوافز المادية:

هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر، العلاوات السنوية، الزيادات في الأجر المقابلة في نفقات المعيشة، المشاركة في الأرباح، الأجور التشجيعية، ظروف وإمكانات العمل

المادية، ساعات العمل، الخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين، ضمان استقرار العمل. (زويلف، ٢٠٠١).

الحوافز المعنوية:

ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة (العقيلي، ١٩٩٦).

الأداء الوظيفي:

هي مجموعة من الواجبات الوظيفية المنوطة بالموظف من قبل الجهة المختصة المسؤولة عن تعيينه ومتابعته والإشراف عليه. (تعريف إجرائي).

حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة الحالية وفق الحدود التالية:

◊ تقتصر الدراسة على معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مختلف المراحل التعليمية التابعين لوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين.

◊ تتحدد الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦ م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

١. مفهوم الحوافز
٢. التطور التاريخي للحوافز
٣. الحوافز في الإسلام
٤. الحوافز من وجهة نظر علماء النفس
٥. دور أساليب القيادة الإدارية في التحفيز
٦. أهمية الحوافز
٧. أنواع الحوافز
٨. الحوافز في مملكة البحرين
٩. الأداء الوظيفي

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من الباحثين في بحوثهم العلمية وذلك نظراً للدور الكبير الذي تلعبه هذه الحوافز.

ويتناول هذا الفصل الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة المتصلة بموضوع هذه الدراسة. وتسهيلاً لعرض هذه المادة العلمية جرى تقسيم هذا الفصل إلى جزأين أساسيين هما:

أولاً: الإطار النظري:

ثانياً: الدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الحوافز

الحقيقة التي لا يمكن القفز فوقها إن العنصر البشري ليس آلة ولا يمكن أن يشبه الآلة بأي حال من الأحوال. أنه يتمتع بطبيعة خاصة، ومن المقطوع بصحته أنه لا يمكن له أن يؤدي العمل بضغط زر، فالعنصر البشري هو عبارة عن كتلة من الأحاسيس والمشاعر. وعليه، فالأداء الوظيفي لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر.

ولذا، فحسن الأداء الوظيفي أو سوءه يرتبط بعقل ومشاعر العاملين نحو ذلك الأداء. ومن هنا، ينبغي على المسئول الناجح أن يحسن كيفية التعامل مع

الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم، وذلك من خلال اعتماد العديد من الطرق الإدارية التي تعد الحوافز إحداها، بل قد تكون من العناصر الأهم فيها.. ومن هنا تأتي أهمية التعرف على مفهوم الحوافز.

اختلفت تعريفات الحوافز وذلك لاختلاف وجهات النظر الذاتية لكل مفكر إداري، فالحافز هو قوة أو عامل محرك خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد. فالحوافز هي المغريات والعوامل التي تهيئها الإدارة للفرد بهدف زيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل ورضائه عنه (عبدالمقصود، الشافعي، ٢٠٠٣).

وقد عرفها ياغي بأنها "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه" (ياغي، ١٩٨٦). بينما يرى السلمي بأنها "مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل" (السلمي، ١٩٧٥).

ولكن العلي عرفها بأنها "مجموع القيم المادية والمعنوية التي تقدم إلى العاملين في مقابل تحسين أدائهم وسلوكهم في العمل أو زيادة إنتاجيتهم فوق المعدلات الاعتيادية سواء كان ذلك قابلاً للقياس الكمي أو النوعي" (العلي، ١٩٨٥). وعرفت أيضاً "بأنها الفرص والوسائل (مكافأة، علاوة، ترقية) التي توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير فيهم رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى إشباع" (العقيلي، ١٩٩٦).

ويعرف برسلون وستاير (Brillson, stayer) (المشار إليهم في الجودة، ١٩٨٥) التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف معينة". فالحافز يهدف إلى تشجيع الأفراد العاملين على القيام بواجباتهم الوظيفية على أحسن وجه مع بذل أقصى الجهد في ذلك دون كلل أو ملل بل بكل حماس وطيب خاطر.

ومن خلال التعاريف المتنوعة للحوافز نرى إنها تلعب دورا هاما في حث العاملين على العمل وزيادة الإنتاجية، وهناك شرطان أساسيان تتوقف عليهما فاعلية نظم الحوافز في رفع الكفاءة الإنتاجية هما توافق الحافز مع رغبات الأفراد من ناحية وارتباطه بالإنتاج من ناحية أخرى (هاشم، ١٩٨٩).

وتأسيسا على كل ما سبق، ترى الباحثة أن الحوافز هي العوامل الخارجية المحيطة ببيئة العمل والتي توفرها الإدارة بهدف رفع كفاءة أداء موظفيها للأفضل، أو مكافأتهم على جهودهم المتميزة بحيث تعمل على إشباع حاجاتهم المادية والنفسية.

ثانيا: التطور التاريخي للحوافز

١ - المرحلة الأولى: الكلاسيكية أو التقليدية

ترجع أصول المرحلة الكلاسيكية أو التقليدية إلى مدرسة الإدارة العلمية التي تفترض إن الإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل إلا إذا رأى في العمل وسيلة لتحقيق الربح المادي فهو أناني لا يفكر إلا بنفسه و يتميز باللامبالاة بالنسبة إلى الحاجات المنظمة التي يعمل فيها، كما إن الإنسان العادي ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه يتحاشى تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التوجيهات والتعليمات الواضحة.

ونتيجة لهذه الافتراضات كان فريدريك تايلور - مؤسس الإدارة العلمية - يؤمن بأن الإدارة وليس العمال هي المسؤولة عن مشكلة تدني الكفاءة الإنتاجية

والإسراف في هدر الموارد البشرية والمادية على السواء. ولحل هذه المشكلات ميز تايلور تميزا قاطعا بين التصميم والتنفيذ ورأى أنه على الإدارة تقع مسؤولية التصميم العملي للآلات والمعدات ولطرائق وأساليب العمل والوظائف التي من المستحسن أن تتألف من مهام وعمليات بسيطة و متكررة حتى يسهل على العاملين تعلمها والقيام بها.

كما إن على الإدارة أن تؤمن التدريب العملي للعمال وتنمية قدراتهم وأن تنمي روح التعاون بينهم وبين الإدارة عن طريق إقناعهم بالفائدة المتبادلة من زيادة الإنتاج. وبعد هذا يأتي التنفيذ، فإذا كان الإشراف منصفا وحازما والعمل سهلا وروتينيا والأجر مرتبطا بالأداء فيمكن أن يصل إنتاج العامل إلى المستوى المطلوب (ياغي، ١٩٨٦).

وإن الحوافز التي تقدمها الإدارة - من خلال هذه المدرسة- للعاملين لا تتعدى الحوافز المادية مادام العامل مخلوقا اقتصاديا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان. وأما معايير إعطاء الحوافز فكانت تحددها الإدارة، وكان يشوب بعضها الغموض والعمومية، مثل معايير الإخلاص، والولاء، والاتجاهات. و كانت تحاط بالسرية، فيشعر المديرون إنهم بذلك يستطيعون إحكام الرقابة على سلوك العاملين.

و أما واجب المديرين فكان تبعا للنموذج التقليدي، هو تهيئة ظروف العمل بالشكل الذي يضمن التزام العاملين بتنفيذ الأوامر التي تصدر إليهم، وتأكيد الطاعة، وبلوغ المستويات المقررة للإنتاجية، واستخدام الانضباط والحوافز السلبية عند حدوث أخطاء أو انحرافات عن الهدف المرسوم (عبد الوهاب، ١٩٨٢).

وهنا نستنتج أن مدرسة تايلور تركز على أهمية التالي:

١. الحوافز المادية.

٢. نظام مقنن للحوافز.

٣. دور المؤسسة دوراً حيوياً.

٢ - المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية

تفترض العلاقات الإنسانية إن الإنسان مخلوق نشيط وإيجابي طموح ويفضل العمل، وهو ليس أنانياً، بل يعمل لتحقيق هدف المنظمة التي يعمل فيها. أما بالنسبة إلى حاجاته ودوافعه فلا تتوقف عند الحاجات الجسمية والأمان بل تتعداها إلى حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية. لذا فإن الحوافز التي يتوقعها تتعدى الحوافز المادية لتشمل الحوافز المعنوية كالاعتراف بالإنجاز والاحترام والتقدير والحاجة للشعور بأنه إنسان له قيمة وليس آلة.

وفي ظل مدرسة العلاقات الإنسانية وأثر اختبارات هوثورن الشهيرة بدأت المنظمات الإدارية تنهج سياسات تهدف إلى رفع معنويات الموظفين وإلى سد هذه الحاجات الإنسانية مقتنعة أن الموظف السعيد موظف منتج. لذا، عملت على تحسين ظروف العمل، وفتحت المجال للإصغاء لاقتراحات العمال وتظلماتهم، بدءاً من إعطائهم المزيد من المعلومات المتعلقة بعملهم، وانتهاءً بمساهمتهم في اتخاذ القرارات الروتينية عن طريق الاستشارة أو تفويض بعض السلطة لهم.

و يجدر الذكر هنا إن هذين النموذجين التقليدي والإنسانية وإن اختلفا في الأسلوب وفي بعض الافتراضات فهما يتفقان - إلى حد كبير - فالأولى ركزت الحوافز المادية والثانية على الحوافز المعنوية.

٣ - المرحلة الثالثة: الاتجاهات الحديثة في الإدارة

والنظرية الحديثة هذه لا تضع افتراضات مسبقة عن الإنسان، كما فعلت النظرية التقليدية ونظرية العلاقات الإنسانية. وإما محور اهتمام هذه النظرية فليس الإنتاجية وحدها، ولا الفرد العامل وحده، وأما الاثنان معاً. و بعبارة أدق فإنها تعطي كلا العنصرين قدراً متساوياً من الاهتمام، وتحاول أن تحقق أهداف الفرد

من خلال العمل، وإن تحقق مصالح العمل عن طريق تحقيق أهداف الفرد، وهذه هي الفلسفة الرئيسية وراء مدرسة الإدارة بالأهداف (عبد الوهاب، ١٩٨٠).

وأن النظرة للمنظمة والفرد والحوافز قد تطورت إلى حد بعيد وأصبحت معبرة عن الواقع بشكل كبير مقارنة مع ما كان عليه الحال في المرحلتين السابقتين فالمنظمة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر في المجتمع الكبير، والفرد جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف الأهداف نظرا لأنه يتمتع بطاقات إبداعية متنوعة ولأنه إنسان ناضج فإن الإدارة تتوقع منه أن يكون رقيقا على نفسه ودون الحاجة إلى رقيب خارجي والأفراد بعد ذلك متباينون في خصائصهم ودوافعهم وحاجاتهم وطاقاتهم الإبداعية (عبد الوهاب، ١٩٨١). لذا فقد قدمت هذه المدارس خلال هذه المرحلة مجموعة من الحوافز مع تأكيد الربط بين الحوافز والنتائج المتحققة، ولذا اعتمدت على أن يكون هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحصلون عليه من حوافز مادية ومعنوية حسب اختلاف مستويات الأداء التي يبلغونها والأهداف التي يحققونها (فرحان، ١٩٨٦).

وهذه النظرية حققت:

١. دمج الحافزين (المادي والمعنوي).
٢. ربط الحوافز بالانتاج والنتائج.
٣. تفاوت الحافز بناءً حسب مستوى الأداء.

وفي الختام نستنتج إن الحوافز في المدارس الإدارية قد اتخذت أشكالاً مختلفة ومتعددة، حيث إنها لم تتعد الجانب المادي كالمكافآت والعلاوات في المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية، في حين تعدت الحوافز المادية لتشمل الحوافز المعنوية كالاعتراف بالإنجاز والاحترام والتقدير في مدرسة العلاقات الإنسانية.

أما في المدرسة الحديثة فقد أكدت ضرورة الربط بين الحوافز والنتائج المتحققة، ودعت إلى اختلاف ما يحصل عليه العاملين من الحوافز وذلك على حسب مستويات الأداء التي يحققونها.

ثالثاً: الحوافز في الإسلام

يتميز الإسلام من غيره من المذاهب والمدارس في معالجة الحوافز باهتمامه وتركيزه على الجوانب المعنوية أي على الحوافز غير المادية، وعلى جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها، وربط سلوك الفرد بالمؤثرات الاجتماعية. وبذلك يحرص في الفرد حب العمل والاخلاص فيه ابتغاء مرضاة الله تعالى أولاً، ثم لتحقيق مكانة مرموقة بين رؤسائه وزملائه نسبة للإداء الجيد. ومن الصعب إحصاء الآيات التي جاءت بالحث على عمل الخيرات واجتناب المنتهيات، والثواب والجزاء في كلتا الحالتين، قال الله تعالى في سورة النحل آية ٩٧ (ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون).

ركز الإسلام على الحوافز غير المادية أي خاطب الجانب الأخلاقي في الإنسان فاستطاع بذلك التأثير في اتجاهاته وترشيدها. ومنع تابعيه باخلاص الأمن والاستقرار بما وعدهم من جنات ونعيم في الآخرة. وما وفره لهم من حماية وسعادة في الدنيا لقول الرسول الكريم (عجباً لأمر المؤمن أمره كله خير، فإن أصابه سراء شكر، وأن أصابته ضراء صبر) وحمل بذلك الفرد المسلم على المساهمة والتعاون في العمل بأقصى طاقة ممكنة.

وهذا وإن كان الإسلام قد أولى الحوافز إيجابية اهتماماً أكبر، فإنه لم يغفل الحافز الرادع أو السلبي وهو يضمن نوعاً من العقاب. والحافز السلبي في الإسلام ليس هدفاً في حد ذاته بل هو حث ودفع العامل الذي يتناقل في العمل أو يهمل في أداء الواجب أو ينحرف عن الطريق السوي للتخلي عنها ويسلك سلوكاً حميداً. وخير دليل على أن الحافز السلبي لم يكن هدفاً بذاته في الإسلام، هو ما قام به سيدنا

عمر رضي الله عنه من اسقاط لحد السرقة في عام الرمادة وهو عام قحط شديد كما هو معروف، ومع أن الحد هو العقوبة المقررة حقا من الله تعالى، أي محددة لا تقبل تقييدا أو تعديلا وأنها لا تقبلا لاسقاط لا من الأفراد ولا من الجماعة. اسقط الحد لأن كثيرا من الناس اضطرت اضطرار للسرقة من أجل لقمة العيش.

أن هناك اعتقاد له مبرراته بأن معظم نظم الحوافز تؤدي إلى انخفاض في مستوى الانتاج، لأنه بمرور الوقت يرسخ الاعتقاد لدى المستفيدين من هذه الحوافز بأنها أصبحت جزء من حقوقهم، وأنه لا يجوز الغاؤها أو تخفيضها حتى ولو انخفض الانتاج وتدنيت الجودة أو زالت المسببات التي من أجلها وضعت تلك الحوافز. وهذا يحتم من الناحية الاقتصادية أن نوفر إلى جانب الحوافز نوعا من الرقابة يضمن احتفاظ الانتاج بمستوى الجودة المقررة. وقد عالج الإسلام هذا الأمر بمزيد من الحكمة والمنطق حين جعل الفرد المسلم رقيبا على نفسه. وفي هذا يقول الرسول الله صلى الله عليه وسلم (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم). (حسنين، ١٩٨٢)

رابعا: الحوافز من وجهة نظر علماء النفس

• نظرية "ماسلو" في التحفيز:

إن الحاجات الإنسانية شائعة في كافة الأفراد ولكن بدرجات مختلفة. ولعل من أهم الدراسات في مجال الدوافع الإنسانية تلك النظرية التي صاغها العالم النفساني "ماسلو" التي رأى فيها إن الحاجات الإنسانية تتدرج في أهميتها. وبصفة عامة تأتي الحاجات الفسيولوجية في المرتبة الأولى من حيث أهمية الإشباع تليها الحاجات السيكولوجية.

وتتدرج الحاجات السيكولوجية هي الأخرى في أهميتها. فبصفة عامة تأتي الحاجة إلى الأمن في المرتبة الأولى تليها الحاجات غير الملموسة بدرجة متزايدة

وهي الحاجة إلى الانتماء والقبول الاجتماعي ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير ثم أخيرا الحاجة إلى تأكيد وتحقيق الذات في أعلى سلم الحاجات.

وطبقا لنظرية " ماسلو " فإن إشباع الفرد لحاجة من حاجاته بدرجة معقولة يتولد عنه ظهور حاجة أخرى على مستوى أعلى تلي الحاجة الأولى في الترتيب وتسيطر على السلوك البشري. ويؤدي إشباع الحاجة الثانية إلى ظهور حاجة ثالثة وهكذا... (هاشم، ١٩٩٦).

على إن هذا التقسيم الذي أورده " ماسلو " لا يعني في حد ذاته شرحا كاملا للتصرفات والسلوك البشري، فهذا السلوك تؤثر فيه عادة دوافع وحاجات مختلفة ومتعددة وتحتاج إلى عناصر مختلفة لإشباعها.

ويتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد. فالحاجات غير المشبعة هي الدافع للسلوك البشري. وعلى ذلك فالحاجة التي أشبعت لا تصلح لأن تكون حافزا (هاشم، ١٩٩٦).

• نظرية " هرزبرج : في التحفيز :

هناك نظرية أخرى هامة في مجال التحفيز أوردها " فردريك هرزبرج " وبنائها على نتائج أبحاث تجريبية، عكس نظرية " ماسلو " التي بنيت على أساس نظري وخبرات سابقة. وتتلخص نظرية " هرزبرج " في أن العمل في ذاته - وليس البيئة الطبيعية أو الإدارية أو الاجتماعية المحيطة - هو المصدر الأساسي لتحفيز العاملين. وأن هناك عوامل محفزة خاصة بالعمل ذاته وما يرتبط به من الاعتراف والتقدير والإنجاز والتحدي وتوافر فرص النمو والتقدم والترقي والمسؤولية.

وإلى جانب ذلك هناك عوامل أخرى أطلق عليها " هرزبرج " العوامل الصحية مثل الأجور وأساليب الإشراف والعلاقات بين الأشخاص والأساليب

الإدارية وسياسات المنظمة وغيرها. ويفيد وجود هذه العوامل الصحية في تقليل حدة عدم رضا العاملين وتوفير بيئة عمل ملائمة، ولكنه غير محفزة في حد ذاتها.

ويرى " هرزبرج " إن نظريته تتناسب كافة المستويات الوظيفية. وتسترعي النظرية انتباه المديرين إلى ضرورة الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته باعتبار أن ما يثير حماس الموظف ويحفزه هو أدائه لعمل جاد يتفق مع قدراته ويحقق له طموحاته ويثير لديه اهتمامات وتحديات (هاشم، ١٩٩٦).

• الدوافع الإنسانية في رأي " ديفيز " :

يبرر " ديفيز " أهمية عملية تحفيز العاملين ويرى أن أحد التحديات الهامة للإدارة هو استبعاد العوائق التي تمنع أو تحبط إشباع حاجات عديد من العاملين. ويرى أن الحاجات الفسيولوجية ليست من الأهمية لفهم السلوك الإنساني في المنظمات، عكس الحال في الحاجات السيكلوجية. ويعرض " ديفيز " عددا من الدوافع الإنسانية الهامة التي تختلف في درجة قوتها أو شدتها، ومنها:

١. دافع القوة. فالحاجة إلى القوة تسيطر على سلوك الفرد.
٢. دافع الانتماء. أي حاجة الفرد للانضمام أو الانتساب إلى آخرين، أي يكون جزءا من جماعة، وهو دافع قوى للكثيرين.
٣. دافع الإنجاز. ويعني حاجة الفرد لإنجاز أعمال يحقق بها ذاته.
٤. دافع المركز أو المكانة. ويعني حاجة الفرد لأن تكون له مرتبة ومنزلة كبيرة في المجموعة أو المنظمة.
٥. دافع الأمن. فالأمن ضروري لكل شخص (هاشم، ١٩٩٦).

• خصائص السلوك في رأي " أرجرز " :

يضيف " أرجرز " إلى ما سبق أن السلوك الناضج يتميز بخصائص عديدة منها النشاط المتزايد والاستقلال وإدراك ومعرفة الذات أو النفس و الرقابة عليها والطموح لشغل وظائف ذات مستوى أعلى واتساع الرؤية وبعد النظر وامتلاك اهتمامات أعمق والقدرة على التصرف بطرق مختلفة لإشباع الحاجات. ويكون

هذا النضج جزءا من الشخصية الإنسانية الكلية. وكما يرى أن السياسات والإجراءات بالمنظمة غالبا ما تكون غير قادرة على اجتذاب أو الاحتفاظ بالأفراد الناضجين (Argris، ١٩٨٧).

• نظريتا "س"، "ص" لماكجريجور:

يرى "ماكجريجور" أن مداخل الإدارة التقليدية تميل إلى إحباط حاجات ودوافع الأفراد الناضجين. كذلك يرى أن أساس هذه الإدارة التقليدية يقوم على افتراضات وهي الافتراضات التالية:

١. إن الإنسان العادي لديه كره فطري أو غريزي متأصل للعمل وهو يتجنبه كلما أمكن ذلك.

٢. نتيجة لهذه الخاصية الإنسانية في كره العمل، فإن معظم الناس يجب أن يجبروا أو يرغموا على العمل وأن يراقبوا ويواجهوا ويهددوا بالعقاب لجعلهم يبذلون جهدا كافيا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٣. يفضل الإنسان العادي أن يواجه من قبل آخرين، ويرغب في تجنب وتحاشي المسؤولية، ولديه طموح ضئيل، وينشد الأمن فوق كل شيء.

ويشعر "ماكجريجور" أن هذا المدخل الإداري - والذي أطلق عليه نظرية "س" - يركز على أن الشخص العادي ليس ناضجا، وأن نظرية "س" في رأيه لا تقود إلى إدارة فعالة للسلوك البشري (هاشم، ١٩٩٦).

وقد وضع "ماكجريجور" نظرية جديدة على أساس من نتائج البحث السيكولوجي والاجتماعي وأطلق عليها نظرية "ص" كتقدير منطقي أكبر لقدرات الأفراد. ويقوم جوهر النظرية الجديدة على الركائز التالية:

١. إن بذل المجهود البدني والذهني في العمل شيء طبيعي تماما كاللعب أو الراحة. وهذا يدل على أن الإنسان العادي لا يكره العمل بطبيعته بل إن هذا العمل يكون مصدرا للرضا وإشباع الحاجات ولذلك يقبله الإنسان عن

طيب خاطر، كما أنه قد يكون مصدرا للعقاب الخارجي فيتجنبه كلما أمكنه ذلك.

٢. إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا بالوسائل الوحيدة لضمان بذل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة. فالإنسان سوف يستخدم التوجيه الذاتي، والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزم بها.

٣. إن التزام العاملين بالأهداف يكون نتيجة للإثابة والمكافأة المرتبطة بالإنجاز.

٤. يتعلم الإنسان العادي - تحت الظروف الجيدة والصحيحة - ليس فقط أن يتقبل المسؤولية بل أن ينشدها وأن يسعى إلى تحملها.

٥. إن القدرة على إظهار واستخدام درجة عالية من التخيل والتصور والإبداع والابتكار في حل المشكلات موزعة بين عدد كبير من الأفراد وليست محصورة في عدد قليل منهم.

٦. في ظل ظروف وأوضاع الحياة الصناعية العصرية، فإن الطاقات الذهنية والفكرية للإنسان العادي تستخدم جزئياً.

وواضح أن "ماكجريجور" يلقي على الإدارة مسؤولية توفير الظروف الصحية والملائمة لنمو الفرد وتصرفه تصرفاً ناضجاً. وإن الافتراضات الستة المشار إليها تقود إلى فهم أفضل وإلى إدارة أكثر فعالية للسلوك الإنساني في المنظمة (هاشم، ١٩٩٦).

• جوهر نظريات " فروم "، " بورتر "، " لولر " في التحفيز:

إلى جانب المداخل السابقة للتحفيز والتي تفترض أن الناس تواقون إلى تحقيق ذواتهم، فإن هناك مدخلا آخر للتحفيز ينبع من فكرة أن الناس معقدون، وأن هناك فروقا فردية بين الناس في عملية الدوافع يصعب معها وضعهم في مجموعة واحدة، وأن هناك أصنافاً وألواناً مختلفة من الأشياء أو المؤثرات قد ثبت كونها دوافع أو محفزات متوقعة في ذلك على حاجات الفرد وعلى الموقف الذي يوجد

فيه الفرد وعلى القائد وعلى المكافأة التي يتوقعها الفرد من العمل المؤدى، وأنه لفهم الدوافع البشرية والسلوك يجب أن نفهم التفاعلات بين خصائص الفرد وخصائص الموقف.

فدوافع الفرد حركية ومتغيرة ومعقدة وتعتمد على كل من الموظف والبيئة التي يعمل فيها أو موقف العمل. كذلك فإنه يجب على الإدارة أن تلاءم بين حاجات الفرد وتوقعاته لأنواع المكافآت المتاحة في موقف العمل (هاشم، ١٩٩٦).

خامسا: دور أساليب القيادة الإدارية في التحفيز

أساليب القيادة الإدارية:

يعد القيادي أو المدير ناجحا عندما يسعى باستمرار إلى تحفيز العاملين معه من أجل تحقيق النتائج المستهدفة في وقتها المحدد، وتبعا للخطط الموضوعية، ويحكم على نتائجه من خلال البشر لديه، هؤلاء الذين يحققون أفضل النتائج وأسرعها إذا ما حفزهم بشكل كاف. لذلك يجب على القيادي / المدير فهم أسرار التحفيز وممارساته مهما كان أسلوب القيادة التي يتبعه.

يتفق المختصون على تصنيف أساليب القيادة الإدارية كما يلي:

- القيادة البيروقراطية: التي يتحكم فيها القيادي بقرار، وآليات اتخاذ، وتنفيذه.
- القيادة الأبوية: التي يرفع فيها القيادي العمل، ويوجهه تبعا للظروف والضغوط التي يواجهها، ويرعى المرؤوسين لديه.
- القيادة الاستشارية التشاركية: التي يشارك ويستشير وفقها القيادي العاملين لديه، ويناقش في المشكلات، ويصل معهم إلى حلول محددة، وبعد ذلك يتخذ القرار. (مرعي، ٢٠٠٣).

التحفيز وفق أساليب القيادة الإدارية:

- أسلوب القيادة البيروقراطي: يستخدم العصا (العقوبات)، والجزرة (المكافآت).
- أسلوب القيادة الأبوي: يستخدم التوبيخ، والرعاية والعطاءات المادية.
- أسلوب القيادة الديمقراطي: يستخدم منح السلطات والصلاحيات والتفويضات، وسحب الصلاحيات.
- أسلوب القيادة الاستشاري: يستخدم المشاركة في القرار والاهتمام بالآراء والمقترحات المقدمة وتطبيقها، أو استبعاد الآاء والمقترحات والمشاركة.

مستويات الأطر الإدارية وممارسات التحفيز:

عند وجود مستويات إدارية رتبوية (هرمية) عديدة في المؤسسات، يجب استخدام أساليب تحفيزية مختلفة تبعا لكل مستوى. عموما، اعتادت الإدارة العليا في المؤسسات على تحفيز القادة باعتبارهم محرك العمل والتطور، ولكن اتضح أن هذه الممارسة لم تحقق المرجو منها، لذلك، اتجهت المؤسسات إلى توسيع أبعاد التحفيز لتشمل كافة المستويات الوظيفية كما يلي:

تحفيز القادة الإداريين: يتجه القادة عموما إلى إشباع الحاجات المعنوية أكثر من المادية، هم يبحثون عن الترقيات، والشهرة، وتحقيق الذات والإنجاز الشخصي قبل البحث عن التعويضات المالية.

تحفيز الأطر العليا (المديرين): يبحث المديرون عن إشباع حاجات تطوير مهاراتهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وزمن الترقيّة والتقدم المهني، والمعلومات الكافية أكثر مما يبحثون عن المكافآت المادية.

هؤلاء، يجب أن يؤدوا دورين : الأول، موجه نحو الرؤساء، والسعي إلى تفهم توجهاتهم ومطالبهم لا تتعارض مع أهدافهم الشخصية. والثاني، موجه نحو المرؤوسين عبر دفعهم باستمرار نحو بذل مزيد من الجهود، وتحسين الأداء

والفاعلية لأن ذلك يحقق لهم تحفيزاً أكبر، ومردوداً أعظم، وتقدماً في المستوى الوظيفي (مرعي، ٢٠٠٣).

سادساً: أهمية الحوافز

إنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه. ولذلك ففي الآونة الحديثة زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة باعتبار أن سياسات الحوافز تلعب دوراً في معالجة كثير من مشكلات الكفاءة الإنتاجية سواء على المستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل وبصفة خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي.

ورفع كفاءة العنصر البشري إنما يتم من خلال مداخل عديدة منها التدريب والتنمية السليمة والتنظيم الفعال. ومنها أيضاً - وبدرجة أكبر - تحفيز العاملين للعمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمنظمة وتجنب مظاهر الصراع في علاقات العاملين ببعضهم بعضاً وعلاقاتهم بالإدارة، فضلاً عن التقليل من الظواهر لزيادة الإنتاج مثل ارتفاع دوران العمل وارتفاع معدل الغياب والتباطؤ أو الإهمال في أداء العمل وتقيد الإنتاج وغيرها. ويهدف تحفيز العاملين إلى التأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة (هاشم، ١٩٩٦).

ويؤكد المختصون والقادة الإداريون المستثمرون أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه:

١. السبيل إلى المبادرة المستمرة، والإبداع المتجدد.
٢. طريق المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.
٣. أداة التغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها.

٤. يؤدي إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطورية.

٥. يحدث رد فعل قوي في بيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر بفاعلية في التنفيذ والمتابعة (مرعي، ٢٠٠٣).

فإذا ما تذكرنا إن الوضع المادي للمعلم على الرغم من التحسينات التي طرأت عليه في السنوات الأخيرة مازال متخلفا إذا ما قورن بغيره من المهن مما يسبب عزوف معلمي المستقبل بل حتى المعلمين العاملين عن التدريس إلى غيره من الميادين الأخرى، هذا بالإضافة إلى العوامل المثبطة الأخرى في الميدان مثل عدم توافر المكان المناسب والكتاب المناسب والوسائل اللازمة نقول: إذا تذكرنا كل هذا أمكننا إن نقول إن نفهم بسهولة ضرورة وأهمية وجود الحوافز للمعلمين. فهذه الحوافز تساعد في الواقع على التغلب على صعوبات العمل ومشكلاته، وترفع من روحهم المعنوية بما يؤدي إلى الارتفاع بمستوى التعليم ونوعيته (مرسي، ١٩٩٦).

وللحوافز أثر كبير في حياة المعلم لأنها تشعره بالرضا الذاتي، وتدفعه إلى مواصلة الجهد لتحقيق مزيد من التطور، وتحمله على التفكير والإبداع، وهو المطلوب الذي تحرص عليه الإدارة التعليمية على تأكيده...و فوق ذلك فإن الحوافز من عوامل تقدير المعلم بين زملائه، ولدى المجتمع... وهذه المطالب وغيرها من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة التعليمية إلى تحقيقها.

وهكذا نجد إن للحوافز دورا رئيسيا مهما في الإدارة التعليمية، نرجو منه أن يعكس الاهتمام بها وأن تزيد الدول العربية من اهتمامها بوضع أنظمة للحوافز لأنظمتها التعليمية على أسس علمية مدروسة (البدري، ٢٠٠٢).

سابعاً: أنواع الحوافز

١ - أنواع الحوافز من حيث طبيعتها وهي:

• حوافز مادية:

وهي تلك المبالغ التي يتسلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي التي تدفع العامل إلى بذل أقصى ما لديه من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل، وقد كانت آراء الكتاب مختلفة حول أهمية الحافز المادي ومدى تأثيره في تحفيز العاملين، وقد رآه فريدريك تيلر من أهم الحوافز (GRAY، ١٩٧٨).

وتعد الحوافز المادية التي تقررها نصوص قوانين الخدمة المدنية من أقوى الدوافع للموظفين على زيادة الإنتاج والتفوق في الأداء، وتتمثل هذه الحوافز أساساً في سياسة المرتبات والترقيات والعلاوات... الخ (الرفاعي، وآخرون، ١٩٩٧).

ومن صور الحوافز المادية ما يلي:

المرتبات والأجور:

وهي المقابل المادي الذي يحصل عليه الموظف نظير الخدمة التي يؤديها للمنظمة، بصفة منتظمة، وتعتبر الأجور والمرتبات من الحقوق الأساسية للموظف، بل هي السبب الرئيسي للالتحاق بالوظيفة، وكفاية المرتب تضمن إلى حد كبير امتناع الموظف عن مباشرة أعمال إضافية خارجية تنطوي على إضرار بواجبات الوظيفة (الطماوي، ١٩٨٩).

ويقصد بالمرتب هو ما يحصل عليه الموظف أثناء عمله من عناصر مفردات كثيرة وهي الراتب الأساسي، وبدل السكن، وبدلات الماء والكهرباء، وبدلات المخاطر، وغيرها.

وتعد الأجور والمرتبات أحد أهم حوافز العمل في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته على عكس ما عليه الحال في المجتمعات المتقدمة اقتصاديا رغم ارتفاع نسبة البطالة فيها (الجودة، ١٩٨٤).

المكافآت المالية:

وهي أكثر الحوافز المادية إثارة في زيادة نشاط الأفراد ورفع كفايتهم الإنتاجية وذلك لارتباط الحافز مباشرة بالأداء وكمية الإنتاج، واتفق الحافز ورغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج، ووجود ضمان في الحصول على المكافآت أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج مما يرتب عليه السرعة في الدفع بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.

الزيادات الدورية في الرواتب والأجور:

ومنها العلاوات السنوية، وهي التي تجري كل فترة زمنية، ومنها الزيادات الممنوحة للأفراد لقاء ارتفاع مستوى المعيشة أو لأي سبب آخر، ومن الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المميزون في أعمالهم (الشيدي، ٢٠٠١).

الترقيات:

وهي الصعود والارتقاء. يقال رقى فلان رقا إذا صعد، ويقال هذا جبل أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، ويترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصاته الوظيفية (الطماوي، ١٩٨٩).

ويعرفها آخر بأنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقتزن بذلك من نمو في الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات، ويصاحب هذا تغيير في اللقب الوظيفي مع زيادة الأجر (جعفر، ١٩٩٦).

• الحوافز المعنوية:

ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة (العقيلي، ١٩٩٦).

وتشمل الآتي:

تقدير جهود العاملين:

مثل شهادات التقدير وكتب الشكر للعاملين المتميزين في أدائهم.

العلاقة مع الرئيس:

ويقصد به أسلوب الإشراف الذي يتبعه الرئيس المباشر ومدى قدرته على منح الثقة لمرؤوسيه وذلك من خلال تخويل الصلاحيات لهم وتشجيعهم على طلب المساعدة عند الحاجة وكذلك إلمام الرئيس بنواحي العمل وقدرته على اتخاذ القرار وتتميز طبيعة العلاقة بين المرؤوس والرئيس أحد الأهداف الرئيسية في نظام حوافز العمل.

إشراك العاملين في الإدارة:

من خلال أخذ وجهات نظرهم حول المواضيع التي تهم العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات (كأن يكون للعاملين ممثل في مجلس الإدارة) كما يساعد ذلك في إشعارهم إن تصميم السياسات والبرامج قد أخذت بنظر الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم، أو إتاحة الفرصة لهم في اتخاذ بعض القرارات التي تخصهم (العائدي، ٢٠٠٠).

جماعات العمل:

ويقصد بها نوعية العلاقة القائمة بين العاملين بعضهم بعضاً من جهة وعلاقتهم برؤسائهم من جهة أخرى حيث إن العلاقات الجيدة تؤثر تأثيراً كبيراً في تحفيز العاملين على العمل وخلق الرغبة والدافع فيهم. (فرحان، ١٩٨٦).

الاتصالات:

أن لوجود نظم الاتصالات الجيدة التي توفرها الإدارة للعاملين وذلك من خلال استطاعة العامل من الوصول إلى المدير أو ببعض رؤسائه لنقل الاقتراحات والشكاوي وكذلك توفير المعلومات اللازمة لهم لما لها أهمية كبيرة في شعور العامل بالاستقرار والاطمئنان في عمله.

تحسين ظروف ومناخ العمل:

وذلك بتوفير المناخ الصحي في بيئة العمل ووسائل الراحة والأمان وتوفير الإضاءة والتهوية وتقليل الضوضاء وتوفير وسائل السلامة وكل ما يتوفر من تسهيلات مادية لأداء العمل فمثل ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وحمايتهم وتحسين أدائهم.

وسائل التدريب المتوفرة:

يعتبر التدريب ومدى إشراك العاملين في الدورات التدريبية حافزاً من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الرغبة لديهم في العمل لأن إدخال العامل في الدورات التدريبية يخلق عنده شعوراً بمدى اهتمام الإدارة به لغرض تطوير مهاراته وبالتالي زيادة إنتاجه وتحسين أدائه (العائدي، ٢٠٠٠).

٢- أنواع الحوافز من حيث أثرها وهي:

• الحوافز الإيجابية:

ويقصد بها منح الفرد مقابلا ماديا أو معنويا نظير امتيازهِ وكفاءته في العمل. والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه. وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو: عدالة الأجور الأساسية، منح المتميزين علاوات استثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.. الخ.

يمكن القول أن الحوافز الإيجابية تكون مادية ومعنوية، فالمادية هي كل ما ترتب عليه زيادة في الأجر (الدخل) مثل العلاوات الدورية، أجر الوقت الإضافي والبدلات و المكافآت التشجيعية، المشاركة في المنافع كالأرباح والفوائد.

أما الحوافز المعنوية الإيجابية، فهي كل ما ترتب عليه من دفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل: الإثراء الوظيفي، الإجازات، الوظيفة المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، طبيعة الإشراف، الشعور بالإنتماء، الشعور بالاستقرار والأمن والاطمئنان، الشعور والحاجة إلى تقدير الذات، الثقة في كفاءة المنظمة التي يعمل فيها ... وأهدافها، نظم الاقتراحات، الإعلان في لوحة الشرف، التوافق الاجتماعي، والتميز الأدبي والمعنوي (ياغي، ١٩٨٦).

• الحوافز السلبية:

وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين كالتماهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات (عبدالرزاق، ١٩٨٧)، وكذلك هي تلك الحوافز التي تمنع العامل المقصر أو المتكاسل من الحصول على منفعة مادية أو معنوية من جهة وتفرض عليه الجزاء المناسب من جهة أخرى، ولهذا يطلق عليها البعض الحوافز الرادعة لأن هدفها

الأساسي التركيز على التخويف والعقاب من أجل دفع العامل للإقلاع عن سلوك غير مرغوب فيه أو عدم إحدائه (هاشم، ١٩٨٠).

والحوافز السلبية تكون أيضا مادية أو معنوية، فالمادية هي كل ما ترتب عليها نقص في الأجر مثل الخصم من الراتب أو الحرمان من الترقية أو المكافأة أو غيرها. وأما الحوافز المعنوية السلبية فهي كل ما ترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ... وغير ذلك (ياغي، ١٩٨٦).

والجدير بالذكر أن كلا من هذين النوعين (الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية) يعتبر ضروريا من وجهة نظر الكثير من الباحثين، نذكر منهم على سبيل المثال العالم الإداري تشستر بارنارد حيث يقول " أن الحافز السلبي أو حافز التخويف يحتل مكانا فعليا بين الحوافز المختلفة الأخرى، وأن أيا كان منها كافٍ بمفرده، ولا بد أن تعمل معا بشكل متوازن" (ديموك، ١٩٦٧).

٣- أنواع الحوافز من حيث طبيعة الأفراد المستفيدة منها وهي:

• حوافز فردية:

وهي الحوافز التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة أدائه عملا معيناً إي تمنح للعامل كل حسبما قام به من أداء العمل الموكل إليه ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجيته. (السامرائي وآخرون، ١٩٩٠).

وكذلك يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج فمثلا تخصيص مكافآت للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج أو جائزة لأفضل عامل.

إن نظم الحوافز الفردية تكون موجهة للفرد وليس للمجموع ومن طبيعة هذه الحوافز أن تثير المنافسة الإيجابية بين العاملين، ويؤخذ على الحوافز الفردية مساوئ مثل انعدام التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق التي هي جوهر عملية

الإدارة وهذه من الأسباب التي تدعو كثيرا من الكتاب إلى ضرورة اللجوء إلى استخدام الحوافز الجماعية (القريوتي، ١٩٩٣).

وهناك عدة خطط عالجت موضوع الحوافز الفردية ومن هذه الخطط خطة معدل القطعة وتعتبر من أقدم خطط الحوافز وأكثرها استعمالا، ومن خلالها يتم إعطاؤها مقدارا معيناً من الحافز لكل وحدة ينتجها العامل. إى أن أجرة العامل تتحدد وفق عدد الوحدات التي بإمكانه إنتاجها وهذه الخطة وضعتها تايلور (حسن، ١٩٩٩).

وكذلك هناك خطة هالسي وخطة روان وخطة بيدو وجميع هذه الخطط تعتمد على الوفرة في الوقت ووفق هذه الخطط يمنح العامل حوافز إذا قام العامل بإنهاء عدد الوحدات المطلوبة منه في زمن أقل من الزمن المعياري المعطى له. وهناك نوع آخر من الحوافز الفردية وهي المشاركة في الأرباح ويتم تحديدها بين العاملين والإدارة وبموجبها يمنح العامل هذا الحافز.

نستنتج من ذلك أنه بالرغم من اختلاف الخطط التي يتم من خلالها توزيع الحوافز الفردية فإن معظمها يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى وأن من أهم مزاياها أن العامل يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت (العائدي، ٢٠٠٠).

• الحوافز الجماعية:

وهي التي يحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة لاشتراكهم في أداء عمل معين بحيث ينجز كل عامل قسماً أو جزءاً من هذا العمل ويتم توزيع الحوافز الجماعية على كل العمال توزيعاً عادلاً، وتمتاز هذه الطريقة في تقليل جهود الرقابة وخلق روح التعاون بينهم، وكذلك تساعد في تنمية القدرات والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه المجموعة وتحملها مسؤوليتها (Mcbeath، ١٩٧٤).

إي أن هذه الحوافز مرهونة بمدى تحقيق أهداف المجموعة كلها وهذا يتوقف على مدى بذل أفراد المجموعة للجهود بصورة متساوية. وقد صممت هذه الحوافز لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على رفاقهم الآخرين في المجموعة لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية، لأن بطء أي فرد في المجموعة يؤثر سلباً في الأداء النهائي للمجموعة. لذلك سوف تقوم المجموعة بحثه على تحسين أدائه.

وتوجد مساوئ لهذه الحوافز الجماعية وهي عدم وعي الأفراد العاملين بوجود علاقة بين أدائهم الفردي وأداء المجموعة. كذلك من مساوئها كبر وصغر المجموعة يؤثر في قوة العلاقة التي تربط بينهم فكلما حفزت المجموعة كانت العلاقة التي تربطهم قوية ومتماسكة وبالعكس الحال عندما تكون المجموعة كبيرة.

نستنتج من ذلك إن هذه الحوافز ترتبط بأداء المجموعة من العاملين تعمل سوية كفريق عمل واحد وتدفع الحوافز إلى هؤلاء العاملين المشتركين في المجموعة ككل وبقدر متساو ويقاس الحافز الجماعي على أساس تقليل الكلفة والأرباح وأهم ما يتصف به أنه لا يعد حافزاً مادياً فقط بل نفسياً واجتماعياً لأنه يبعث الإحساس بالانتماء إلى الجماعة، ويقلل من الجهد الرقابي ويذكي روح التعاون بين أفراد المجموعة (السامرائي، ١٩٩٠).

٤ - أنواع الحوافز من حيث هدفها وهي:

الحوافز التي تهدف إلى تحصيل الأداء الجيد والتي يتوقع من الفرد أن يزيد عليه أو يجدد فيه. وربما انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت حتى تصل إلى ما يسميه "جولدنر" بالحد الأدنى للأداء، وهو ذلك الذي يحفظ للفرد وظيفته فينقاضي راتبه ويحصل على الحوافز المقررة.

والجدير بالذكر إن النظرية التقليدية ونظرية العلاقات الإنسانية كانتا تهتمان بالأداء الجيد. وكذلك الحال في المنظمات البيروقراطية فإنه يتم تحديد الحوافز، الترقيات، والتقدير والعلاوات... وغيرها في الأغلب الأعم بناء على مدى التزام الفرد بالأداء المقرر، ولا يتوقع منه أن يزيد عليه أو يطره أو يجدد فيه. الحوافز التي تهدف إلى تحقيق مستوى رفيع من الأداء والذي يتوقع من الفرد فيه الأداء الممتاز، المبتكر، الذي يضيف الفرد من خلاله شيئاً جديداً للأداء توفر بعض المال أو الوقت أو الجهد، أو تبسط الإجراءات وتختصر خطوات العمل.

والجدير بالذكر، الأساليب الحديثة كما هو الحال في نظرية العوامل الدافعة ومنهج الإدارة بالأهداف مثلاً كانتا تهتمان بالأداء الممتاز والمبتكر كأساس لتقديم الحوافز الخاصة للعاملين (عبدالوهاب، ١٩٨٢).

نجد أن الحوافز على اختلاف أنواعها بلا استثناء تهدف إلى تشجيع وحث الأفراد العاملين على تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم، حتى أن الحوافز السلبية تعمل على منع التصرفات غير المرغوبة، وتحث على تجنبها في المستقبل.

فالفرد العامل يوجد أمامه الكثير من الفرص لكي يكافأ بالحوافز، وليس عليه إلا أن يقوم بأدائه الوظيفي المطلوب منه على أكمل وجه، وأن لم يكن أدائه مقبولا من رئيسه فعليه أن يبذل بعض الجهد لكي يحسن أدائه الوظيفي، ليتمكن من الفوز بإحدى تلك الحوافز التي قد تؤثر فيه مما تسهم في رفع كفاءة أدائه الوظيفي، والاستمرار بذلك المستوى المتميز من الأداء الوظيفي والمحافظة عليه.

ثامنا: الحوافز في مملكة البحرين

تهدف سياسة مملكة البحرين إلى تقدير الموظفين على الأداء الوظيفي المتميز، ورفع معنوياتهم وزيادة اهتمامهم بواجباتهم الوظيفية من أجل رفع كفاءة

الأداء في أجهزة الخدمة المدنية بغرض تحسين نوعية الخدمات العامة المقدمة لجمهور المواطنين، وتقديمها بالسرعة المطلوبة ومن دون تأخير.

ولهذا السبب تم إنشاء ديوان الخدمة المدنية ليكون مسئولاً عن تطوير برنامج الحوافز، ووضع المعايير والإجراءات الضرورية لضمان تقدير المستحقين بشكل مناسب، حيث قام هذا الديوان بوضع نظام الخدمة المدنية الخاص بالحوافز والمكافآت، الذي يوضح القواعد والإجراءات الخاصة بمنح الحوافز والمكافآت لموظفي الحكومة الذين يتجاوزون بوضوح الحد الأدنى لمستوى الأداء والسلوك الوظيفي.

فقد أصدر ديوان الخدمة المدنية نظام الخدمة المدنية الخاص بالحوافز رقم ٤٣٠ في ٥ أكتوبر ١٩٩٢، والذي يقر بأن هناك أنواعاً من المكافآت وهي:

١. مكافأة نوعية العمل: هي زيادة رتبة في درجة الموظف وتمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية الذي يجاوز مستوى الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية والتخصصية والمهارات البدنية وبقية عناصر الأداء المرتبطة بالوظيفة، وتمنح بالإضافة إلى الزيادة الدورية.

٢. مكافأة العمل الخاص: هو مبلغ نقدي مقطوع يمنح لموظف أو لمجموعة من الموظفين تقديراً لعمل خاص أو خدمة خاصة غير عادية أو انجاز تخصصي معين قام - أو قاموا به - بحيث يسهم هذا العمل الخاص في تحسين الفعالية والكفاءة أو الخدمات الحكومية أو يخدم الصالح العام.

٣. رسائل التقدير أو الإطراء: هي الطريقة الرسمية للاعتراف والتقدير للموظف لأدائه عملاً مميزاً خارج نطاق الواجب الوظيفي الرسمي وبهدف تحقيق الصالح العام والتشجيع على القيام به أو الاعتراف بفترة خدمة

جديرة بالتقدير الخاص. يتم تحرير رسائل تقدير أو الإطراء بمعرفة إدارة شئون الموظفين بالوزارة أو المؤسسة الحكومية ويتم توقيعها من قبل الوزير أو من يخوله، وترسل نسخة منها إلى ديوان الخدمة المدنية لحفظها في الملف الرسمي للموظف بعد دراستها وتحليها.

٤. مكافأة مدة الخدمة: هي شهادة وميدالية تمنح للموظف تقديرا لإتمام ٢٠، ٣٠ سنة متواصلة في الحكومة، وتمنح الشهادة فقط للموظف الذي أتم ١٠ سنوات خدمة.

٥. مكافأة الموظفين الخاضعين لقانون التقاعد عند انتهاء خدمتهم: وهي مكافأة الموظف الخاضع لقانون التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله السن القانونية، أو لأسباب صحية أو الوفاة.

عدد سنوات الخبرة	٥ - ٩	١٠ - ١٥	١٦ - ٢٠	٢١ - ٢٥	٢٦ - ٣٠	٣١ - ٣٥	٣٦ - ٤٠	٤١ - فأكثر
مقدار المكافأة بالدينار	١٠٠	٢٠٠	٢٥٠	٣٠٠	٣٥٠	٤٠٠	٤٥٠	٥٠٠

وفي ١٦ سبتمبر ٢٠٠٢ اصدر ديوان الخدمة المدنية تعميما رقم (٧) لعام ٢٠٠٢ بشأن معايير وشروط منح علاوة نوعية العمل بواقع رتبتين في الدرجة الوظيفية للموظف، و مكافأة العمل الخاص بأكثر من ١٠٠ دينار ولغاية ٥٠٠ دينار كحد أقصى، وبأن يعمل بهذا التعميم اعتبارا من تاريخ صدوره ويعتبر ملحقا لنظام الخدمة المدنية رقم (٤٣٠) لعام ١٩٩٢ الخاص بالحوافز.

فقد جاء هذا التعديل للنظام السابق نظرا لتعدد حالات طلب الوزارات على ذلك، وبهدف تحفيز الموظفين على الأداء الفعال.

و حيث أن ديوان الخدمة المدنية يسعى دائما إلى تطوير برنامج الحوافز بشكل فعال من خلال تطوير المعايير الخاصة باستحقاق الحوافز لتستجيب لاحتياجات الموظفين المجددين ولتحقيق أفضل النتائج. لذا، فقد صدر عنه في

١ يوليو ٢٠٠٤م نشرة رقم (٣) بشأن الخدمة المدنية (٤٣٠) الخاص بالحوافز والمكافآت، وأن يحل هذا النظام محل نظام الخدمة المدنية رقم (٤٣٠) الخاص بالحوافز والمكافآت الصادر بتاريخ ٥ أكتوبر ١٩٩٢م ويشمل تعديلات رئيسية أهمها:-

١. رفع نسبة علاوة نوعية العمل من ٦% إلى ١٠% من القوى العاملة في كل جهة حكومية، منها ٦% لعلاوة نوعية العمل بواقع رتبة و ٤% لعلاوة نوعية العمل بواقع رتبتين.

٢. تعديل شروط مكافأة نوعية العمل بواقع رتبتين والعمل الخاص لأكثر من ١٠٠ دينار، شريطة ألا تمنح المكافأة لأكثر من ثلاث مرات في الدرجة الواحدة، وإلغاء شرط السنتين في حالة الترقية لتصبح سنة واحدة فقط.

٣. استحداث مكافأة الانضباط الوظيفي: هي مكافأة تمنح للموظف تقديراً لالتزامه بقواعد السلوك الوظيفي وبما يكفي ضمان سير عمل المرفق الحكومي وتقديم الخدمة الحكومية على أحسن وجه. وتكون قيمة هذه المكافأة مائتي دينار بحريني (٢٠٠ دينار) و تمنح في حدود ٢% من القوى العاملة في كل جهة حكومية.

٤. استحداث مكافأة موظف السنة لموظف واحد في كل جهة حكومية: تهدف هذه المكافأة إلى تحفيز موظفي الحكومة على الإبداع والتميز بصورة استثنائية ورفع معنوياتهم والاعتراف بجهودهم وعلى نحو يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. وتتراوح قيمة هذه المكافأة ما بين ٥٠٠ - ١٠٠٠ دينار (خمسمائة إلى ألف دينار بحريني). ويجوز منح هذه المكافأة لأكثر من موظف في الجهات الحكومية التي يتجاوز عدد القوى العاملة فيها عن ألف موظف بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية. كما يجوز توزيع هذه المكافأة

على أكثر من موظف إذا رأت الجهة الحكومية ذلك على ألا تتجاوز القيمة النهائية للمبلغ المخصص لها وهو ألف دينار.

٥. استحداث مكافأة الاقتراحات وتمنح هذه المكافأة للموظف أو للمجموعة من الموظفين الذين يقدمون اقتراحات جديدة لتطوير الأداء والإنتاجية بشكل عام وتتراوح هذه المكافأة من ١٠٠ - ٥٠٠ دينار (مائة دينار إلى خمسمائة دينار). وقد تم تصميم استمارة اقتراحات لهذا الغرض.

٦. منح ساعة يد وشهادة مدة الخدمة للموظف الذي أكمل ٤٠ سنة خدمة فعلية في العمل الحكومي.

٧. مضاعفة مقدار مكافأة الموظفين الخاضعين لقانون التقاعد عند انتهاء خدماتهم.

عدد سنوات الخبرة	٩ - ٥	١٥ - ١٠	٢٠ - ١٦	٢٥ - ٢١	٣٠ - ٢٦	٣٥ - ٣١	٤٠ - ٣٦	٤١ - فأكثر
مقدار المكافأة بالدينار	٢٥٠	٤٠٠	٥٠٠	٦٠٠	٧٠٠	٨٠٠	٩٠٠	١٠٠٠

وفي ٢٥ أكتوبر ٢٠٠٤ أقر مجلس الخدمة المدنية نظام الحوافز (البونس) لموظفي ديوان الخدمة المدنية بحيث يطبق على مستحقيه من الموظفين الخاضعين لأنظمة ديوان الخدمة المدنية ووفقا للمعايير والشروط المعتمدة.

وتم إقرار صرف (البونس) لجميع موظفي الخدمة المدنية التي تنطبق عليهم المعايير والشروط في أسرع وقت ممكن بعد الانتهاء من وضع الإجراءات التنفيذية اللازمة. وسوف يستفيد من هذا النظام حوالي ٢٣ ألف موظفا من العاملين في الخدمة المدنية.

أولا: من شروط منح مكافأة الأداء السنوي:

١. أن يكون للموظف خدمة متواصلة لا تقل عن عام.

٢. أن لا يكون تقدير أدائه عن مرتبة مرضي.
٣. ألا يكون قد صدر في حقه إجراء تأديبي خلال عامين.
٤. ألا يتجاوز تأخيرته في الحضور أو الانصراف في العام عن (٢١) ساعة (١,٥% من ساعات العمل سنوياً).
٥. ألا يتجاوز استخدامه للإجازات المرضية (١٠) أيام عمل في السنة.
٦. ألا تتجاوز حالات غياب الموظف غير المصرح بها (٣) أيام عمل في السنة.
٧. أن يستجيب للبرامج التدريبية والتطويرية ولا يرفض الالتحاق بها.
٨. أن لا يقل معدل انجازه للمهام الموكلة إليه في إطار خطة عمل إدارته عن (٧٠%).

ثانياً: الفئات المستثناة من منح المكافأة:

١. الموظفون المؤقتون لفترة تقل عن عام واحد .
٢. الموظفون الذين يعملون بدوام جزئي .
٣. الموظفون الذين يعملون بموجب عقود خارجية .
٤. الموظفون الذين يعملون بموجب عقود خاصة براتب شامل مقطوع .

ونسبة المكافأة المقررة حسب مستوى الأداء والراتب:

١. الممتاز لنسبة ٥% من القوى العاملة في كل جهة حكومية وبمقدار ٧٥% من الراتب الأساسي للموظف.
٢. الجيد جداً لنسبة ١٥% من القوى العاملة في كل جهة حكومية وبمقدار ٦٠% من الراتب الأساسي للموظف.
٣. الجيد لنسبة ٥٠% من القوى العاملة في كل جهة حكومية وبمقدار ٤٠% من الراتب الأساسي للموظف.
٤. المرضي لنسبة ٢٠% من القوى العاملة في كل جهة حكومية وبمقدار ٢٠% من الراتب الأساسي للموظف.
٥. يحتسب عدد القوى العاملة في كل جهة حكومية اعتباراً من ١ يناير ٢٠٠٤م.

٦. يحتسب الراتب الأساسي للموظف في كل جهة حكومية اعتباراً من ٣١ ديسمبر ٢٠٠٤م.

وإقرار مكافأة الأداء السنوي (البونس) يؤكد سعي الحكومة إلى رفع الأداء في المؤسسات الحكومية، وتحسين جودة العمل فيها، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين أدائهم.

وتعد مملكة البحرين هي الدولة العربية الأولى التي تطبق هذا النظام للحوافز وفقاً للعطاء والجودة والكفاءة. وهي تحذو في ذلك حذو الدول التي حققت نجاحات في برامجها لرفع أداء العاملين في قطاعاتها مثل سنغافورة.

وبهدف وضع مزيد من الحوافز التي تشجع موظفي الخدمة المدنية على زيادة إنتاجيتهم وتدفعهم إلى بذل المزيد من أجل الارتقاء بمستوى العمل الحكومي ومن بينها مكافأة الأداء السنوي لموظفي الخدمة المدنية، وبعد الاطلاع على الاقتراحات المقدمة في هذا الجانب فقد قرر مجلس الوزراء صرف علاوة أداء استثنائية لكل موظف بحريني في الخدمة المدنية بما في ذلك العسكريون تصرف بشكل استثنائي عن السنة المنتهية في ٢٠٠٤ حرصاً على معاملة جميع الموظفين بشكل منصف بشأن هذه المكافأة على أن يتم تحديد مستحقي مكافأة أداء العمل السنوي ابتداء من العام ٢٠٠٥ وفقاً لشروط ومعايير جاري إعدادها بهذا الخصوص.

وقد صرفت مكافأة الأداء السنوي للسنة المنتهية في ٢٨ يوليو ٢٠٠٥ وقدرت ٢٠٠ دينار لكل موظف بعد إقرار الجهات المعنية لذلك.

وتتولى مجموعة علاقات الأفراد بإدارة شؤون الموظفين بوزارة التربية والتعليم، النظم كافة التي تصدر عن ديوان الخدمة المدنية، فتعمل على إصدار تعميم يتضمن نشرة ديوان الخدمة المدنية حول الحوافز والمكافآت لجميع مديري

ومديرات إدارات الوزارة والمدارس، حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على آخر المستجدات التي تخصهم.

فمن المعروف إن من وظائف علاقات الأفراد هي التدريب والتطوير، الترقية والنقل والجزاء والفصل والتقاعد، الحوافز والمزايا والخدمات. ومن أهدافه تنشيط دافعية العاملين، وحفزهم على التعاون وزيادة الإنتاج، رفع درجة ولاء العاملين ورضاهم عن المنظمة التي يعملون فيها، زيادة إنتاجية العاملين بما يلائم إمكانيات المنظمة التي يعملون فيها، صيانة القوى العاملة فيها وتنميتها وتطويرها (عبدالباقي، عبدالوهاب، ١٩٩١).

فمجموعة علاقات الأفراد تعمل على نشر الوعي الوظيفي بين العاملين بوزارة التربية والتعليم، وتنظيم حقوقهم في معرفة النظم الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية.

تسعى إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات إلى تنفيذ ما يصدر من تعاميم من مجموعة علاقات الأفراد بإدارة شئون الموظفين، بما يخدم العاملين لديها. لذلك نجد إن إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات بدأت منذ عام ٢٠٠٠م بتنفيذ إستراتيجية لتطوير الرياضة المدرسية، واتبع ذلك أيضا بوضع خطط لتطوير أداء العاملين، وحفزهم ماديا ومعنويا، ويتضح ذلك من خلال مايلي:

١. إقامة العديد من الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تساعد على تنفيذ إستراتيجية لتطوير الرياضة المدرسية.

٢. في حين انتظمت المشاركات العربية المدرسية بشكل مميز حيث شارك منتخب كرة اليد ببطولة المدرسية الأولى في كرة اليد بالأردن ٢٠٠١ وحقق المركز الثاني، وشارك منتخب كرة الطائرة بالدورة العربية المدرسية ٢٠٠٢ وحقق المركز الرابع الذي تكرر مرة أخرى في عام ٢٠٠٣ بالبطولة المدرسية الأولى بأبوظبي، كما حقق المركز الثاني ببطولة

- كرة الطاولة المدرسية بالرياض. ونجد أن هذا يتطلب اختيار مدرب للمنتخب المدرسي من معلمي التربية الرياضية.
٣. استحداث وظيفة المعلم الأول لمادة التربية الرياضية بالمراحل الثلاث أسوة ببقية المواد.
٤. إرسال ١٠ بعثات للدراسات العليا بجامعة البحرين.
٥. إقامة الدورات والندوات بغرض الارتقاء بكفاءة معلمي التربية الرياضية.
٦. تنظيم جميع البرامج والدورات التدريبية والتحكيمية التخصصية في المجال الرياضي، وذلك بالتعاون مع الجهات المختلفة من لجان أولمبية أو معاهد رياضية أو اتحادات رياضية.
٧. توفير فرص الترقية، حيث تم انتداب ٩ من معلمي التربية الرياضية لإدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات بوظيفة اختصاصي، ومن ثم تم استحداث وظيفة اختصاصي أول تربية رياضية ومنها تطلب انتداب ٤ من معلمي التربية الرياضية مرة أخرى لإدارة التربية الرياضية بوظيفة اختصاصي.
٨. تعقد إدارة التربية الرياضية لقاءات دورية مع معلمي التربية الرياضية بهدف تعزيز مكانتهم بالمدرسة، ولحل مشاكلهم.
٩. تخفيض النصاب المقرر لمعلمي التربية الرياضية، تبعاً لظروف كل معلم.
١٠. تصرف إدارة التربية الرياضية بدل ساعات عمل إضافي لمعلمي التربية الرياضية الذين تسند إليهم رسمياً مهمة تحكيم المباريات وإدارتها والإشراف عليها.
١١. تقوم إدارة التربية الرياضية بتكريم معلمي التربية الرياضية من قبل وزير التربية والتعليم، وهم: المعلم المتميز، المعلم ذو العطاء، المعلم الذي يحقق إنجازاً رياضياً.
١٢. تسمح إدارة التربية الرياضية لمعلمي التربية الرياضية لمن أمضوا ٢٠ سنة فأكثر بتولي منصب الإشراف الإداري بالمدرسة.

١٣. تسهيل مشاركة معلمي التربية الرياضية في الدورات، البطولات، الدراسة داخل وخارج مملكة البحرين.

تاسعا: الأداء الوظيفي

يحتاج التنظيم إلى موظفين لتحقيق أهدافه، ومادامت الدولة أكبر تنظيم في أي محيط تنظيمي، فأنها تسعى لتحقيق أهدافها عن طريق تعيين الأفراد للقيام بالمهام المختلفة، ويتم تعيين هؤلاء الأفراد في وظائف محددة يهدف كل منها إلى الإسهام في تحقيق الهدف الكلي الذي تسعى الدولة لتحقيقه (مفلح، ١٩٩٤).

فالوظيفة العامة تعرف على أنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة التي يؤديها شخص واحد تتوافر لديه شروط التأهيل المحددة لإشغال الوظيفة من التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والقدرات والمهارات التي حدتها أو فوضت في تحديدها السلطة المختصة (أبو شيخة، الأسعد، ١٩٩٠).

ويعرفها عبد الهادي بأنها مجموعة واجبات ومسؤوليات تفرضها السلطة المختصة، وتتطلب خدمات شخص واحد. وبناء عليه، فهي الوحدة الأساسية في التنظيم الإداري التي تتميز عن شاغلها بواجباتها ومسؤولياتها (عبد الهادي، ١٩٦٦).

وعرفها H.Gerth بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات في مستوى معين من الصعوبة تحدث لتحقيق هدف في التنظيم، ويقوم بأداء الأعمال المرتبطة بها شخص يحمل مؤهلات شغلها تعينه سلطة ذات اختصاص، وينال في مقابل ذلك الراتب والامتيازات الأخرى. (المشار إليها في مفلح، ١٩٩٤)

وبعد استعراض بعض التعريفات لمفهوم الوظيفة العامة، بينت بان الواجبات والمسؤوليات تكون بمثابة عناصر الأداء الوظيفي، والموظف ملتزم بأدائه لمهامه الوظيفية.

وعلى هذا يعرف الأداء : بأنه قياس العاملين من زوايتين:

١. مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

٢. مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من الفرص الخاصة بالترقية والأجور والحوافز (كشروود، ١٩٩٥).

وكذلك يعرف الأداء بأنه العلاقة بين الجهد والإمكانيات وإدراك الأدوار الواجب القيام بها وبالتالي يعتبر توصيف أداء الوظيفة بأنه نتيجة جهد الفرد المتأثر بإمكانياته وسماته وإدراكه بشكل عام لطبيعة الدور الذي يقوم به.

ويشتمل الجهد على مقدار الإسهام الذي يقدمه الفرد في إنجاز المهمة وهذا الإسهام قد يكون على شكل طاقة فكرية أو بدنية، أما الإمكانيات فتعني مقدار ما يتمتع به الشخص من صفات لغرض إنجاز الوظيفة، أما الإمكانيات فلا تتغير كثيرا في المدى الزمني القصير ولكنها تتغير في المدى الزمني الطويل.

أما إدراك الدور فيعني بشكل مختصر الاتجاه أو السلوك الذي يتبناه الفرد أو الأفراد في توجيه جهودهم نحو إنجاز أعمالهم. فالنشاطات التي يعتبرها الأفراد مهمة لإنجاز أعمالهم هي التي تحدد طبيعة إدراكهم للأدوار الواجب القيام بها.

أذن فالجهد يمثل الطاقة التي يبذلها العامل أو الموظف في العمل بينما يقاس الأداء على أساس النتائج المتحققة وقد يحصل في كثير من الأحيان تباين بين الأداء والجهد، لذا فإن الأداء ينتج بتفاعل جميع هذه العوامل التالية:

- العوامل البيئية.
- الإمكانيات أو القدرة على أداء العمل المعين.
- إدراك الدور أو المهمة.
- الدافعية الفردية.

ومن خلال تفاعل هذه العوامل فيما بينها جميعا يتحدد لنا مستوى الأداء من خلال توافر الدافعية الفردية لكل فرد ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعية وكذلك تهيئة المناخ البيئي للعمل وأن يكون لدى الفرد الإمكانيات لأداء العمل وبالتالي أن محصلة التفاعل بين هذه العناصر هي الشعور العام بالرضا أو الاستياء منه (التكريتي، ٢٠٠٠).

ويعرف الأداء أيضا بأنه درجة انجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يمثل الكيفية التي يشبع الفرد متطلبات الوظيفة أو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام (حسن، ١٩٩٩).

ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء فلا بد من وجود حد أدنى من الانجاز في كل عامل من العوامل التي يتكون منها الأداء، أي أن الأفراد يبذلون جهودا كبيرة وتتوافر لديهم قدرات عالية ولكنهم لا يفهمون أدوراهم، وعليه فإن نتيجة أدائهم تكون غير مقبولة من قبل الآخرين. وعلى الرغم من أن العامل قد يبذل قصارى جهده في العمل، ولكن هذا العمل لن يكون موجبا في الطريق الصحيح.

وكذلك الحال عندما يبذل العامل قصارى جهده وأنه موجه نحو الطريق السليم ولكن لا توجد لدى هذا العامل القدرات مما يجعل مستوى أدائه منخفضا. وهناك نوع آخر وهو أن تتوفر القدرات اللازمة لدى العامل والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ومهمل ولا يريد ان يبذل جهدا في العمل فيكون أداء هذا الفرد أيضا منخفضا.

كذلك يجب أن نأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المحيطة بالفرد وأن العوامل هي المؤثرات في الجهد والقدرة والاتجاه فمثلا السياسات الغامضة المبهمة أو نطاق الإشراف السيئ، قد تسبب هذه العوامل التوجيه الخاطئ للجهود بالإضافة إلى أي عطل في المعدات قد يترك أثره السلبي على جهود العاملين (التكريتي، ٢٠٠٠).

ويمكن أن يعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه ويمكن أن تصاغ في المعادلة التالية: الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات).

ويعني ذلك أنه مع فرض توافر القدرة لدى الشخص على العمل، إلى جانب توافر المعلومات لديه ولكن قد لا نحصل على الأداء المطلوب فإن ذلك متوقف على الدور الذي يلعبه عامل آخر مهم وهو الحافز.

لذلك فإنه لا يكفي أن يكون الفرد قادرا على العمل وإنما الأهم أن تتوافر لديه الرغبة في هذا العمل. وأن تتوفر هذه الرغبة لديه عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد والفعال وهنا تظهر مسؤولية الإدارة عن تحفيز العاملين حتى يشعروا بالرضا عن العمل. وبالتالي نضمن إخلاصهم في أدائهم ونبعد عنهم أسباب القلق وعدم الطمأنينة وغيرها من الأسباب التي تؤثر على إنتاجيتهم (العائدي، ٢٠٠٠).

و لما كانت وظيفة معلم التربية الرياضية هي إحدى الوظائف العامة التي توفرها الدولة في تنظيمها والتي تسعى من خلالها لتحقيق بعض أهدافها كتعزيز المواطنة والانتماء لدى أبنائها.

فالواجبات والمسؤوليات تكون بمثابة عناصر الأداء الوظيفي التي يجب على الموظف أن يلتزم بها أثناء تاديته للمهام المنوعة به بغض النظر عن موقعه الوظيفي أو طبيعة الوظيفة التي يؤديها. وتشتمل هذه العناصر الوظيفية على ما يلي:

١. واجب الاضطلاع الشخصي بمهام الوظيفة

يوجب على الموظف أن يمارس مهام وظيفته بنفسه، وأن يتحمل مسؤولية كل عمل يسند إليه في هذا المجال مادام يتلاءم مع مؤهلاته العلمية، (الحلي، ١٩٨٣) فمن مهام معلم التربية الرياضية على سبيل المثال:

- إعداد الخطة السنوية لقسم التربية الرياضية بالتعاون مع معلمي القسم.

- إعداد ملف تخطيط الدروس (التحضير) على أسس علمية دقيقة.
- تنفيذ دروس التربية الرياضية المعتمدة ضمن نصابه المعتمد في خطة العمل.
- الإعداد والتنظيم والتنفيذ للأنشطة الرياضية الداخلية المعززة للمنهج على مدار العام.
- إعداد وتدريب الفرق الرياضية بمستوى جيد وفقا لخطة زمنية للاشتراك في المسابقات الرياضية الخارجية.
- مرافقة الفرق الرياضية في الأنشطة الرياضية الخارجية التي تنظمها ادارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات.
- إعداد سجلات تنظيم عمل قسم الرياضة بالمدرسة (الصادر، الوارد، الأدوات، الأنشطة الداخلية والخارجية، المشاريع، اللياقة البدنية، الحالات الخاصة، الاختبارات، الملف الفني والصحي...).
- إعداد سجلات التفقد (الغياب والحضور) للطلاب.

٢. الالتزام باحترام القوانين والأنظمة.

إن الموظف ملزم باحترام القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة سواء كان ذلك في الأمور الجوهرية أو الشكلية، وأن لا يتجاوز الحدود المرسومة له في النصوص، وعليه أيضا عدم التصرف بأي شكل من الأشكال من دون الاستناد إلى أسس قانونية (طبله). فمعلم التربية الرياضية عليه أن يقوم بـ:-

- الالتزام بقوانين وأنظمة الدولة وسياساتها العامة.
- الالتزام بقوانين ونظم العمل الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.
- الالتزام باللوائح والقوانين والأنظمة الداخلية في المدرسة.

٣. الاسترشاد بالمصلحة العامة.

على الموظف العام أن يتحرى المصلحة العامة في أدائه لوظيفته، ويتضمن ذلك سرعة البت في القضايا، وعدم المحاباة أو التحيز في تقديم

- الخدمات، والبعد عن الهوى أو تقديم مصالح الأشخاص والهيئات على المصلحة العامة. إضافة إلى تحري السلوك المثالي في الأداء (حبش، ١٩٨٢).
- متابعة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، والعمل على تطوير مستوى أدائهم.
- اكتشاف الطلاب الموهوبين في الألعاب الرياضية المختلفة من خلال دروس التربية الرياضية، والنشاط الداخلي، اختبارات اللياقة البدنية، والعمل على صقل مواهبهم.
- المحافظة على صحة وسلامة الطلاب وذلك من خلال تهيئة بيئة تعليمية تتوفر بها عوامل الأمان والسلامة.

٤. احترام أوامر السلطة الرئاسية

يلتزم الموظف بإطاعة السلطة الرئاسية وتنفيذ أوامرها بكل دقة، ولكن إذا حدث وأن خالفت هذه الأوامر القوانين والأنظمة، فعندها لا يكون أمام الموظف إلا خيار من ثلاثة خيارات تمثل ثلاثة آراء حول هذه القضية (حبش، ١٩٨٢):

أولها: يرى أن على الموظف الطاعة المطلقة دون اعتراض مادامت الأوامر صادرة إليه من السلطة الرئاسية وذلك بحجة إن مناقشة المرؤوسين يميع مفهوم التسلسل الهرمي للسلطة ويفقد القيادة والقدرة على إدارة الأمور، ويحطم مبدأ إداريا معروفا وهو وحدة الأمر.

ثانيها: يرى أن على الموظف الرفض المطلق، لأن الموظف سواء كان رئيساً أو مرؤوساً ملزم بالنصوص القانونية واحترامها، وليس لأحد الخروج عليها، ولأن اختراق القوانين والأنظمة فيه تجاوز للحدود والصلاحيات التي لم يمارس الموظف العام وظيفته إلا بموجبها واستنادا إلى شرعيتها، وبالتالي فإن تجاوزها يؤدي إلى خلط خطوط السلطة، وتضييع المعايير، والإطاحة بالمصلحة العامة.

ثالثاً: يرى التوفيق بين الرأيين السابقين حيث يتوجب على الموظف في هذه الحالة أن يقبل أوامر السلطة ولكن لا ينفذها إلا إذا جاءت موثقة كتابياً من رؤسائه، وذلك حتى يضمن عدم تحميله لتبعات اختراق القوانين والأنظمة، وفي الوقت نفسه يكون قد التزم بإنفاذ أوامر السلطة الرئاسية تحقيقاً لمبدأ وحدة الأمر، وحفاظاً على خلق طاعة الرؤساء.

ويشمل ذلك القبول السلطة الرئاسية في التوجيه، والمساءلة التأديبية، وإلغاء أو وقف أو تعديل القرارات الصادرة عن المرؤوسين (خضر، ١٩٧٤).

تنفيذ قرارات الجهات الاختصاص لتطوير العمل بما في ذلك الهيئة الإدارية بالمدرسة، إدارة التربية الرياضية، والتعاون والاتصال الدائم بهم.

٥. المحافظة على هيئة الوظيفة العامة وحسن سمعتها

الموظف العام ممثل الدولة، ولذلك يجب عليه أن يترفع عن كل ما يخل بهيبة الوظيفة العامة أو حسن سمعتها داخل أو خارج نطاق الوظيفة حتى يدعم ويعزز من ثقة الجمهور في الجهاز الإداري بالدولة، وحتى يحافظ على هيئة هذا الجهاز في نظر الجمهور من جهة أخرى، وخصوصاً أن هيئة الموظف من هيئة الدولة والعكس صحيح. ويتجلى ذلك في:

- الإخلاص في التوجيه والإرشاد للطلبة من خلال درس التربية الرياضية والتحلي بالأخلاق والقيم الإسلامية وأن يكون المعلم قدوة حسنة لطلابه.
- العمل على تعزيز المواطنة والانتماء لدى الطلاب وذلك بإحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المهرجانات والاحتفالات داخل وخارج المدرسة.
- تنمية الوعي الرياضي لدى الطلاب من خلال التنشيط الرياضي المستمر.

٦. المحافظة على أوقات الدوام الرسمي

- أن يحافظ على أوقات الدوام الرسمي حضورا وانصرافا، ولا يعني ذلك بأي حال من الأحوال التواجد الجسدي في العمل فقط، بل يعني وجوب تكريس جميع أوقات الدوام الرسمي للعمل المنتج، وإلا فإن العمل بغير ذلك سيؤدي إلى تكديس الأعمال وتراكمها.
- تنظيم وإدارة طابور الصباح اليومي بشكل جيد.

٧. المحافظة على المال العام

يعتبر الحفاظ على المال العام بشقيه النقدي والعيني من أقدم الواجبات المنوطة بالموظف، وذلك لأن المال العام هو مال الأمة استنادا للمقولة المأثورة (خزينة الدولة، جيوب رعاياها). وأيضا هو الوسيلة الأهم في تحقيق الأهداف والقدرة على تقديم الخدمات للجمهور على النحو الأمثل، ومن ثم السعي نحو النمو الاقتصادي الذي يؤدي إلى الرفاه.

و لذلك، فإنه يقتضي على الموظف العام أن يحافظ على هذه الأموال عن طريق الترشيح في استهلاكها واستعمالها، وأن يحافظ على صيانتها بصورة منتظمة، وأن يسعى باستمرار لتخفيض مستوى الإنفاق دون الإضرار بمستوى الأداء، وذلك تحقيقا لمبدأ الكفاءة والفعالية.

كما ينبغي على الموظف العام أن لا يستغل أيا من هذه الأموال النقدية والعينية لأي استخدام شخصي له أو لأي من معارفه. ويتمثل لدى معلم التربية الرياضية في:

- المحافظة على الأدوات والأجهزة الرياضية، وتخزينها جيدا، وجردها سنويا لتحديد الاحتياجات المطلوبة.

٨. إتقان العمل

لم يوجد الموظف العام في وظيفته العامة إلا من أجل العمل على تحقيق هدف معين، وهذا الهدف يتم تحقيقه من خلال القيام بمجموعة مهام معينة، ووصولاً للهدف الأسمى يجب أن يتم انجاز هذه المهام بصورة دقيقة ومتقنة.

وأولى سمات الإتقان هي السرعة في الانجاز، لأن تأخير الأعمال يؤدي إلى تكديس الواجبات ومن ثم محاولة التخلص منها على أية هيئة ممكنة وكيفما اتفق. و ثانيهما: الدقة في الأداء بحيث يكون الأداء وافيا مستكملا لجميع الشروط الفنية للأداء، وذلك تحقيقاً لفعاليته في الأداء. و ثالثهما: الرشدية في الإنفاق على هذا الانجاز سواءً في المال العيني اللازم للانجاز أو المال النقدي.

ويتمثل لدى معلم التربية الرياضية بـ:

- تنظيم الصالات الرياضية وتخطيط الملاعب بما يساعد على تنفيذ الدروس والأنشطة الرياضية.
- تقويم أداء الطلاب وفقاً لنظام التقويم المتبع في المرحلة التعليمية.
- تنفيذ الاختبارات والامتحانات العملية والتحريرية وفقاً للخطة الزمنية المتبعة.
- إعداد كشوف الدرجات للطلاب بشكل دقيق وواضح.

٩. أدب اللياقة وحسن التعامل مع الجمهور

يطالب الموظف العام بأن يكون لبقاً في تعامله مع الآخرين، وأن يتمتع بأدب جم وذوق رفيع في التعامل سواءً مع الرؤساء، أو المرؤوسين، أو الزملاء أو الجمهور.

فالموظف بأدبه مع رؤسائه يحافظ على رفق هؤلاء به والتعامل بصورة قيادية لا سلطوية معه. وأما بأدبه مع مرؤوسيه فإنه يحفزهم ويستثير همهم لمزيد من الجهود في إنجاح الأداء. وبخصوص زملائه فإنه يساعد على إشاعة المودة والمحبة، مما ينعكس على مناخ تنظيمي أمثل، والحد من نشوء الصراع وتلافيه

في مهده، وأيضا القضاء على التوتر، ومن ثم تسهيل الاتصالات سواء كانت صاعدة، أو هابطة أو أفقية.

مما يترتب على ذلك مناخ تنظيمي صحي يساعد على غرس الولاء والانتماء التنظيمي، وإيجاد مستوى عال من الأداء، وبالتالي يشجع على الإبداع فالتطوير الإداري.

- التعاون والاتصال الدائم مع جهات الاختصاص لتطوير العمل بما في ذلك الهيئة الإدارية بالمدرسة وإدارة التربية الرياضية، واختصاصي التوجيه والمناهج.
- يطالب الموظف العام بأن يكون لبقا في تعامله مع الآخرين، وأن يتمتع بأدب جم وذوق رفيع في التعامل مع الجمهور.

عاشرا: خلفية عن معلم التربية الرياضية في مملكة البحرين

تؤكد الأنظمة التربوية الدور الفعال الذي يلعبه المعلم في العملية التربوية باعتباره الناقل لحضارة الأمة العربية وتراثها، حيث يعد عمل معلم التربية الرياضية في قطاعات التعليم المختلفة الدور الأكثر عمقا وإثراءً للتربية في سائر مجالات العمل المهني في التربية الرياضية.

ومعلم التربية الرياضية يحقق أهدافه ويمثل أدواره كما يدركها هو شخصا وليس كما تصبح هذه الأهداف والأدوار في أذهان المسؤولين التربويين لأنه الشخص الوحيد الذي يتعامل مع التلاميذ بروح رياضية تعني الالتزام بالقوانين السلوكية والأخلاقية المكتوبة وغير المكتوبة، تتبع من طبيعة المادة وقربها من نفوس التلاميذ، ومن هذا المنطلق تظهر علاقة حميمة بين المدرس والتلميذ تعطي مدرس التربية الرياضية مكانة متميزة بين المدرسين في المدرسة (حسن، ٢٠٠٣).

وأشارت لومبكين (Lumpkin,1986) إلى أن معلمي التربية الرياضية مطلوب منهم أن يكونوا قادة في كل المواقف المهنية التي يخوضونها، فالقادة يتصفون بالإبداع والحماسة وتحمل مسئولية الآخرين والحسم وإمكانية الاعتماد عليهم.

ويفرض الواقع على معلم التربية الرياضية الاعتزاز بالمهنة التي اختارها برضاه التام وقناعاته الأكيدة وإيمانه الكبير وعليه أن يحرص على هذه المهنة ويحترمها حتي تحتل المكانة اللائقة بها في بناء مجتمع حضاري متطور. فعليه أن يعمل على تغيير نظرة الآخرين إلى التربية الرياضية من خلال السلوك القويم مع الزملاء والتلاميذ الذي لا ينحصر في تقديم ألوان من النشاط البدني خلال دروس التربية الرياضية أو المناسبات الرياضية بل يتعدى ذلك ليشمل المواءمة والرغبات والإمكانات المادية المتاحة وتقديم ذلك ضمن إطار تربوي يهدف إلى تنشيط النمو وتعجيل مراحله لتحقيق التكيف الذي نسعى إليه بإكساب التلاميذ اللياقة البدنية والمهارية والعلاقات الاجتماعية والقوام المعتدل والصحة العضوية والنفسية والمعارف والمعلومات والاتجاهات الإيجابية (أبوزيد وآخرون، ١٩٩٤).

وبتعدد الدراسات التي تحدد المجالات التي يعمل بها معلم التربية الرياضية داخل المدرسة وخارجها، تناولت (أبو زيد وآخرون ، ١٩٩٤) مجالات عمل معلم التربية الرياضية في مملكة البحرين:

١. تدريس حصة التربية الرياضية وذلك من خلال تحضير الدروس المقررة وتدريس الحصص المقررة ضمن النصاب المدرسي لكل مدرس ووضع الخطة السنوية للمنهج والمشاركة في تطوير المنهج المدرسي.

٢. الإشراف على النشاطين الداخلي والخارجي بما في ذلك من تنظيم مباريات بين الفصول وتشكيل الفرق الرياضية وتدريبها والتحكيم في المباريات

والمشاركة في تنظيم الحفلات والمهرجانات في المناسبات وغيرها من الأعمال الخاصة بالنشاط الداخلي المكمل لدرس التربية الرياضية.

٣. إعداد الملاعب والأدوات وتخطيطها وصيانتها وتأمين عوامل الأمن والسلامة في الملاعب والمرافق الرياضية وشراء الأدوات الرياضية.

٤. أعمال أخرى تخص مادة التربية الرياضية يقوم بها المدرس على سبيل المثال لا الحصر العناية بالطلاب ذوي الحالات الخاصة، والمساهمة في حل بعض المشكلات وتقديم الإسعافات الأولية في حالات الإصابة والتوجيه الصحي للتلاميذ وإجراء الاختبارات القبلية والبعدية وإعداد سجلات التربية الرياضية وغيرها.

احدى عشرة: واقع معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين

يبلغ عدد المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين بحسب إحصائيات العام الدراسي ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ م (١٠٣) مدرسة بنين و(١٥٣) مدرسة بنات لمختلف المراحل التعليمية موزعة كما هو موضح في الجداول (١) و(٢).

جدول رقم (١)

توزيع أعداد المعلمين ومدارس البنين حسب كل مرحلة

المرحلة	عدد المدارس	عدد المعلمين
الثانوية	١٤	٥٣
الإعدادية	١٧	٥٢
الإعدادية الابتدائية	١٣	٤٠
الابتدائية	٢٨	٨٠
الابتدائية هيئات تعليمية اناث *	٣١	٧٥
المجموع	١٠٣	٢٢٥

* يقصد بالمرحلة الابتدائية هيئات تعليمية أناث مدارس ابتدائية للطلبة البنين ولكن الهيئة الإدارية والتعليمية من الأناث. وأعداد المعلمات في هذه المرحلة غير مجموع مع أعداد المعلمين ولكن عدد المدارس مجموع مع أعداد مدارس البنين.

جدول رقم (٢)

توزيع أعداد المعلمات ومدارس البنات حسب كل مرحلة

المرحلة	عدد المدارس	عدد المعلمين
الثانوية	١٤	٤٨
الإعدادية الثانوية	٣	١٤
الإعدادية	٢٧	٦٨
الإعدادية الابتدائية	٨	٢٥
الابتدائية	٥٦	١٥٣
المجموع	١٥٣	*٣٨٣

* مضاف الى مجموع أعداد المعلمات في مدارس البنات أعداد معلمات المرحلة الابتدائية هيئات تعليمية اناث، وبذلك يصبح المجموع ٣٨٣.

ويمثل هذا العدد من معلمي التربية الرياضية نسبة كبيرة من البحرنيين، ويوضح ذلك الجدول (٣) الذي يبين تصنيف المعلمين حسب الجنسية.

جدول رقم (٣)

تصنيف معلمي التربية الرياضية بحسب الجنسية

الجنس	بحريني	مغترب	المجموع	نسبة البحرنيين
معلمين	٢٢٥	—	٢٢٥	%١٠٠
المعلمات	٣٨٣	—	٣٨٣	%١٠٠

يبين الجدول (٣) أن نسبة المعلمين البحرينيين ١٠٠%، كما يبين الجدول نفسه أن نسبة المعلمات البحرينيات ١٠٠%.

ويرجع ذلك إبال عدد كبير من الطلبة الجامعيين على دراسة تخصص التربية الرياضية الذي يؤهلهم للعمل كمعلمين لمادة التربية الرياضية بعد التخرج. وهذا يبين طبيعة مجتمع الدراسة وكما يفسر بعض النتائج المتقاربة بين أفراد العينة.

الثاني عشرة: درس التربية الرياضية:

أخذت مادة التربية الرياضية في العصر الحديث مكانها بجوار المواد الدراسية الأخرى في المنهج الدراسي وأصبحت مادة لها رسالتها ومساهماتها في تطوير الشباب، وأصبح لمعلمي التربية الرياضية مراكز محترمة لها إمتيازاتها بين أعضاء هيئات التدريس في المدارس والحياة العامة.

ويمثل درس التربية الرياضية العمود الفقري للمنهاج فالعناية به من حسن إعداد وإخراج وتنفيذ تشكل الخطوة الهامة التي بواسطتها نجني العوائد المرجوة من المنهاج ككل (أبو زيد وآخرون، ١٩٩٤).

ويتم توزيع حصص التربية الرياضية خلال مراحل التعليم الثلاث بواقع حصتين أسبوعيا في كل مرحلة من مراحل التعليم.

ثانياً: الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثة وقراءاتها، في حدود القدرات المتاحة سواء داخل أو خارج مملكة البحرين، لم تستطع الباحثة الحصول على دراسات متخصصة في أهمية الحوافز لمعلمي التربية الرياضية بصفة خاصة، لذا، قامت الباحثة باستعراض الدراسات والبحوث السابقة في مجال الحوافز بصفة عامة، وهي:

قام كل من الزامل وخطاب (١٩٨٢) بدراسة تهدف إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في كفاية وفعالية إبعاد حافزية العمل وهي "محتوى الوظيفة، علاقة الرئيس بمؤوسيه، جماعة العمل، النظم الإدارية والتنظيمية التي تحكم سير العمل وعلاقاته، ظروف العمل المادية والحوافز المالية" في محيط العمل، وأثرها في دافعية الانجاز للعاملين في الأجهزة الحكومية. واشتملت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٤٠٢) موظف في الأجهزة الحكومية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي قصور حوافز العمل من حيث عدم كفاية المرتب لأعباء المعيشة وعدم ربط المرتب والترقية والمكافآت التشجيعية بحسن الأداء في العمل، القصور في خطوط الاتصال الإداري وتوافر المعلومات والتدريب وعدم ملائمة طبيعة العمل للتخصص الدراسي ومسمى الوظيفة وعدم تفويض سلطة كافية لانجاز العمل واختيار أسلوب الانجاز، عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، ضعف ملائمة مكان العمل لتأدية مهام الوظيفة واستقبال المراجعين، القصور في إتاحة المجال لتعريف الزملاء بعضهم على مهام بعض، وممارسة بعضهم لأعمال بعض، اهتمام الأفراد في الأجهزة الحكومية بالحوافز المادية بدرجة كبيرة، وتأثر العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بالخصائص الثقافية للمجتمع.

كما قام عبدالوهاب (١٩٨٢) بإجراء دراسة بعنوان "الحوافز في المملكة العربية السعودية" هدفت إلى تعميق فهم عملية التحفيز، والتعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة فيها، وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد، والمزايا والمشكلات التي يرونها في الحوافز التي تقدمها الإدارة، والتعرف كذلك على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة، وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية وفعالية الوصول إلى الأهداف.

واشتملت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٠) موظف سعودي يعمل في الأجهزة والدوائر الحكومية، ومن ثم تم اختيار عينة أخرى مكونة من (٢٥٠) موظفا بغرض متابعة النتائج المتعلقة بالراتب ومساعدة الحوافز على الأداء الأفضل والرغبة في الحصول على مزيد من الحوافز، وذلك بعد أن تمت زيادة رواتب الموظفين السعوديين من أجل مقارنة النتائج قبل هذه الزيادة وبعدها.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها أن الموظفين محفوزون جيدا بشكل عام، وأنهم في الأغلب راضون عن الوظائف التي يؤدونها ويعتقدون بأهميتها، رواتب الموظفين بشكل عام مناسبة، فرص الترقية متوفرة، يعتقد بعض الموظفين أن الحوافز التي يتقاضونها تتناسب مع المجهودات التي يبذلونها في العمل، الانسجام بين العاملين في جماعات العمل متوافر في أغلب الحالات، وخاصة في حالة الرؤساء، يعتقد الغالبية من الموظفين أن الحوافز تساعدهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، يريد الموظفون مزيدا من الحوافز، يتفق الموظفون على أن الحوافز يجب أن تقرر بناء على أسس سليمة.

وقام العديلي (١٩٨٣) بدراسة تهدف إلى التعرف على دوافع الموظفين السعوديين في القطاع العام، ومعرفة أهمية دافعية العمل نفسه (محتوى الوظيفة، فرص الانجاز فيه) وبيئة العمل وأهمية الحوافز المادية والمعنوية. وكذلك التعرف على الحوافز التي يرغب الموظف السعودي في وجودها في وظيفته، ومعرفة أثر

العوامل الشخصية والعوامل البيئية الداخلية والخارجية على الرضا الوظيفي للموظفين ودافعيتهم للعمل.

واشتملت الدراسة على عينة عشوائية عددها (٥٦٢) موظفا في القطاع الحكومي العام. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الموظف السعودي في القطاع العام راض بشكل عام، وأن لديه ثقة بعمله ويشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة الحكومية التي يعمل بها، وهو راض عن محتوى وظيفته، وأنظمة وإجراءات المنظمة وطرق الإشراف المتبعة، وظروف العمل وبيئته المادية، الحالة الاجتماعية، وضمانات العمل، العلاقة مع الرئيس والزملاء والمرؤوسين.

وكما بينت الدراسة أن الموظف السعودي يعطي أهمية كبيرة للراتب والمكافآت في المقام الأول، الترقى في الوظيفة أخذ المركز الثاني ثم الضمانات في العمل حصل على المركز الثالث ثم اعتراف الزملاء بالجهد في العمل المركز الرابع. ويلاحظ أن موظفي الإدارة العليا والجامعيين وذوي التعليم العالي يعطون أهمية للدوافع والحوافز المعنوية بينما موظفي الإدارة التنفيذية والوسطى ومستويات التعليم الدنيا يهتمون بالحوافز المادية، وأن الموظف السعودي إذا أُتيحت له فرصة اختيار جهة عمل أخرى فإنه يتطلع إلى حوافز المادية ومعنوية بشكل عام وحوافز جديدة متمثلة في فرص التدريب والإبتعاث.

قام ياغي (١٩٨٦) بدراسة بهدف تحليل الحوافز في جهاز الخدمة المدنية الأردني، وما مدى علاقة الحوافز المعطاة للموظف العام الأردني برضاه عن وظيفته، واشتملت عينة البحث على (٢٠٣) تم اختيارها بطريقة عشوائية من الموظفين الأردنيين من ست وزارات ودوائر مختلفة ممن يشغلون وظائف متنوعة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الموظفين الأردنيين في القطاع العام محفوزون معنويا من خلال جماعة العمل، وفرص التعبير عن النفس، وغير

محفوظين ماديا لأن الراتب لا يتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم العملية وكمية العمل، وأن فرص الترقية غير مناسبة، وأظهرت الدراسة مدى أهمية الوظيفة للموظفين وأنهم يحبونها ويفضلون البقاء فيها على الرغم من عدم استغلال الوظيفة لطاقتهم، وأن الحوافز المعطاة لهم تمكنهم من أداء أعمالهم ولكنها لا تساعد على أداء أفضل ولذلك رغبوا بمزيد من الحوافز.

أما الخليل (١٩٩٠) فقد قام بدراسة بعنوان "الحوافز في نظام الخدمة المدنية ودورها في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية". وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في نظام الخدمة المدنية في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية من حيث إبراز أكثر الحوافزأ، وأقلها أهمية من وجهة نظر المديرين والمديرات، ومدى ملائمة الحوافز الممنوحة للمجهودات المقدمة من قبلهم، وحسب متغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، ومدى العلاقة بين كل مجال من مجالات الحوافز.

واشتملت الدراسة على (١٥٢) مديرا ومديرة موزعة على ست مديريات للتربية والتعليم في محافظة أربد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود فروق بين متوسطات أداء المديرين والمديرات على قياس درجة فعالية مجالات الحوافز المختلفة. وكما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات أداء المديرين والمديرات في الأداء الوظيفي فيما يتعلق بالحوافز التي قد تعزى إلى الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وقام سليم (١٩٩١) بدراسة بعنوان "المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية بسلطنة عمان" وتتعلق برؤية الموظف لأنواع الحوافز التي يفضلها، والمزايا التي تقدمها له هذه الحوافز، كما سعت الدراسة إلى محاولة التعرف على نظرة الموظفين إلى الحوافز وأنواع الحوافز التي يرغبون في استمرارها أو تطويرها.

وشملت الدراسة (٣٧٧) من الموظفين بأجهزة الخدمة المدنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الموظف العماني يهتم بالحافز المعنوي بشكل يفوق اهتمامه بالحافز المادي، كما أن جميع الموظفين يحفزون بشكل أو بآخر، أن غالبية الموظفين يفضلون البقاء في وظائفهم وأنها تستغل طاقاتهم وقدراتهم، إن الحوافز تساعد على الأداء الأفضل باعتبارها حافزا معنوياً، تتفاوت نظرة الموظفين في عملية توزيع الحوافز ومدى ملاءمتها لما يبذلونه من جهد، يطالب الموظفون بمزيد من الحوافز، يهتم الموظفون بضرورة منح الحوافز طبقاً لمعايير وأسس سليمة أهمها الكفاءة والتميز في العمل، وأن تكون الكفاءة هي المعيار الأساسي للترقية أو الحفز، ويرى الموظفون أن ارتباط منح الحافز وعلى الأخص الترقيات بالتدريب والنجاح والتقدم فيه وسيلة إلى تحقيق الفرص المناسبة للتنمية والتقدم الوظيفي.

أما الطراونة (١٩٩٣) فقد قام بدراسة بهدف استطلاع آراء الموظفين في محافظة الكرك لتحديد مدى رغبة الموظف في الحافز المتاح وتحديد أولوية الحوافز، وبلغت عينة الدراسة (٤١٩) من مديري وموظفين. وتشير نتائج الدراسة إلى إن الموظفين قد اعتبروا ثمانية مجالات أنها هي الأهم من حيث تركيز الحوافز بخصوصها وهي حسب أهميتها من وجهة نظرهم: إتقان العمل، الاحترام، علاقات العمل، تقدير جهد الموظف، الزيادة السنوية، المنافع الوظيفية، تناسب المهام الوظيفية مع قدرة الموظف، الترقية. وقد جاء ترتيب الحوافز حسب الأولوية كما يلي: احتل الراتب المرتبة الأولى والترقية المرتبة الثانية والاحترام المرتبة الثالثة وتقدير الجهد المرتبة الرابعة، وتليها بقية الحوافز واحتلت الحوافز السلبية المراتب الأخيرة.

وقام العائدي (٢٠٠٠) بدراسة هدفت إلى المساعدة في إعداد الأسس العلمية التي يقوم عليها نظام الحوافز في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق وأثر كل ذلك في الأداء. وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٤٠٠) موظف ومستخدم.

وأُسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود علاقة بين نظام الحوافز الحالي ومستوى الأداء، عدم وجود علاقة معنوية بين استخدام الحوافز المادية ومستوى الأداء، وجود علاقة معنوية بين منح المكافآت المالية ونظام الترقية ومنح المكافآت العينية وبين مستوى الأداء، في حين لا توجد علاقة بين نظام الأجر ومستوى الأداء، وتوجد علاقة بين الحوافز المعنوية (نطاق الإشراف، فرق العمل، علاقات الجودة، نظام الاتصالات، أساليب التدريب، ظروف العمل الجيدة، اتخاذ القرارات) ومستوى الأداء، توجد علاقة بين الحوافز الإيجابية والسلبية والفردية والجماعية ومستوى الأداء.

أما الشيدي (٢٠٠١) فقد قام بإجراء دراسة بعنوان " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي" لدراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان، وهدفت في مجملها للوقوف عن كثب على معرفة نظام الحوافز المعمول به حاليا في سلطنة عمان، ومدى مطابقته للوضع الوظيفي الحالي ومعرفة الحوافز الأخرى التي يرغب الموظفون في تحقيقها لهم ومعرفة التقييمات المختلفة لجميع المستويات الإدارية لنظام الحوافز من خلال دراسة تتضمن الجانبين النظري والتطبيقي للحوافز.

واشتملت عينة الدراسة على (٥٠٠) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود درجة ملائمة مرتفعة لقانون الخدمة المدنية بشكل عام، وجود درجة ملائمة متوسطة للحوافز المادية على الرضا الوظيفي، وجود درجة رضا مرتفعة لكل من الحوافز المعنوية والسلبية والإيمانية على الرضا الوظيفي.

وكما توصلت الدراسة إلى أن لمتغيرات المناخ التنظيمي تأثيرا مرتفعا على الرضا الوظيفي، ولا يوجد تأثير لمتغيرات السمات الشخصية للموظفين (الجنس، الحالة

الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) إي أثر ذا دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي.

من خلال استعراض وتحليل نتائج الدراسات التي توصل إليها الباحثون في مجال الحوافز، يمكن الوقوف على ظاهرتين بارزتين فيما يتعلق بهذا الموضوع:

١. أوصت غالبية الدراسات بربط الحوافز بمستوى الأداء والجهد الذي يقوم به الموظف في أدائه للمهام الموكولة إليه، وذلك بهدف حفزه على أداء هذه المهام بأفضل طريقة وأسرع وقت ممكن وصولاً للكفاءة والفعالية في الأداء. و من ناحية أخرى، يساعد ذلك في التخلص من عدم الموضوعية والعوامل الشخصية في منح الحوافز، وتوفير المساواة في فرص الترقية على أسس منطقية وعادلة وسليمة.

٢. جميع هذه الدراسات كانت دراسات ميدانية واستندت في إجراءاتها إلى استخدام المنهج الوصفي في قيامها بهذه الدراسات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

١. منهج الدراسة
٢. مجتمع الدراسة
٣. عينة الدراسة
٤. أداة الدراسة
٥. صدق الأداة
٦. ثبات الأداة
٧. المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يبين هذا الفصل من الدراسة، منهاج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة في الدراسة. ويبين كيفية تحديد صدق الأداة المستخدمة، وكيفية حساب معامل الثبات للأداة، ويبين الإجراءات المتبعة في الدراسة ثم يعرض متغيرات الدراسة. وفي نهاية الفصل يشرح المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي في إحدى صوره المسحية نظراً لملاءمته لهذه الدراسة من أجل التعرف على واقع الحوافز وأولوياتها ودورها في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين.

مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التربية الرياضية لمرحلة التعليم الابتدائي، والإعدادي، والثانوي في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين والبالغ عددهم (٦١٨) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وحدة المناهج بإدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات للعام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ م.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ (٦١٨) معلم ومعلمة ممن يُدرّسون مادة التربية الرياضية في مدارس مملكة البحرين الحكومية من المراحل التعليمية المختلفة. وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (٤١٤) استبياناً تم استبعاد (٧) استبيانات منها لعدم صلاحيتها. وعليه، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة

لأغراض هذه الدراسة (٤٠٧) استبيان. وتشكل الاستبيانات المستردة ما نسبته (٦٦%) من مجتمع الدراسة. كما هو مبين في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد مجتمع العينة تبعاً لمدارس المراحل التعليمية في مملكة البحرين

المرحلة	الجنس	مجتمع الدراسة (العدد)	عينة الدراسة (العدد)	نسبة التمثيل المئوية
الابتدائية	ذكور	٨٣	٣٨	%٤٥,٧٨
	إناث	٢٢٨	١٥٩	%٦٩,٧
	المجموع	٣١١	١٩٧	%٦٣,٣
الإعدادية	ذكور	٩٢	٥٢	%٥٦,٥
	إناث	١٠٠	٧٤	%٧٤
	المجموع	١٩٢	١٢٦	%٦٥,٦
الثانوية	ذكور	٥٣	٣٧	%٦٩,٨
	إناث	٦٢	٤٧	%٧٥,٨
	المجموع	١١٥	٨٤	%٧٣

يتضح من الجدول رقم (٤) أن نسبة المعلمين من المرحلة الابتدائية تبلغ ٤٦% بينما تبلغ نسبة المعلمات ٧٠% من أفراد العينة.

وفي المرحلة الإعدادية تبلغ نسبة المعلمين ٥٧% بينما تبلغ نسبة المعلمات ٧٤% من أفراد العينة.

أما المرحلة الثانوية فقد بلغت نسبة المعلمين ٧٠% بينما بلغت نسبة المعلمات ٧٦% من أفراد العينة.

وبالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة فهي موضحة في

الجدول رقم (٥) و (٦) و (٧) و (٨) و (٩).

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة التمثيل المئوية
ذكور	٢٢٨	١٢٧	%٥٦
إناث	٣٩٠	٢٨٠	%٧٢
المجموع	٦١٨	٤٠٧	%٦٦

يتضح من الجدول رقم (٥) أن نسبة المعلمين %٥٦ بينما بلغت نسبة المعلمات %٧٢ من أفراد العينة.

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن

السن	عينة الدراسة	النسبة المئوية %
٢٩ - ٢٢	٢٠٨	%٥١,١
٣٩ - ٣٠	١٢٠	%٢٩,٥
٤٩ - ٤٠	٤٨	%١١,٨
٥٠ - فأكثر	٣١	%٧,٦

يتضح من الجدول (٦) أن معظم أفراد العينة %٥١,١ تتراوح أعمارهم بين ٢٢ - ٢٩، وأن نسبة %٢٩,٥ تتراوح أعمارهم بين ٣٠ - ٣٩، وأن نسبة %١١,٨ تتراوح أعمارهم بين ٤٠ - ٤٩، بينما نسبة قليلة جداً %٧,٦ من أفراد العينة يبلغون من العمر ٥٠ سنة فأكثر.

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	عينة الدراسة	النسبة المئوية %
أعزب	٨٩	%٢١,٩
متزوج	٣١٠	%٧٦,١
مطلق	٨	%٢,٠

يتضح من الجدول رقم (٧) أن أفراد العينة تبعاً للحالة الاجتماعية ممن هم "أعزب" قد بلغت نسبتهم %٢١,٩، في حين أن معظم أفراد العينة %٧٦,١ ممن هم "متزوج"، وأن نسبة %٢ فقط "مطلق".

جدول رقم (٨)
توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل التعليمي	أفراد العينة	النسبة المئوية%
ثانوية	٧	١,٧%
دبلوم معلمين	٣٣	٨,١%
بكالوريوس	٣٤١	٨٣,٨%
دراسات عليا	٢٦	٦,٤%

يتضح من الجدول رقم (٨) أن نسبة قليلة جداً ١,٧% من أفراد العينة هم من حملة الشهادة الثانوية، وأن نسبة قليلة ٨,١% من حملة دبلوم معلمين، وأن معظم أفراد العينة ٨٣,٨% من حملة شهادة البكالوريوس، بينما نسبة قليلة ٦,٤% من حملة الدراسات العليا.

جدول رقم (٩)
توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الدراسية

سنوات الخبرة الدراسية	أفراد العينة	نسبة التمثيل المئوية%
١ - ٥	٢٠٥	٥٠,٤%
٦ - ١٠	٦٦	١٦,٢%
١١ - ١٥	٥٣	١٣,٠%
١٦ - ٢٠	٢١	٥,٢%
٢١ فأكثر	٦٢	١٥,٢%

يتضح من الجدول (٩) أن معظم أفراد العينة ٥٠,٤% تتراوح خبرتهم بين ١ - ٥ سنة، وأن نسبة ١٦,٢% تتراوح خبرتهم بين ٦ - ١٠ سنة، و ١٣% ممن تتراوح خبرتهم ١١ - ١٥ سنة، وأن نسبة قليلة جداً ٥,٢% تتراوح خبرتهم بين ١٦ - ٢٠ سنة و ١٥,٢% خبرتهم ٢١ سنة فأكثر.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تصميم أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:-

١. قامت الباحثة بمراجعة الأبحاث والدراسات التي استطاعت الحصول عليها والمتعلقة بموضوع الحوافز والأداء الوظيفي في مختلف التخصصات.

٢. تمت مراجعة الأدوات المستخدمة في الأبحاث والدراسات السابقة منها دراسة عبدالوهاب (١٩٨٢)، الياغي (١٩٨٦)، الخليل (١٩٩٠)، سليم (١٩٩٠)، الطراونة (١٩٩٣)، العائدي (٢٠٠٠)، الشيدي (٢٠٠١).

٣. بناء على مراجعة الأبحاث والدراسات البحثية في الدراسات السابقة تم تحديد المحاور والفقرات في كل مجال بصورته الأولية والملحق (١) يوضح ذلك.

٤. بعد إعداد الصيغة الأولية للأداة تم عرضها على هيئة من المحكمين في المجال الإداري، والمكونة من (١٥) محكماً، منهم (١٢) محكماً من حملة الدكتوراه، و (١) محكماً من حملة الماجستير، و (٢) محكماً من حملة البكالوريوس، وبهذا يكون عدد المحكمين (١٥) حكماً من حملة الشهادات العلمية المختلفة، والملحق (٢) يوضح ذلك.

وقد تم الطلب إلى المحكمين التأكد من مناسبة الفقرات لكل محور، ومدى ملائمة صياغة الفقرات لغوياً، وعدد الفقرات لكل محور، وما يرويه مناسباً في حذف أو إضافة أو تعديل بعض الفقرات، حيث شملت الفقرات على واقع الحوافز وأولوياتها ودورها في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين ضمن المحاور التالية:

- المحور الأول: واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين:

ويحتوي على (٣٠) فقرة. حيث يتضمن (١١) فقرة خاصة بالحوافز المادية، و(١٥) فقرة خاصة بالحوافز المعنوية، و(٤) فقرات خاصة بنظام الحوافز.

• المحور الثاني: دور الحوافز المعنوية والمادية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين:

ويحتوي على (٢١) فقرة. حيث يتضمن (٨) فقرات خاصة بالحوافز المادية، و(١٣) فقرة خاصة بالحوافز المعنوية.

• المحور الثالث: أولويات الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين:

وتحتوي على (٢٤) فقرة. حيث يتضمن على (١٠) فقرات خاصة بالحوافز المادية، و(١٤) فقرة خاصة بالحوافز المعنوية.

وبهذا يتكون الاستبيان في صورته الأولية من (٧٥) فقرة والملحق (١) يوضح ذلك.

• تمت صياغة جميع فقرات الاستبيان بصيغة إيجابية، ويقسم الاستبيان إلى قسمين أساسيين هما:

المحوران الأول والثاني: تم الطلب من معلمي التربية الرياضية وضع إشارة (√) في المربع المناسب على يسار كل فقرة من فقرات المحورين الأول والثاني بما يتفق ودرجة الإحساس بأهمية الحوافز وفق تدرج ليكرت الخماسي التالي: "موافق تماماً"، وتأخذ الدرجة (٥)، و "موافق" وتأخذ الدرجة (٤)، و "موافق لحد ما" وتأخذ الدرجة (٣)، و "غير موافق" وتأخذ الدرجة (٢)، و "غير موافق لحد ما" وتأخذ الدرجة (١).

موافق إطلاقاً" وتأخذ الدرجة (١). وبذلك يتراوح المتوسط الحسابي لاستجابات العينة بين (١) كحد أدنى و(٥) كحد أعلى.

المحور الثالث: يتكون المحور الثالث من (٢٤) حافزا تم الطلب من أفراد العينة إعادة ترتيبها من (١-٢٤) حسب ما يروونه مناسبا، من الحافز الأكثر أهمية إلى الحافز الأقل أهمية، بحيث يعطى الحافز الأكثر أهمية الرقم (١) والذي يليه الرقم (٢)، وهكذا حتى نصل إلى الحافز الأقل أهمية حسب رأي المستجيب ويعطى الرقم (٢٤).

إجراءات صدق وثبات الاستبيان

أولاً: صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال الطريقتين الآتيتين:-

١- صدق المحتوى

تم تحديد صدق محتوى الاستبانة عن طريق عرضها على هيئة من المحكمين والخبراء ممن تتوفر فيهم أحد الشروط التالية:-

١. حاصل على درجة الدكتوراه في المجال الإداري أو الرياضي.

٢. له خبرة في مجال الحوافز.

٣. له خبرة في مجال تدريس مادة التربية الرياضية مدة لا تقل عن ١٠

سنوات. وذلك لإبداء الرأي حول ملائمة كل فقرة للمحور وحول الصياغة

والوضوح ومناسبتها لقياس الحوافز والأداء الوظيفي. والمعلق (٢)

يوضح ذلك.

الطلب من المحكمين وضع درجة على يسار كل فقرة من (١ - ٣) درجات وإضافة إي ملاحظات يرونها مناسبة، ثم قامت الباحثة بتفريغ استجابات أعضاء لجنة المحكمين وحسابها لكل فقرة من فقرات الاستبيان. وفي النتيجة تم اعتماد الفقرات التي كانت تحصل على تقدير من المحكمين بنسبة لا تقل عن (٧٥%). ويوضح الجدول رقم (١٠) نسبة اتفاق المحكمين على كل محور من محاور الاستبيان.

جدول رقم (١٠)

درجات اتفاق المحكمين لمحاور الأداة (الاستبانة)

الرقم	محاور الدراسة	نسبة الاتفاق
١.	واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين	%٩٥
٢.	دور الحوافز المادية والمعنوية لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين	%٩٠
٣.	أولويات الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين.	%٩٥
٤.	محاور الاستبيان ككل	%٩٣,٣

٢- صدق البناء

للتحقق من صدق الاستبانة طبقت الباحثة استبانته بصورتها الأولية على عينة من خارج مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين بلغ عددهم (٢٠) معلماً ومعلمة، منهم (٦) معلمين و(١٤) معلمة. وحتى يتم اعتماد أية فقرة من فقرات الاستبيان لابد أن يكون معامل الارتباط بينها وبين المقياس ككل أو بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه دالاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$). ومن أجل التأكد من ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول والثاني والجدولان رقم (١١) و(١٢) يوضحان ذلك.

جدول رقم (١١)

معاملات ارتباط بيرسون (المتعلقة بفقرات المحور الأول) بين علامة الفقرة وعلامة المحور الذي تنتمي إليه والعلامة الكلية للاستبيان

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الاستبيان
١	توجد فرص للحصول على علاوة نوعية العمل في مجال وظيفتي.	0.69**	0.62**
٢	توجد فرص للحصول على مكافأة العمل الخاص في مجال وظيفتي.	0.79**	0.75**
٣	توجد فرص للحصول على ترقية في وظيفتي.	0.72**	0.72**
٤	توجد فرص للحصول على أجر ساعات العمل الإضافي.	0.74**	0.70**
٥	توجد فرص للحصول على مكافأة الأداء السنوي (البونس) في مجال وظيفتي.	0.63**	0.59**
٦	توجد فرص للحصول على مكافأة الانضباط الوظيفي.	0.65**	0.72**
٧	توجد فرص لاختياري تدريب المنتخبات المدرسية المشاركة في البطولات المدرسية الخارجية.	0.33	0.29
٨	توجد فرص الحصول على التميز اجتماعياً من خلال وظيفتي.	0.53*	0.49*
٩	توجد فرص الحصول على شهادات التقدير والشكر للجهود المبذولة.	0.49*	0.52**
١٠	توجد فرص للمشاركة في الدورات والورش التدريبية.	0.13	0.20
١١	توجد فرص للترشيح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية.	0.54*	0.50*
١٢	سهولة الوصول للجهات المسئولة في مجال وظيفتي لإبداء الاقتراحات والشكاوى.	0.59**	0.48**
١٣	توجد فرص لعقد اللقاءات الدورية لحل المشكلات التي تواجهها.	0.64*	0.51*
١٤	توجد فرص الابتعاث لاستكمال الدراسات العليا في مجال التخصص.	0.75**	0.62**
١٥	توجد فرص التكريم للفرق المدرسية على الإنجازات الرياضية.	0.63**	0.62**
١٦	توجد فرص لمنح الإجازات التعويضية عن العمل المبذول خارج الدوام الرسمي.	0.82**	0.79**
١٧	توجد فرص للترقية لتولي مهام الإشراف الإداري بالمدرسة.	0.73**	0.73**
١٨	توجد فرص للترقية لتولي مهام معلم أول.	0.32	0.42
١٩	توجد فرص لتخفيض نصابي المعتمد ضمن خطة العمل.	0.60**	0.50*
٢٠	توافر فرص الحصول على الاحترام والتقدير لمعلم التربية الرياضية من الزملاء بالمدرسة.	0.62**	0.57**
٢١	ترتبط الحوافز الوظيفية بالأداء وليس بالعلاقات الشخصية.	0.82**	0.77**
٢٢	يسمح لي بالمشاركة باتخاذ القرارات في مجال وظيفتي.	0.62**	0.52*
٢٣	تتيح لي وظيفتي فرص الترشيح في اللجان التربوية.	0.73**	0.63**
٢٤	تستند الحوافز إلى أسس علمية منطقية وليست شخصية.	0.85**	0.79**
٢٥	يوفر قانون التقاعد حياة كريمة لي بعد سن التقاعد الوظيفي.	0.64**	0.65**
٢٦	يعتبر الراتب مناسباً للجهود المبذولة التي أقوم بها.	0.20	0.18
٢٧	تعتبر المزايا الوظيفية كالعلاوة الاجتماعية التي أحصل عليها مناسبة.	0.48*	0.50*
٢٨	تعتبر المزايا الوظيفية كعلاوة المواصلات التي أحصل عليها مناسبة.	0.24	0.32
٢٩	تعتبر الحوافز المتاحة مناسبة.	0.55**	0.54*
٣٠	تتأثر الحوافز بالعلاقات الشخصية بين المعلم والإدارة.		

*معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

**معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.001)$.

يتضح من الجدول رقم (١١) أنَّ الفقرات التي لم تكن معاملات الارتباط الخاصة بها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) هي الفقرات التالية:

- الفقرة رقم (٧): توجد فرص لاختياري تدريب المنتخبات المدرسية المشاركة في البطولات المدرسية الخارجية.
- الفقرة رقم (١٠): توجد فرص للمشاركة في الدورات والورش التدريبية.
- الفقرة رقم (١٨): توجد فرص للترقية لتولي مهام معلم أول.
- الفقرة رقم (٢٦): يعتبر الراتب مناسباً للجهود المبذولة التي أقوم بها.
- الفقرة رقم (٢٨): تعتبر المزايا الوظيفية كعلاوة المواصلات التي أحصل عليها مناسبة.

وبناءً عليه فقد تم شطب هذه الفقرات من المحور الأول للاستبيان لتصبح عدد فقرات المحور بصورته النهائية (٢٥) فقرة موزعة كما يلي:

- ٨ فقرات خاصة بالحوافز المادية: وهي الفقرات ذوات الأرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٢٥، ٢٧).
- ١٣ فقرة خاصة بالحوافز المعنوية: وهي الفقرات ذوات الأرقام (٨، ٩، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٩، ٢٠، ٢٢، ٢٣).
- ٤ فقرات خاصة بنظام الحوافز: وهي الفقرات ذوات الأرقام: (٢١، ٢٤، ٢٩، ٣٠).

الجدول رقم (١٢)

معاملات ارتباط بيرسون (المتعلقة بفقرات المحور الثاني) بين علامة الفقرة وعلامة المحور الذي تنتمي إليه والعلامة الكلية للاستبيان

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع المقياس
١	الترقية لها دور في حفزي على إعداد وتنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية الداخلية المعززة للمنهج على مدار العام الدراسي.	0.58	0.45
٢	علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية لها دور في حفزي على تنظيم الصالات الرياضية وتخطيط الملاعب.	0.36	0.34
٣	مكافأة العمل الخاص (البالغة ١٠٠ دينار فأكثر) لها دور في حفزي على المثابرة في قيادة الفرق الكشفية والمرشدات بالمدارس وتفعيل برامجها وأنشطتها.	0.48	0.45
٤	مكافأة الانضباط الوظيفي (البالغة ٢٠٠ دينار) لها دور في حفزي في الحضور مبكروإدارة طابور الصباح اليومي.	0.60	0.56
٥	تخفيض النصاب المقرر له دور في حفزي على المثابرة في اكتشاف الموهوبين والعمل على صقل مواهبهم.	0.46	0.30
٦	الإحازة التعويضية لها دور في حفزي على المثابرة في مراقبة الفرق المدرسية في الأنشطة الرياضية الخارجية.	0.57	0.49
٧	الترشيح لتدريب المنتخبات المدرسية لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد وتدريب الفرق الرياضية للاشتراك في المسابقات الرياضية الخارجية.	0.72	0.60
٨	تكرم المعلمين ذوي العطاء لها دور في حفزي على المثابرة في المحافظة على صحة وسلامة الطلاب وذلك من خلال تهيئة بيئة تعليمية تتوافر بها عوامل الأمان والسلامة.	0.49	0.27
٩	مكافأة الأداء السنوي (البونس) لها دور في حفزي على المثابرة في الالتزام بقوانين وأنظمة العمل.	0.66**	0.58**
١٠	الفرص التدريبية (الدورات و الورش) لها دور في حفزي على المثابرة في تنمية الوعي الرياضي لدى الطلاب من خلال التثقيف الرياضي المستمر.	0.76**	0.52*
١١	المشاركة في اتخاذ القرارات له دور في حفزي على المثابرة في تنفيذ الاختبارات والامتحانات العملية والتحريرية.	0.78**	0.55*
١٢	إشراك المعلم في معالجة القضايا التربوية لها دور حفزي على العمل على تعزيز المواطنة والانتماء لدى الطلاب.	0.49*	0.48*
١٣	الراتب له دور في حفزي على العمل على إعطاء دروس التربية الرياضية المعتمدة ضمن نصايي المعتمد في خطة العمل.	0.40	0.41
١٤	الترشيح للعمل ضمن اللجان التابعة لإدارة التربية الرياضية له دور في حفزي على تعزيز التعاون والاتصال مع إدارة التربية الرياضية.	0.44*	0.45*
١٥	الاعتراف بالجهد (المعلم المتميز) له دور في حفزي على المثابرة في متابعة ذوي الاحتياجات الخاصة، والعمل على تطوير مستوى أدائهم.	0.28	0.12
١٦	شهادة الشكر لها دور في حفزي في المحافظة على الأدوات والأجهزة الرياضية، وتخزينها، وجردها سنوياً.	0.78**	0.53*
١٧	شهادة التقدير له دور في حفزي في تكوين وإعداد المكعب الرياضي بالمدرسة.	0.63**	0.45*
١٨	الاحترام والتقدير لوظيفة معلم التربية الرياضية لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد ملف تخطيط الدروس (التحضير).	0.57**	0.55*

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع المقياس
١٩	النقل من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أعلى له دور في حفزي على المثابرة في إعداد سجلات تنظيم عمل قسم التربية الرياضية بالمدرسة.	0.46*	0.47*
٢٠	تولي مهام القائم بأعمال معلم أول لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد الخطة السنوية لقسم التربية الرياضية.	0.59**	0.54*
٢١	الجزاءات (كلفت النظر أو توقيف عن العمل) لها دور في حفزي على المثابرة في تقوم أداء الطلاب وفقا لنظام المتبع في المرحلة التعليمية.	0.47*	0.49*

*معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

**معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.001)$.

يتضح من الجدول رقم (١٢) أنَّ الفقرات التي لم تكن معاملات الارتباط الخاصة بها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ هي الفقرات التالية:

- الفقرة رقم (١٣): الراتب له دور في حفزي على العمل على إعطاء دروس التربية الرياضية المعتمدة ضمن نصابي المعتمد في خطة العمل.
- الفقرة رقم (١٥): الاعتراف بالجهد (المعلم المتميز) له دور في حفزي على المثابرة في متابعة ذوي الاحتياجات الخاصة، والعمل على تطوير مستوى أدائهم.

وبناء عليه فقد تم شطب هذه الفقرات من المحور الثاني للاستبيان لتصبح عدد فقرات المحور بصورته النهائية (١٩) فقرة موزعة كما يلي:

- ٧ فقرات خاصة بالحوافز المادية: وهي الفقرات ذوات الأرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٩، ٢٠، ٢١).
- ١٢ فقرة خاصة بالحوافز المعنوية: وهي الفقرات ذوات الأرقام (٥، ٦، ٧، ٨، ١٠، ١١، ١٢، ١٤، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩).

وبناء على ذلك، فقد تم تقليص فقرات لاستبانته من (٧٥) فقرة إلى (٦٨) فقرة. وبعد إجراء التعديلات تمت إعادة صياغة الأداة كما هو مبين في الملحق (٣). وبناء على هذه الإجراءات يمكن القول أن لاستبانته تتمتع بصدق عالٍ.

ثانياً: ثبات الأداة

تم حساب ثبات الأداة من خلال مايلي:

١- طريقة إعادة التطبيق

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستقرار للاستبيان بطريقة تطبيق وإعادة تطبيق الاختبار على عينة الصدق والثبات البالغ عددها (٢٠) فرداً وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للاستبيان بصورته النهائية (٠,٩٥) بين فترتي التطبيق البالغة ثلاثة أسابيع. وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,001)$. وهذا يعتبر مؤشراً مقبولاً على ثبات الأداة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

أما معامل ثبات التجانس بطريقة إعادة تطبيق الاختبار لمجالات الاستبيان، فيوضحها الجدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣)

معامل الثبات بطريقة إعادة تطبيق الاختبار لمحاور الاستبيان الثالث

المحور	قيمة معامل الثبات
المحور الأول واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين.	٠,٩٢**
المحور الثاني دور الحوافز المادية والمعنوية لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين.	٠,٩٣**
المحور الثالث أولويات الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية الرياضية في مملكة البحرين.	٠,٨٧**

**معامل الارتباط ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.001)$.

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن جميع قيم معامل الارتباط بين محاور الدراسة الثلاث بين فترتي التطبيق كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,001)$.

٢- حساب معامل الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)

قامت الباحثة باستخدام عينة الصدق والثبات البالغ عددها (٢٠) فرداً لحساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبيان الثلاث، وللأداة ككل، وذلك بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا على نتائج العينة الاستطلاعية. حيث يوضح الجدول (١٤) هذه النتائج:

جدول رقم (١٤)

معامل الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) الاختبار لمجالات الاستبيان الثلاث

المحور	قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي
المحور الأول واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين.	0.933
المحور الثاني دور الحوافز المادية والمعنوية لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين.	0.878
المحور الثالث أولويات الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين.	0.912
الاتساق ككل	0.935

يتضح من الجدول السابق أن الاستبيان ومحاوره الثلاث تتمتع بمعاملات اتساق داخلي عالية، وهي تعد مؤشرات مقبولة على ثبات الاتساق الداخلي لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة:

بعد أن تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من جميع المدارس في مملكة البحرين بدأت الباحثة بتوزيع الأداة بتاريخ ١٧ سبتمبر ٢٠٠٥م على النحو التالي:-

١. حصول الباحثة على رسالة موجهة من قسم التربية الرياضية في كلية التربية بجامعة البحرين إلى وزارة التربية والتعليم كما هي في المعلق (٤).

٢. قامت الباحثة بزيارة إلى إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشديات في وزارة التربية والتعليم، وتم شرح طبيعة الدراسة التي تقوم الباحثة بإجرائها لمديرة الإدارة.

٣. أصدر مركز البحوث التربوية والتطوير رسالة إلى إدارات المدارس للتعاون مع الباحثة وتسهيل مهمتها في إجراء الدراسة كما هو في المعلق (٥).

٤. قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على مدارس التربية والتعليم بنفسها، وبمساعدة جهاز المواصلات في وزارة التربية والتعليم.

٥. قامت الباحثة باستلام الاستبيانات المسترجعة من المدارس وبمساعدة أخصائي وحدة المسابقات الرياضية (بنين، بنات) في الوزارة، واستغرقت عملية استرجاع الاستبيانات شهرين اثنين.

٦. بلغت حصيلة الجمع (٤١٤) استبياناً من أصل (٦١٨) استبياناً وزعت على جميع أفراد المجتمع. والجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٥)

الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والمحلاة إحصائياً

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات القابلة للتحليل إحصائياً
٦١٨	٤١٤	٧	٤٠٧

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- السن: وله أربع مستويات (٢٢ - ٢٩ ، ٣٠ - ٣٩ ، ٤٠ - ٤٩ ، ٥٠ - ٥٩ سنة فأكثر).
- الحالة الاجتماعية: ولها ثلاث مستويات (أعزب، متزوج، مطلق).
- المؤهل العلمي: وله أربع مستويات (ثانوية، دبلوم معلمين، بكالوريوس، دراسات عليا).
- الخبرة: ولها خمس مستويات (١ - ٥ ، ٦ - ١٠ ، ١١ - ١٥ ، ١٦ - ٢٠ ، ٢١ فأكثر).

المتغيرات التابعة وتتضمن:

- واقع الحوافز .
- دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي .
- أولويات الحوافز .

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية لكل سؤال من أسئلة الدراسة:
فيما يتعلق بالسؤال الأول: التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

فيما يتعلق بالسؤال الثاني: الرتب والأهمية النسبية.

فيما يتعلق بالسؤال الثالث: التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.

فيما يتعلق بالسؤال الرابع: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: عرض النتائج.

ثانياً: مناقشة النتائج.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: عرض النتائج

تتولى الباحثة في هذا الفصل استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي تم استخراجها وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أو ما يعرف ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين، وإلى التعرف على أهمية (أولويات) الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين، وإلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين ميدانياً، وإلى التعرف على مدى تأثير متغيرات الجنس والسن والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة لمعلمي التربية الرياضية في مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

وقد رأت الباحثة أن تعرض النتائج وفقاً لتسلسل تساؤلات الدراسة وهي على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: "ما هو واقع الحوافز المادية والمعنوية المتعلقة بنظام الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين؟"

للإجابة عن هذا التساؤل، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، والنسب المئوية والتكرارات لاستجابات معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين، البالغ عددهم (٤٠٧) معلمين ومعلمات، على كل فقرة من فقرات المحور الأول "واقع الحوافز لدى معلمي

التربية الرياضية بمملكة البحرين" ، وهذا ما يوضحه الجدولان رقم (١٦) ورقم (١٧).

جدول رقم (١٦)

التكرارات والنسب المئوية لواقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين (ن=٤٠٧) مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الترتيب	الميزان									
	موافق تماما		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق إطلاقا	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
8	133	%32,7	159	%39,1	86	%21,1	18	%4,4	11	%2,7
17	136	%33,4	148	%36,4	85	%20,9	25	%6,1	13	%3,2
9	124	%30,5	156	%38,3	84	%20,6	32	%7,9	11	%2,7
13	114	%28,0	147	%36,1	103	%25,3	24	%5,9	19	%4,7
25	145	%35,6	104	%25,6	88	%21,6	47	%11,5	23	%5,7
20	86	%21,1	151	%37,1	133	%32,7	27	%6,6	10	%2,5
19	88	%21,6	139	%34,2	112	%27,5	45	%11,1	23	%5,7
1	85	%20,9	115	%28,3	123	%30,2	59	%14,5	25	%6,1
18	92	%22,6	111	%27,3	107	%26,3	66	%16,2	31	%7,6
5	84	%20,6	118	%29,0	114	%28,0	60	%14,7	31	%7,6
2	68	%16,7	122	%30,0	135	%33,2	59	%14,5	23	%5,7
10	81	%19,9	110	%27,0	130	%31,9	53	%13,0	33	%8,1
3	65	%16,0	105	%25,8	152	%37,3	64	%15,7	21	%5,2
7	66	%16,2	121	%29,7	114	%28,0	69	%17,0	37	%9,1
6	74	%18,2	119	%29,2	95	%23,3	79	%19,4	40	%9,8
15	56	%13,8	105	%25,8	117	%28,7	87	%21,4	42	%10,3
11	43	%10,6	108	%26,5	135	%33,2	84	%20,6	37	%9,1
16	49	%12,0	91	%22,4	131	%32,2	82	%20,1	54	%13,3
21	40	%9,8	95	%23,3	136	%33,4	81	%19,9	55	%13,5
22	57	%14,0	75	%18,4	130	%31,9	81	%19,9	64	%15,7
4	67	%16,5	65	%16,0	89	%21,9	85	%20,9	101	%24,8
23	26	%6,4	73	%17,9	130	%31,9	105	%25,8	73	%17,9
12	42	%10,3	63	%15,5	105	%25,8	116	%28,5	81	%19,9
24	23	%5,7	68	%16,7	135	%33,2	102	%25,1	79	%19,4
14	48	%11,8	64	%15,7	80	%19,7	81	%19,9	134	%32,9

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين (ن=٤٠٧) مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	الفقرة	تصنيف الحافز	الوسط الحسابي من (م)	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المرتبة
8	توجد فرص الحصول على شهادات التقدير والشكر للجهود المبذولة.	معنوية	3.945	0.979	78,9%	1
17	توافر فرص الحصول على الاحترام والتقدير لمعلم التربية الرياضية من الزملاء بالمدرسة.	معنوية	3.906	1.034	78,1%	2
9	توجد فرص للترشح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية.	معنوية	3.857	1.025	77,2%	3
13	توجد فرص التكريم للفرق المدرسية على الانجازات الرياضية.	معنوية	3.767	1.067	75,4%	4
25	تتأثر الحوافز بالعلاقات الشخصية بين المعلم والإدارة.	نظام الحوافز	3.738	1.216	74,8%	5
20	تتيح لي وظيفتي فرص الترشح في اللجان التربوية.	معنوية	3.677	0.961	73,6%	6
19	يسمح لي بالمشاركة باتخاذ القرارات في مجال وظيفتي.	معنوية	3.550	1.115	71,0%	7
1	توجد فرص للحصول على علاوة نوعية العمل في مجال وظيفتي.	مادية	3.432	1.151	68,6%	8
18	ترتبط الحوافز الوظيفية بالأداء وليس بالعلاقات الشخصية.	نظام الحوافز	3.411	1.216	68,2%	9
5	توجد فرص للحصول على مكافأة الأداء السنوي (البونس) في مجال وظيفتي.	مادية	3.405	1.187	68,1%	10
2	توجد فرص للحصول على مكافأة العمل الخاص في مجال وظيفتي.	مادية	3.379	1.095	67,5%	11
10	سهولة الوصول للجهات المسؤولة في مجال وظيفتي لإبداء الاقتراحات والشكاوى.	معنوية	3.377	1.176	67,5%	12
3	توجد فرص للحصول على ترقية في وظيفتي.	مادية	3.321	1.078	66,3%	13
7	توجد فرص الحصول على التميز اجتماعيا من خلال وظيفتي.	معنوية	3.273	1.187	65,4%	14
6	توجد فرص للحصول على مكافأة الانضباط الوظيفي.	مادية	3.267	1.241	65,3%	15
15	توجد فرص للترقية لتولي مهام الإشراف الإداري بالمدرسة.	معنوية	3.114	1.194	62,3%	16
11	توجد فرص لعقد اللقاءات الدورية لحل المشكلات التي تواجهها.	معنوية	3.089	1.119	61,8%	17
16	توجد فرص لتخفيض نصابي المعتمد ضمن خطة العمل.	معنوية	2.998	1.200	60,0%	18
21	تستند الحوافز إلى أسس علمية منطقية.	نظام الحوافز	2.961	1.170	59,2%	19
22	يوفر قانون التقاعد حياة كريمة لي بعد سن التقاعد الوظيفي.	مادية	2.950	1.255	59,0%	20
4	توجد فرص للحصول على اجر ساعات العمل الإضافي.	مادية	2.782	1.406	55,7%	21
23	تعتبر المزايا الوظيفية كالعلاوة الاجتماعية التي احصل عليها مناسبة.	مادية	2.690	1.148	53,8%	22
12	توجد فرص الابتعاث لاستكمال الدراسات العليا في مجال التخصص.	معنوية	2.675	1.244	53,6%	23
24	تعتبر الحوافز المتاحة مناسبة.	نظام الحوافز	2.638	1.137	52,8%	24
14	توجد فرص لمنح الإجازات التعويضية عن العمل المبذول خارج الدوام الرسمي.	معنوية	2.532	1.390	50,7%	25
استجابات العينة على المحور الأول ككل			3.270	0.696	65.40%	

يتضح من الجدول رقم (١٧) إن المتوسط الحسابي لواقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين بلغ (3.270) بانحراف معياري مقداره (0.696) . وبالنظر إلى هذا المتوسط يتبين أن درجة شيوع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية عالية نسبياً، مما يدل على وجود الحوافز بين معلمي التربية الرياضية وحصولهم عليها.

كما تشير نتائج الجدول رقم (١٧) إن الحوافز الأكثر انتشاراً ووجوداً في الواقع لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين حسب رأيهم، هي الحوافز التي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وأعلى أهمية نسبية وهي على التوالي الحوافز التالية:

المرتبة الأولى: حافز "توجد فرص الحصول على شهادات التقدير والشكر للجهود المبذولة"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (3.945) وأهمية نسبية مقدارها (78.9%) ، وهو من الحوافز المعنوية.

المرتبة الثانية: حافز "توافر فرص الحصول على الاحترام والتقدير لمعلم التربية الرياضية من الزملاء بالمدرسة"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (3.906) وأهمية نسبية مقدارها (78.1%)، وهو من الحوافز المعنوية.

المرتبة الثالثة: حافز "توجد فرص للترشح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (3.857) وأهمية نسبية مقدارها (77.2%)، وهو من الحوافز المعنوية.

المرتبة الرابعة: حافز "توجد فرص التكريم للفرق المدرسية على الانجازات الرياضية"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (3.767) وأهمية نسبية مقدارها (75.4%)، وهو من الحوافز المعنوية.

المرتبة الخامسة: حافز "تتأثر الحوافز بالعلاقات الشخصية بين المعلم والإدارة"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (3.738) وأهمية نسبية مقدارها (74.8 %)، وهو من الحوافز المتعلقة بنظام الحوافز.

يُلاحظ إن الحوافز الأربعة الأولى هي حوافز معنوية باستثناء العبارة الأخيرة الخامسة والتي تعبر عن نظام الحوافز.

ويتبين من الجدول رقم (١٧) إن الحوافز الأقل وجودا وحصولا في الواقع لدى معلمي التربية الرياضية هي الحوافز التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية وأدنى أهمية نسبية وهي الحوافز التالية:

المرتبة الخامسة والعشرون: حافز "توجد فرص لمنح الإجازات التعويضية عن العمل المبذول خارج الدوام الرسمي"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (2.532) وأهمية نسبية مقدارها (50.7 %)، وهو من الحوافز المعنوية.

المرتبة الرابعة والعشرون: حافز "تعتبر الحوافز المتاحة مناسبة"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (2.638) وأهمية نسبية مقدارها (52.8 %)، وهو من الحوافز المتعلقة بنظام الحوافز.

المرتبة الثالثة والعشرون: حافز "توجد فرص الابتعاث لاستكمال الدراسات العليا في مجال التخصص"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (2.675) وأهمية نسبية مقدارها (53.6 %)، وهو من الحوافز المعنوية.

المرتبة الثانية والعشرون: حافز "تعتبر المزايا الوظيفية كالعلاوة الاجتماعية التي حصل عليها مناسبة"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (2.690) وأهمية نسبية مقدارها (53.8 %)، وهو من الحوافز المادية.

المرتبة الحادية والعشرون: حافظ "توجد فرص للحصول على اجر ساعات العمل الإضافي"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (2.782) وأهمية نسبية مقدارها (55.7%)، وهو من الحوافز المادية.

يُلاحظ إن الحوافز المعنية جاءت خليطاً متوازناً بين المادية والمعنوية وواحدة منها فقط تعبر عن نظام الحوافز.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على "ما أهمية (أولويات) الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين؟" للإجابة عن التساؤل الثاني، قامت الباحثة بترتيب استجابات المعلمين والمعلمات البالغ عددهم (٤٠٧) معلمين ومعلمات على فقرات المحاور الثالث "أولويات الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين" من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية، حيث يوضح الجدول رقم (١٨) ذلك.

جدول رقم (١٨)

أولويات الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين مرتبة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية

الرقم	الفقرة (الحوافز)	تصنيف الحافز	الأهمية النسبية	المرتبة
1	الترقية لدرجة وظيفية أعلى.	المادية	85.70%	1
2	علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية.	المادية	81.96%	2
3	مكافأة العمل الخاص (١٠٠ دينار أو أكثر إلى 500 دينار).	المادية	77.83%	3
4	مكافأة الانضباط الوظيفي.	المادية	76.92%	4
6	مكافأة الأداء السنوي (البونس).	المادية	67.29%	5
5	اجر ساعات العمل الإضافي.	المادية	65.67%	6
11	تخفيض النصاب المقرر.	المعنوية	60.17%	7
7	الإجازة التعويضية للعمل المبذول خارج الدوام الرسمي.	المعنوية	55.88%	8
18	البعثات الدراسية (الماجستير، الدكتوراه).	المعنوية	52.96%	9
12	الاحترام والتقدير من المسؤولين.	المعنوية	50.00%	10
15	الاعتراف بالجهد (المعلم المتميز).	المعنوية	48.75%	11
8	شهادة تقدير والشكر للجهود المبذولة.	المعنوية	46.54%	12
16	تكريم المعلمين ذوي العطاء.	المعنوية	44.29%	13
20	الراتب الشهري الذي أتقاضاه نهاية الشهر.	المادية	41.13%	14
9	الترشيح للعمل ضمن اللجان التابعة لإدارة التربية الرياضية.	المعنوية	38.79%	15
13	الفرص التدريبية (الدورات و الورش).	المعنوية	38.04%	16
10	الترشيح للعمل ضمن اللجان التابعة لوزارة التربية والتعليم.	المعنوية	37.17%	17
19	تولي مهام القائم بأعمال معلم أول.	المادية	36.92%	18
21	المزايا الوظيفية للدرجة كالعلاوة الاجتماعية والمواصلات.	المادية	36.63%	19
17	المشاركة في اتخاذ القرارات.	المعنوية	30.46%	20
14	الترشيح لتدريب المنتخبات المدرسية.	المعنوية	28.63%	21
24	إشراك المعلم في معالجة القضايا التربوية.	المعنوية	21.96%	22
22	الترشيح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية.	المعنوية	19.58%	23
23	الحوافز السلبية كلفت النظر أو النقل أو الفصل.	المادية	6.79%	24

يوضح الجدول رقم (١٨) أولويات الحوافز من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مملكة البحرين، ويتبين من الجدول أن الحوافز التي تعد أكثر أولوية وأهمية حسب رأي العينة (٤٠٧) معلمين ومعلمات، بمعنى

الحوافز التي يكون معلمو ومعلمات التربية الرياضية أكثر رغبة في الحصول عليها (الحوافز التي يرغب معلمي التربية الرياضية في الحصول عليها) هي الحوافز التالية على التوالي:

الحافز الذي جاء في المرتبة الأولى: " الترقية لدرجة وظيفية أعلى"، وهو من الحوافز المادية.

الحافز الذي جاء في المرتبة الثانية: "علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية"، وهو من الحوافز المادية.

الحافز الذي جاء في المرتبة الثالثة: "مكافأة العمل الخاص (١٠٠ دينار أو أكثر إلى 500 دينار)" ، وهو من الحوافز المادية.

الحافز الذي جاء في المرتبة الرابعة: "مكافأة الانضباط الوظيفي"، وهو من الحوافز المادية.

الحافز الذي جاء في المرتبة الخامسة: "مكافأة الأداء السنوي (البونس)" ، وهو من الحوافز المادية.

يُلاحظ من النتائج السابقة إن الحوافز التي حصلت على المراتب الخمس الأولى حسب رأي العينة هي الحوافز المادية.

يتبين أيضا من الجدول رقم (١٨) إن الحوافز التي تعد اقل أولوية حسب رأي العينة (٤٠٧ معلمين ومعلمات)، بمعنى الحوافز التي يكون معلمو ومعلمات التربية الرياضية اقل رغبة في الحصول عليها، هي الحوافز التالية على التوالي:

الحافز الذي جاء في المرتبة الأخيرة: " الحوافز السلبية كلفت النظر أو النقل أو الفصل"، وهو من الحوافز المادية.

الحافز الذي جاء في المرتبة قبل الأخيرة: "الترشح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية"، وهو من الحوافز المعنوية.

الحافز الذي جاء في المرتبة الثانية والعشرين: "إشراك المعلم في معالجة القضايا التربوية"، وهو من الحوافز المعنوية.

الحافز الذي جاء في المرتبة الحادية والعشرين: "الترشح لتدريب المنتخبات المدرسية"، وهو من الحوافز المعنوية.

الحافز الذي جاء في المرتبة العشرين: "المشاركة في اتخاذ القرارات"، وهو من الحوافز المعنوية.

ويتبين من الحوافز الخمس التي جاءت في المراتب الأخيرة حسب رأي معلمي ومعلمات التربية الرياضية إنها أغلبها من الحوافز المعنوية باستثناء حافز واحد كان من الحوافز المادية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص على "ما دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين؟"

للإجابة عن التساؤل الثالث، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، والنسب المئوية والتكرارات لاستجابات معلمي التربية الرياضية عددهم (٤٠٧) معلمين ومعلمات على كل فقرة من فقرات المحور الثاني "دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين"، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٩).

جدول رقم (١٩)

التكرارات والنسب المئوية لدور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية
بمملكة البحرين (ن=٤٠٧) مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الميزان										الترتيب
غير موافق إطلاقا		غير موافق		موافق لحد ما		موافق		موافق تماما		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%1,0	4	%2,2	9	%10,3	42	%24,6	100	%61,9	252	5
%1,2	5	%2,7	11	%9,8	40	%26,3	107	%60,0	244	1
%1,7	7	%4,4	18	%9,8	40	%28,7	117	%55,3	225	6
%2,0	8	%5,2	21	%11,3	46	%32,4	132	%49,1	200	8
%0,2	1	%3,2	13	%13,5	55	%41,3	168	%41,8	170	10
%2,0	8	%6,4	26	%14,3	58	%31,4	128	%45,9	187	16
%1,0	4	%3,7	15	%16,7	68	%41,5	169	%37,1	151	12
%2,0	8	%4,7	19	%18,2	74	%34,2	139	%41,0	167	9
%2,0	8	%4,2	17	%16,2	66	%40,5	165	%37,1	151	11
%2,0	8	%8,1	33	%16,5	67	%30,2	123	%43,2	176	2
%2,9	12	%10,8	44	%16,2	66	%24,8	101	%45,2	184	4
%1,5	6	%4,9	20	%23,8	97	%37,3	152	%32,4	132	7
%0,7	3	%5,7	23	%21,1	86	%43,7	178	%28,7	117	13
%2,2	9	%7,4	30	%21,6	88	%35,4	144	%33,4	136	15
%2,5	10	%7,4	30	%23,1	94	%32,4	132	%34,6	141	14
%3,7	15	%15,5	63	%19,9	81	%25,6	104	%35,4	144	3
%4,4	18	%9,6	39	%23,6	96	%34,6	141	%27,8	113	18
%5,7	23	%13,0	53	%27,3	111	%28,0	114	%26,0	106	17
%27,8	113	%16,7	68	%27,3	111	%15,0	61	%13,3	54	19

جدول رقم (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء
الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين (ن=٤٠٧) مرتبة تنازليا
حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	الفقرة	تصنيف الحافز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المرتبة
5	تخفيض النصاب المقرر له دور في حفزي على المثابرة في اكتشاف الموهوبين والعمل على صقل مواهبهم.	معنوية	4.443	0.840	88,9%	1
1	الترقية لها دور في حفزي على إعداد وتنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية الداخلية المعززة للمنهج على مدار العام الدراسي.	مادية	4.314	0.866	88,2%	2
6	الإحازة التعويضية لها دور في حفزي على المثابرة في مرافقة الفرق المدرسية في الأنشطة الرياضية الخارجية.	معنوية	4.217	0.941	86,3%	3
8	تكرم المعلمين ذوي العطاء لها دور في حفزي على المثابرة في المحافظة على صحة وسلامة الطلاب وذلك من خلال تهئية بيئة تعليمية تتوافر بها عوامل الأمان والسلامة.	معنوية	4.211	0.971	84,3%	4
10	الفرص التدريبية (الدورات و الورش) لها دور في حفزي على المثابرة في تنمية الوعي الرياضي لدى الطلاب من خلال التثقيف الرياضي المستمر.	معنوية	4.133	0.812	84,2%	5
16	الاحترام والتقدير لوظيفة معلم التربية الرياضية لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد ملف تخطيط الدروس (التحضير).	معنوية	4.101	1.008	82,6%	6
12	إشراك المعلم في معالجة القضايا التربوية لها دور في حفزي على العمل على تعزيز المواطنة والانتماء لدى الطلاب.	معنوية	4.410	0.875	82,0%	7
9	مكافأة الأداء السنوي (البونس) لها دور في حفزي على المثابرة في الالتزام بقوانين وأنظمة العمل.	مادية	4.076	0.976	81,5%	8
11	المشاركة في اتخاذ القرارات له دور في حفزي على المثابرة في تنفيذ الاختبارات والامتحانات العملية والتحريرية.	معنوية	4.067	0.935	81,3%	9
2	علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية لها دور في حفزي على تنظيم الصالات الرياضية وتخطيط الملاعب.	مادية	4.047	1.048	80,9%	10
4	مكافأة الانضباط الوظيفي(البالغة ٢٠٠ دينار) لها دور في حفزي في الحضور مبكرا وإدارة طابور الصباح اليومي.	مادية	3.985	1.147	79,7%	11
7	الترشح لتدريب المنتخبات المدرسية لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد وتدريب الفرق الرياضية للاشتراك في المسابقات الرياضية الخارجية.	معنوية	3.943	0.944	78,9%	12
13	الترشح للعمل ضمن اللجان التابعة لإدارة التربية الرياضية له دور في حفزي على تعزيز التعاون والاتصال مع إدارة التربية الرياضية.	معنوية	3.941	0.889	78,8%	13
15	شهادة التقدير له دور في حفزي في تكوين وإعداد المكتب الرياضي بالمدرسة.	معنوية	3.904	1.019	78,1%	14
14	شهادة الشكر لها دور في حفزي في المحافظة على الأدوات والأجهزة الرياضية، وتخزينها، وجردها سنويا.	معنوية	3.894	1.042	77,9%	15
3	مكافأة العمل الخاص (البالغة ١٠٠ دينار فأكثر) لها دور في حفزي على المثابرة في قيادة الفرق الكشفية والمرشدين بالمدارس وتفعيل برامجها وأنشطتها.	مادية	3.735	1.199	74,7%	16

الرقم	الفقرة	تصنيف الحافز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المرتبة
18	تولي مهام القائم بأعمال معلم أول لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد الخطة السنوية لقسم التربية الرياضية.	مادية	3.721	1.102	74,3%	17
17	النقل من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أعلى له دور في حفزي على المثابرة في إعداد سجلات تنظيم عمل قسم التربية الرياضية بالمدرسة.	معنوية	3.558	1.171	71,2%	18
19	الحوافز السلبية (كلفت النظر أو توقيف عن العمل) لها دور في حفزي على المثابرة في تقويم أداء الطلاب وفقا لنظام المتبع في المرحلة التعليمية.	مادية	2.692	1.367	53,9%	19
استجابات العينة على المحور ككل			3.968	0.646	79.36%	

يتضح من الجدول رقم (٢٠) إن المتوسط الحسابي لاستجابات معلمي ومعلمات التربية الرياضية بمملكة البحرين على المحور الثاني بلغ (3.968) بانحراف معياري مقداره (0.646). وإذا علمنا إن هذا المتوسط من (٥) درجات يتبين لنا إن درجة الرغبة في الحصول على هذه الحوافز لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية هي عالية، وإن لهذه الحوافز دورا عاليا في الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٠) إن الحوافز الخمس التي لها دور أعلى في رفع الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية في مملكة البحرين يعد الأعلى والأكثر أهمية حسب رأي معلمي ومعلمات التربية الرياضية أنفسهم، هي الحوافز التي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وأعلى أهمية نسبية وهي على التوالي الحوافز التالية:

الحافز الذي يعد الأكثر مساهمة في رفع الأداء الوظيفي هو حافز: "تخفيض النصاب المقرر له دور في حفزي على المثابرة في اكتشاف الموهوبين والعمل على صقل مواهبهم"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.443) وأهمية نسبية بلغت (88.8%).

ثم جاء في المرتبة الثانية حافز "الترقية لها دور في حفزي على إعداد وتنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية الداخلية المعززة للمنهج على مدار العام الدراسي"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (4.314) وأهمية نسبية مقدارها (88.2%).

في حين جاء في المرتبة الثالثة من حيث المساهمة في رفع الأداء الوظيفي حافز "الإجازة التعويضية لها دور في حفزي على المثابرة في مرافقة الفرق المدرسية في الأنشطة الرياضية الخارجية"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (4.217)، وأهمية نسبية مقدارها (86.3%).

وجاء في المرتبة الرابعة حافز "تكريم المعلمين ذوي العطاء لها دور في حفزي على المثابرة في المحافظة على صحة وسلامة الطلاب وذلك من خلال تهيئة بيئة تعليمية تتوافر بها عوامل الأمان والسلامة"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.211) وأهمية نسبية بلغت (84.3%).

وفي المرتبة الخامسة جاء حافز "الفرص التدريبية (الدورات و الورش) لها دور في حفزي على المثابرة في تنمية الوعي الرياضي لدى الطلاب من خلال التثقيف الرياضي المستمر"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (4.133) وأهمية نسبية مقدارها (84.2%).

يُلاحظ من الحوافز التي حصلت على المراتب الخمس الأولى من حيث المساهمة في رفع الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية إنها في أغلبها من الحوافز المعنوية باستثناء حافز واحد كان من الحوافز المادية.

كما يتبين من الجدول رقم (٢٠) إن الحوافز الخمس التي لها دور أقل في رفع الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية في مملكة البحرين يعد الأقل أهمية حسب رأي معلمي ومعلمات التربية الرياضية أنفسهم، هي الحوافز

التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية وأدنى أهمية نسبية وهي الحوافز التالية:

الحافز الذي يعد الأقل مساهمة في رفع الأداء الوظيفي هو حافز: "الحوافز السلبية (كلفت النظر أو توقيف عن العمل) لها دور في حفزي على المثابرة في تقويم أداء الطلاب وفقا لنظام المتبع في المرحلة التعليمية"، حيث جاء في المرتبة التاسعة عشرة وحصل على متوسط حسابي بلغ (2.692) وأهمية نسبية بلغت (53.9%).

ثم جاء في المرتبة الثامنة عشرة حافز "النقل من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أعلى له دور في حفزي على المثابرة في إعداد سجلات تنظيم عمل قسم التربية الرياضية بالمدرسة"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (3.558) وأهمية نسبية مقدارها (71.2%).

في حين جاء في المرتبة السابعة عشرة من حيث المساهمة في رفع الأداء الوظيفي حافز "تولي مهام القائم بأعمال معلم أول لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد الخطة السنوية لقسم التربية الرياضية"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (3.721)، وأهمية نسبية مقدارها (74.3%).

وجاء في المرتبة السادسة عشرة حافز "مكافأة العمل الخاص البالغة 100 دينار فأكثر لها دور في حفزي على المثابرة في قيادة الفرق الكشفية والمرشدات بالمدارس وتفعيل برامجها وأنشطتها"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.735) وأهمية نسبية بلغت (74.7%).

وفي المرتبة الخامسة عشرة جاء حافز "شهادة الشكر لها دور في حفزي في المحافظة على الأدوات والأجهزة الرياضية، وتخزينها، وجردها سنويا"، وحصل على متوسط حسابي مقداره (3.894) وأهمية نسبية مقدارها (77.9%).

يُلاحظ من الحوافز التي حصلت على المراتب الخمس الأخيرة من حيث المساهمة في رفع الأداء الوظيفي إن ثلاثة حوافز منها كانت من الحوافز المادية، وحافزين اثنين كانا من الحوافز المعنوية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: ما مدى تأثير متغيرات الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية في دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على الدرجة الكلية للمقياس، وذلك تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية التي يُدرّس فيها المعلم. حيث يوضح الجدول رقم (٢١) هذه النتائج.

جدول رقم (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على الدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية التي يُدرّس فيها المعلم

المتغيرات	مستويات المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	127	3.647	0.585
	أنثى	280	3.537	0.518
العمر	٢٩-٢٢	208	3.632	0.549
	٣٩-٣٠	120	3.495	0.529
	٤٩-٤٠	48	3.507	0.489
	٥٠ فأكثر	31	3.556	0.590
الحالة الاجتماعية	أعزب	89	3.622	0.577
	متزوج	310	3.556	0.533
	مطلق	8	3.597	0.507
المستوى التعليمي	ثانوي	7	3.545	0.773
	دبلوم معلمين	33	3.606	0.462
	بكالوريوس	341	3.566	0.543
	دراسات عليا	26	3.600	0.572
عدد سنوات الخبرة	٥-١	205	3.630	0.549
	١٠-٦	66	3.524	0.552
	١٥-١١	53	3.471	0.527
	٢٠-١٦	21	3.426	0.476
	٢١ فأكثر	62	3.561	0.528

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية تعزى لمتغيرات الدراسة الست، ولمعرفة في اذا ما كانت هذه الفروق في المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) استخدمت الباحثة تحليل التباين المتعدد، حيث يوضح الجدول رقم (٢٢) ذلك:

جدول رقم (٢٢)

نتائج تحليل التباين المتعدد لأثر متغيرات الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية على مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
الجنس	1.727	1	1.727	5.988	0.015
العمر	0.579	2	0.193	0.669	0.571
الحالة الاجتماعية	0.025	2	0.013	0.044	0.957
المستوى التعليمي	0.356	3	0.119	0.411	0.745
سنوات الخبرة	0.111	4	0.028	0.096	0.984
داخل المجموعات	112.752	391	0.288		
الكل	5309.596	407			

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) حيث بلغت قيمة ف ($F = 5.988$)، وهذه القيمة كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.015$). وقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور كما يتبين من الجدول رقم (١٨) حيث حصل الذكور على متوسط حسابي مقداره (3.647) في حين حصلت الإناث على متوسط حسابي مقداره (3.537)، وهذا يعني إن الذكور يرون إن هذه الحوافز تساهم في رفع الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين أكثر من الإناث وبشكل دال إحصائياً.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين تعزى لمتغير العمر (٢٢-٢٩ سنة، ٣٠-٣٩ سنة، ٤٠-٤٩ سنة، ٥٠ سنة فأكثر).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، مطلق).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ثانوي، دبلوم معلمين، بكالوريوس، دراسات عليا).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، ١١-١٥ سنة، ١٦-٢٠ سنة، ٢١ سنة فأكثر).

ثانيا: مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين، على تحديد أولويات الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين، وإلى تعرف دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين، والتعرف كذلك إلى وجهة نظر أفراد نظر أفراد العينة تبعا للمتغيرات: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، والخبرة.

وقد تم التأكد من صدق الأداة للاستعانة بآراء لجنة من المحكمين المختصين.

وبعد توزيع الأداة على عينة الدراسة، تم تحليل البيانات إحصائيا، وأظهرت الدراسة نتائج الدراسة التي سيتم تفسيرها و مناقشتها:

التساؤل الأول: "ما هو واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين؟"

ويتبين من الجدول رقم (١٧) مايلي:

إن الفقرة رقم (٨) "توجد فرص الحصول على شهادات التقدير والشكر للجهود المبذولة". جاءت بنسبة 78.9% وحصلت على المرتبة الـ (١) وترجع الباحثة ذلك إلى تقدير المجتمع البحريني للرياضة بشكل عام، فجاءت بدرجة جيدة.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٧) "توافر فرص الحصول على الاحترام والتقدير لمعلم التربية الرياضية من الزملاء بالمدرسة". جاءت بنسبة 78.1% وحصلت على المرتبة الـ (٢)، وترجع الباحثة ذلك إلى قدرة معلم التربية الرياضية على

ضبط النظام المدرسي في جميع الأوقات، فيحظى بتقدير من الإدارة والزملاء، فجاءت بدرجة جيدة.

ويتبين إن الفقرة رقم (٩) "توجد فرص للترشح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية". جاءت بنسبة 77.2% وحصلت على المرتبة الـ(٣)، وترجع الباحثة ذلك إلى اعتماد المدرسة على معلم التربية الرياضية في إعداد الأنشطة وتحقيق البطولات مما يوفر له مثل هذه الفرص، فجاءت بدرجة جيدة.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٣) "توجد فرص التكريم للفرق المدرسية على الانجازات الرياضية". جاءت بنسبة 75.4% وحصلت على المرتبة الـ(٤)، وترجع الباحثة ذلك إلى أن المجتمع التربوي يشكل امتدادا للمجتمع المعروف بولعه وتشجيعه للرياضة والرياضيين، فلذلك جاءت بدرجة جيدة.

ويتبين أن الفقرة رقم (٢٥) "تتأثر الحوافز بالعلاقات الشخصية بين المعلم والإدارة". جاءت بنسبة 74.8% وحصلت على المرتبة الـ(٥)، وترجع الباحثة ذلك إلى إن أي تجمع مهما صغر أو كبر يتبع البيئة المنبثق عنها، ومن هنا تمثل المدرسة امتدادا للمجتمع البحريني القائم على المحسوبية والعائلية، فجاءت بدرجة جيدة.

ويتبين إن الفقرة رقم (٢٠) "تتيح لي وظيفتي فرص الترشح في اللجان التربوية". جاءت بنسبة 73.6% وحصلت على المرتبة الـ(٦)، وترجع الباحثة ذلك إلى أهمية وجود معلم التربية الرياضية في تلك اللجان لما يتمتع به من الالتزام والنظام من جهة، ولكونه يحظى بالقبول من الجميع بشكل عام، فجاءت بدرجة جيدة.

ويتبين أن الفقرة رقم (١٩) "يسمح لي بالمشاركة باتخاذ القرارات في مجال وظيفتي". جاءت بنسبة 71% وحصلت على المرتبة الـ(٧)، وترجع الباحثة ذلك

إلى حب معلم التربية الرياضية لتوجيه الأنشطة الرياضية بوعي خبرته وثقافته، فجاءت بدرجة جيدة.

ويتبين أن الفقرة رقم (١) "توجد فرص للحصول على علاوة نوعية العمل في مجال وظيفتي". جاءت بنسبة 68.8% وحصلت على المرتبة الـ(٨)، وترجع الباحثة ذلك إلى إن نظرة المجتمع المدرسي لم تتغير في مساواة معلم التربية الرياضية بالزملاء الآخرين من معلمي المواد الأساسية وعدم منحه الحافز المادي الفعلي الذي يستحقه عن أدائه المتميز، فجاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين أن الفقرة رقم (١٨) "ترتبط الحوافز الوظيفية بالأداء". جاءت بنسبة 68.2% وحصلت على المرتبة الـ(٩)، وترجع الباحثة ذلك إلى غياب النظرة المهنية الموضوعية في تقييم الأداء، فجاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين إن الفقرة رقم (٥) "توجد فرص للحصول على مكافأة الأداء السنوي (البونس) في مجال وظيفتي". جاءت بنسبة 68.1% وحصلت على المرتبة الـ(١٠)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم اهتمام معلمي التربية الرياضية بهذه المكافأة إما بسبب عدم كفايتها إما لعدم حاجته إليها لكفاية الراتب، فجاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين أن الفقرة رقم (٢) "توجد فرص للحصول على مكافأة العمل الخاص في مجال وظيفتي". جاءت بنسبة 67.5% وحصلت على المرتبة الـ(١١)، وترجع الباحثة ذلك إلى أكثر من سبب: إما عدم حماسة معلمي التربية الرياضية بالقيام بالأعمال الإضافية إما لاستقرار وضعهم المادي، فجاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين أن الفقرة رقم (١٠) "سهولة الوصول إلى جهات المسؤولة في مجال وظيفتي لإبداء الاقتراحات والشكاوى". جاءت بنسبة 67.5% وحصلت على

المرتبة الـ(١٢)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم سهولة الاتصال والتواصل مع الإدارة العليا، وجاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين أن الفقرة رقم (٣) "توجد فرص للحصول على ترقية في وظيفتي". جاءت بنسبة 66.3% وحصلت على المرتبة الـ(١٣)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم وجود معايير ترقية مهنية، وجاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين إن الفقرة رقم (٧) "توجد فرص الحصول على التميز اجتماعيا من خلال وظيفتي". جاءت بنسبة 65.4% وحصلت على المرتبة الـ(١٤)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنه رغم حماسة المجتمع البحريني وشغفه بالرياضة، فإن نظراته الشخصية تتسم بنوع من التحفظ في تقدير معلم التربية الرياضية، فجاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين أن الفقرة رقم (٦) "توجد فرص للحصول على مكافأة الانضباط الوظيفي". جاءت بنسبة 65.3% وحصلت على المرتبة الـ(١٥)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم وجود موضوعية لدى المسؤولين عن مراقبة مدى التقيد بالأنظمة واللوائح، فجاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين أن الفقرة رقم (١٥) "توجد فرص للترقية لتولي مهام الإشراف الإداري بالمدرسة". جاءت بنسبة 62.3% وحصلت على المرتبة الـ(١٦)، وترجع الباحثة ذلك إلى عزوف معلمي التربية الرياضية عن تحمل مسؤوليات إضافية مع مهامهم الوظيفية، فجاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين إن الفقرة رقم (١١) "توجد فرص لعقد اللقاءات الدورية لحل المشكلات التي تواجهنا". جاءت بنسبة 61.8% وحصلت على المرتبة الـ(١٧)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم فعالية هذه اللقاءات لحل المشاكل التي تواجه معلمي التربية الرياضية، فجاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين أن الفقرة رقم (١٦) "توجد فرص لتخفيض نصابي المعتمد ضمن خطة العمل". جاءت بنسبة 60 % وحصلت على المرتبة الـ(١٨)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم تدمير معلمي التربية الرياضية من النصاب المعتمد، فجاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين أن الفقرة رقم (٢١) "تستند الحوافز إلى أسس علمية منطقية". جاءت بنسبة 59.2% وحصلت على المرتبة الـ(١٩)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم استناد إعطاء الحوافز إلى أسس منطقية بل تستند إلى الأهواء الشخصية، فجاءت بدرجة ضعيفة.

ويتبين أن الفقرة رقم (٢٢) "يوفر قانون التقاعد حياة كريمة لي بعد سن التقاعد الوظيفي". جاءت بنسبة 59% وحصلت على المرتبة الـ(٢٠)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم مناسبة المكافآت التي يوفرها قانون التقاعد بعد سنوات الخدمة الطويلة، فجاءت بدرجة ضعيفة.

ويتبين أن الفقرة رقم (٤) "توجد فرص للحصول على اجر ساعات العمل الإضافي". جاءت بنسبة 55.7% وحصلت على المرتبة الـ(٢١)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم كفايتها و نظرا إلى التأخير في صرفها عن وقتها المنشود، فجاءت بدرجة ضعيفة.

ويتبين أن الفقرة رقم (٢٣) "تعتبر المزايا الوظيفية كالعلاوة الاجتماعية التي احصل عليها مناسبة". جاءت بنسبة 53.8% وحصلت على المرتبة الـ(٢٢)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم اهتمام معلمي التربية الرياضية بالعلاوة الاجتماعية لقلة قيمتها المادية، فجاءت بدرجة ضعيفة.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٢) "توجد فرص الابتعاث لاستكمال الدراسات العليا في مجال التخصص". جاءت بنسبة 53.6% وحصلت على المرتبة الـ(٢٣)، وترجع الباحثة ذلك إلى قلة فرص الابتعاث للدراسات العليا وتدخل النواحي الشخصية في توزيعها، على الرغم من إجراء امتحانات الاجتياز، فجاءت بدرجة ضعيفة.

ويتبين أن الفقرة رقم (٢٤) "تعتبر الحوافز المتاحة مناسبة". جاءت بنسبة 52.8% وحصلت على المرتبة الـ(٢٤)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم مناسبة الحوافز المتاحة وقلتها وإحساس معلمي التربية الرياضية إن هذه الحوافز لا تقوم على أسس موضوعية وإن قامت، فلن يتم توزيعها بشكل موضوعي وإنما تخضع لاعتبارات غير مهنية مما أفقدهم الثقة فيها أو الاهتمام بها، فجاءت بدرجة ضعيفة.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٤) "توجد فرص لمنح الإجازات التعويضية عن العمل المبذول خارج الدوام الرسمي". جاءت بنسبة 50.7% وحصلت على المرتبة الـ(٢٥)، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم ثقة معلمي التربية الرياضية بتطبيق هذا الحافز على أرض الواقع وكما إن معلمي التربية الرياضية يقومون بمثل هذه الأعمال الإضافية خارج الدوام الرسمي من دون النظر إلى أي عوض مادي مقابل ذلك، فجاءت بدرجة ضعيفة.

جاءت نتائج هذا التساؤل إلى درجة شيوع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية عالية نسبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين على المحور ككل (3.270) بانحراف معياري مقداره (0.696) وبنسبة (40، 65%). وهذا دليل على وجود الحوافز بين معلمي التربية الرياضية وحصولهم عليها ، بمعنى إن معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين محفزون، وأن كان ذلك بنسبة متوسطة لا ترقى إلى المستوى الجيد المأمول.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (عبدالوهاب ١٩٨٢) التي بينت إن الموظفين السعوديين بشكل عام محفزون جيداً، وتتفق مع دراسة (ياغي ١٩٨٦) بأن الموظفين الأردنيين في القطاع العام محفزون معنوياً.

كما جاءت متفقة مع دراسة (الشديدي ٢٠٠١) التي أشارت إلى إن الحوافز التي يوفرها قانون الخدمة المدنية ملائمة بدرجة مرتفعة.

إلا أنها جاءت غير متفقة مع دراسة (الزامل، الخطاب ١٩٨٢) حيث أشارت إلى قصور في نظم حوافز العمل.

التساؤل الثاني: "ما هو ترتيب أهمية (أولويات) الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين؟"

ويتبين من الجدول رقم (١٨) مايلي:

يتبين إن الفقرة رقم (١) "الترقية لدرجة وظيفية أعلى"، حصلت على المرتبة الـ(١) ونسبة 85,70% ، وترجع الباحثة ذلك إلى طموح معلمي التربية الرياضية في الارتقاء في السلم الوظيفي، فضلاً عن طموحهم في الحصول على المزايا المادية التي تشتمل عليها مثل هذه الترقية.

ويتبين إن الفقرة رقم (٢) "علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية"، حصلت على المرتبة الـ(٢) ونسبة 81,96% ، وترجع الباحثة ذلك إلى طموح معلمي التربية الرياضية في التميز من جهة في سرعة الارتقاء في السلم الوظيفي والحصول على المكاسب المالية المصاحبة لمثل هذه الترقيات من جهة أخرى.

ويتبين إن الفقرة رقم (٣) "مكافأة العمل الخاص" (١٠٠ دينار أو أكثر إلى 500 دينار، حصلت على المرتبة الـ(٣) ونسبة 77,83% ، وترجع الباحثة ذلك

إلى رغبة معلمي التربية الرياضية في الحصول على تقدير إنجازاتهم من خلال إشباع احتياجاتهم المادية.

ويتبين إن الفقرة رقم (٤) "مكافأة الانضباط الوظيفي"، حصلت على المرتبة الـ(٤) ونسبة 76,92% ، وترجع الباحثة ذلك إلى رغبة معلمي التربية الرياضية في الحصول على التقدير اللائق لتفانيهم في الانضباط الوظيفي من خلال تكريمهم بهذه المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية.

ويتبين أن الفقرة رقم (٦) "مكافأة الأداء السنوي (البونس)"، حصلت على المرتبة الـ(٥) ونسبة 67,29% ، وهذه نسبة متوسطة. وترجع الباحثة ذلك إلى عدم ثقة معلمي التربية الرياضية بموضوعية التقييم لهذه المكافأة الذي يؤهلهم لنيلها.

ويتبين إن الفقرة رقم (٥) "اجر ساعات العمل الإضافي"، حصلت على المرتبة الـ(٦) ونسبة 65,67% ، وهذه نسبة متوسطة. وترجع الباحثة ذلك إلى قلة ثقة معلمي التربية الرياضية في الحصول على هذه الأجرة في الوقت المناسب.

ويتبين إن الفقرة رقم (١١) "تخفيض النصاب المقرر"، حصلت على المرتبة الـ(٧) ونسبة 60,17% ، وهذه نسبة متوسطة. وترجع الباحثة ذلك إلى تدني ثقة معلمي التربية الرياضية في خفض النصاب المقرر أو لأنهم غير عابئين بذلك لأن النشاط الرياضي بالنسبة إليهم غير محدود بوقت معين.

ويتبين أن الفقرة رقم (٧) "الإجازة التعويضية للعمل المبذول خارج الدوام الرسمي"، حصلت على المرتبة الـ(٨) ونسبة 55,88% ، وهذه نسبة ضعيفة جدا. وترجع الباحثة ذلك إلى ضعف ثقة معلمي التربية الرياضية في الحصول على الإجازة التعويضية.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٨) "البعثات الدراسية (الماجستير، الدكتوراه)"، حصلت على المرتبة الـ(٩) ونسبة 52,96 %، وهذه نسبة ضعيفة جدا، وترجع الباحثة ذلك إلى انحسار رغبة معلمي التربية الرياضية بتطوير أنفسهم والحصول على درجات علمية أعلى.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٢) "الاحترام والتقدير من المسؤولين"، حصلت على المرتبة الـ(١٠) ونسبة 50,00 %، وهذه نسبة ضعيفة جدا. وترجع الباحثة ذلك إلى أن المسؤولين لا يولون المعلم بشكل عام ومعلم التربية الرياضية بشكل خاص الاحترام والتقدير اللازم.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٥) "الاعتراف بالجهد (المعلم المتميز)"، حصلت على المرتبة الـ(١١) ونسبة 48,75 %، وهذه نسبة متدنية. وترجع الباحثة ذلك إلى عدم مساواة معلمي التربية الرياضية في التقدير أسوة بالزملاء من معلمي المواد الأخرى.

ويتبين إن الفقرة رقم (٨) "شهادة تقدير والشكر للجهود المبذولة" حصلت على المرتبة الـ(١٢) ونسبة 46,54 %، وهذه نسبة متدنية. وترجع الباحثة ذلك إلى أن نظرة معلمي التربية الرياضية إلى شهادة تقدير الجهود المبذولة هي نظرة تتسم بعدم المبالاة نظرا إلى عدم أهميتها سواء من ناحية معنوية أو مادية.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٦) "تكريم المعلمين ذوي العطاء"، حصلت على المرتبة الـ(١٣) ونسبة 46,29 %، وهذه نسبة متدنية. وترجع الباحثة ذلك إلى قلة تكريم المعلمين ذوي العطاء المستمر، وضعف قيمة التكريم الذي لا يتجاوز في أفضل حالاته شهادة أو درعا.

ويتبين أن الفقرة رقم (٢٠) "الراتب الشهري الذي ألقاضاه نهاية الشهر"، حصلت على المرتبة الـ(١٤) ونسبة 41, 13 %، وهذه نسبة متدنية. وترجع

الباحثة ذلك إلى عدم مناسبة الراتب من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية للجهود التي يبذلها معلم التربية الرياضية على الرغم من تعديل كادر المعلمين في العام الماضي.

ويتبين إن الفقرة رقم (٩) "الترشيح للعمل ضمن اللجان التابعة لإدارة التربية الرياضية"، حصلت على المرتبة الـ(١٥) بنسبة 38,79%، وهذه نسبة متدنية جدا. وترجع الباحثة ذلك إلى عدم إقبال معلمي التربية الرياضية على اللجان التربوية لإدارة التربية الرياضية بسبب الأعباء والمسؤوليات المترتبة على هذه اللجان وعدم وجود أي مكافآت تتوازي مع حجم هذه الأعباء والمسؤوليات.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٣) "الفرص التدريبية (الدورات و الورش)"، حصلت على المرتبة الـ(١٦) بنسبة 38,04%، وهذه نسبة متدنية جدا. وترجع الباحثة ذلك إلى عدم رغبة معلمي التربية الرياضية في الحصول على الفرص التدريبية بسبب عقدها خارج أوقات الدوام الرسمي مما يجعلهم عازفين عن المشاركة في مثل هذه الدورات والورش.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٠) "الترشح للعمل ضمن اللجان التابعة لوزارة التربية والتعليم"، حصلت على المرتبة الـ(١٧) بنسبة 37,17%، وهذه نسبة متدنية جدا. وترجع الباحثة ذلك إلى عدم حماس معلمي التربية الرياضية للعمل ضمن اللجان التابعة لوزارة التربية والتعليم لأنها تتطلب المزيد من الوقت والجهد دون إن يتوازي ذلك مع أي تخفيف في البرنامج الدراسي للمعلم أو تفريغه لمثل هذه المهمات طوال مدة انعقادها.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٩) "تولي مهام القائم بأعمال معلم أول"، حصلت على المرتبة الـ(١٨) بنسبة 36,92%، وهذه نسبة متدنية جدا. وترجع الباحثة ذلك إلى إن معلمي التربية الرياضية ليس لديهم الرغبة في تحمل أعباء مهام إضافية أخرى تتطلب جهودا كبيرة على الرغم مما يصاحب ذلك من علاوة في الراتب

وكما إن الفارق في الراتب بين وظيفة معلم ومعلم أول لا يشكل حافزا ذا قيمة بالنسبة إلى معلمي التربية الرياضية.

ويتبين إن الفقرة رقم (٢١) "المزايا الوظيفية للدرجة كالعلاوة الاجتماعية والمواصلات"، حصلت على المرتبة الـ(١٩) ونسبة 36,63%، وهذه نسبة متدنية جدا. وترجع الباحثة ذلك إلى إن معلمي التربية الرياضية لا يكثرثون إلى هذه العلاوة لأنها تتسم بالثبات على الرغم من التطورات الاقتصادية الهائلة وارتفاع مستويات المعيشة.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٧) "المشاركة في اتخاذ القرارات"، حصلت على المرتبة الـ(٢٠) ونسبة 30,46%، وهذه نسبة متدنية جدا. وترجع الباحثة ذلك إلى تمتع معلمي التربية الرياضية بحرية واستقلالية باتخاذ القرارات التي تخص مهامهم الوظيفية تجعل من هذا الحافز غير ذي أهمية لانتفاء الحاجة إليه عمليا نظرا لأنه مطبق فعليا بحكم طبيعة المهام الميدانية لمعلم التربية الرياضية.

ويتبين إن الفقرة رقم (١٤) "الترشيح لتدريب المنتخبات المدرسية"، حصلت على المرتبة الـ(٢١) ونسبة 28,63%، وهذه نسبة تصل إلى مستوى الحضيض. وترجع الباحثة ذلك إلى عدم رغبة معلمي التربية الرياضية للترشح لتدريب المنتخبات المدرسية بسبب الخوف من الإخفاق في تحقيق نتائج إيجابية قد تترد آثارها سلبا عليهم مهنيا ومعنويا.

ويتبين إن الفقرة رقم (٢٤) "إشراك المعلم في معالجة القضايا التربوية"، حصلت على المرتبة الـ(٢٢) ونسبة 21,96%، وهذه نسبة تصل إلى مستوى الحضيض. وترجع الباحثة ذلك إلى أن معلمي التربية الرياضية هم الأقرب إلى الطلاب من أي شخص في الهيئة التعليمية والإدارية، فهو يساهم في حل بعض القضايا التربوية يوميا دون الحاجة إلى انضمامه إلى لجان أو غيرها.

ويتبين إن الفقرة رقم (٢٢) "الترشح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية"، حصلت على المرتبة الـ(٢٣) وبنسبة 19,58%، وهذه نسبة تصل إلى مستوى الحضيض جدا. وترجع الباحثة ذلك إلى عدم رغبة معلمي التربية الرياضية بالترشح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية بسبب التثاقل عن تحمل أعباء إضافية على مهامهم الوظيفية وبسبب غياب أي مكافآت جديّة قد تترتب على ذلك.

ويتبين إن الفقرة رقم (٢٣) "الحوافز السلبية كلفت النظر أو النقل أو الفصل"، حصلت على المرتبة الـ(٢٤) وبنسبة 6,79%، وهذه نسبة تصل مستوى إلى منتهى الحضيض. وترجع الباحثة ذلك إلى عدم قبول معلمي التربية الرياضية هذه الحوافز وذلك لانعكاسها سلبا على مستقبلهم الوظيفي من جهة ولما قد يترتب عليها من عقوبات مادية ومالية من جهة أخرى.

جاءت نتائج هذا التساؤل إلى اهتمام معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين إلى الحوافز المادية، حيث احتلت الحوافز المادية المراتب الخمس الأولى وهي الترقية، علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية، مكافأة العمل، مكافأة الانضباط الوظيفي، وأخيرا مكافأة الأداء السنوي (البونس)، في حين احتلت الحوافز السلبية المرتبة الأخيرة.

فجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (الطروانة ١٩٩٣) التي جاء فيها الراتب والترقية في المراكز الأولى، في حين جاءت الحوافز السلبية في المراكز الأخيرة.

وكما جاءت متفقة مع دراسة (عبدالوهاب ١٩٨٢) التي أشارت إلى إن الموظفين يحتاجون إلى مزيد من الحوافز المادية كالمكافآت والعلاوات وبدلات السكن والعلاج المجاني، والحوافز المعنوية كالترقية.

وأيضاً جاءت متفقة مع دراسة (ياغي ١٩٨٦) التي أشارت إلى اهتمام الموظف الكبير بالجوانب المادية. وكذلك تتفق مع دراسة العديلي.

في حين لا تتفق مع دراسة (سليم ١٩٩١) أشارت إلى إن الموظف العماني يهتم بالحافز المعنوي بشكل يفوق اهتمامه بالحافز المادي.

التساؤل الثالث: "ما مدى دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين ميدانياً؟"

يتبين من الجدول رقم (٢٢) ما يلي:

إن الفقرة رقم (٥) "تخفيض النصاب المقرر له دور في حفزي على المثابرة في اكتشاف الموهوبين والعمل على صقل مواهبهم". جاءت بنسبة 88.9% وحصلت على المرتبة الـ(١)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المعنوية التي لها دور في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية حيث انه يوفر مزيداً من الوقت والجهد الذي يستغل في إعداد خطط وبرامج لاكتشاف المواهب.

إن الفقرة رقم (١) "الترقية لها دور في حفزي على إعداد وتنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية الداخلية المعززة للمنهج على مدار العام الدراسي". جاءت بنسبة 88.2% وحصلت على المرتبة الـ(٢)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المادية المعنوية التي تساعد على إشباع الجانبين المادي والمعنوي لمعلمي التربية الرياضية وتحفزهم على الاستمرار في العمل وبذل الجهد المطلوب وتحقيق الأداء المتميز.

إن الفقرة رقم (٦) "الإجازة التعويضية لها دور في حفزي على المثابرة في مرافقة الفرق المدرسية في الأنشطة الرياضية الخارجية". جاءت بنسبة 86.2% وحصلت على المرتبة الـ(٣)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المعنوية التي تساعد على إشباع الجانب المعنوي لمعلمي التربية الرياضية، وتأكيد رغبتهم

في الحصول على الإجازة التعويضية نظير مرافقتهم للفرق المدرسية بعد الدوام الرسمي مما ينعكس ذلك بالإيجاب على أدائهم الوظيفي.

إن الفقرة رقم (٨) "تكريم المعلمين ذوي العطاء له دور في حفزي على المثابرة في المحافظة على صحة وسلامة الطلاب وذلك من خلال تهيئة بيئة تعليمية تتوافر بها عوامل الأمان والسلامة". جاءت بنسبة 84.3% وحصلت على المرتبة الـ(٤)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المعنوية التي تساعد على إشباع الجانب المعنوي لمعلمي التربية الرياضية مما يدل على انه كلما تم تقدير عطائهم وإبداعاتهم انعكس ذلك بالإيجاب على أدائهم الوظيفي.

إن الفقرة رقم (١٠) "الفرص التدريبية (الدورات و الورش) لها دور في حفزي على المثابرة في تنمية الوعي الرياضي لدى الطلاب من خلال التثقيف الرياضي المستمر". جاءت بنسبة 84.2% وحصلت على المرتبة الـ(٥)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المعنوية التي تساعد على إشباع الجانب المعنوي لمعلمي التربية الرياضية مما يدل على رغبتهم في تجديد معلوماتهم ومهاراتهم وتطويرها والتي بالتالي تنعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي.

إن الفقرة رقم (١٦) "الاحترام والتقدير لوظيفة معلم التربية الرياضية لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد ملف تخطيط الدروس (التحضير)". جاءت بنسبة 82.6% وحصلت على المرتبة الـ(٦)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المعنوية التي تساعد على إشباع الجانب المعنوي لمعلمي التربية الرياضية مما يدل على رغبتهم في أن يحظوا بالاحترام والتقدير من قبل المجتمع المدرسي خاصة والمجتمع ككل عامة لأنه ينعكس ذلك بالإيجاب على أدائهم الوظيفي.

إن الفقرة رقم (١٢) "إشراك المعلم في معالجة القضايا التربوية لها دور حفزي على العمل على تعزيز المواطنة والانتماء لدى الطلاب". جاءت بنسبة 82% وحصلت على المرتبة الـ(٧)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز

المعنوية التي تساعد على إشباع الجانب المعنوي لمعلمي التربية الرياضية للدور الايجابي الذي تمنحه لمعلمي التربية الرياضية في أداء الدور الوطني وتنميته لدى طلابهم.

إن الفقرة رقم (٩) "مكافأة الأداء السنوي (البونس) لها دور في حفزي على المثابرة في الالتزام بقوانين وأنظمة العمل". جاءت بنسبة 81.5% وحصلت على المرتبة الـ(٨)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المادية التي يرغب معلمو التربية الرياضية في الحصول عليها نظير التزامهم بقوانين وأنظمة العمل والتي تنعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي.

إن الفقرة رقم (١١) "المشاركة في اتخاذ القرارات لها دور في حفزي على المثابرة في تنفيذ الاختبارات والامتحانات العملية والتحريرية". جاءت بنسبة 81.3% وحصلت على المرتبة الـ(٩)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المعنوية التي تسمح لمعلمي التربية الرياضية بمرونة تطبيق الاختبارات دون قيود مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي.

إن الفقرة رقم (٢) "علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية لها دور في حفزي على تنظيم الصالات الرياضية وتخطيط الملاعب". جاءت بنسبة 80.9% وحصلت على المرتبة الـ(١٠)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المادية التي تشجع معلمي التربية الرياضية على القيام بالمهام الوظيفية التي تجاوز مستوى الأداء المقرر للوظيفة من حيث الكمية والنوعية.

إن الفقرة رقم (٤) "مكافأة الانضباط الوظيفي (البالغة ٢٠٠ دينار) لها دور في حفزي إلى الحضور مبكر وإدارة طابور الصباح اليومي". جاءت بنسبة 79.7% وحصلت على المرتبة الـ(١١)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المادية التي تقدر التزام معلمي التربية الرياضية بقواعد السلوك الوظيفي مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي، فجاءت بدرجة جده.

إن الفقرة رقم (٧) "الترشح لتدريب المنتخبات المدرسية لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد وتدريب الفرق الرياضية للاشتراك في المسابقات الرياضية الخارجية". جاءت بنسبة 78.9% وحصلت على المرتبة الـ(١٢)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المعنوية التي تساعد على إشباع الجانب المعنوي لمعلمي التربية الرياضية حيث إن الترشح لتدريب المنتخبات المدرسية تنعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي من خلال إعداد الفرق الرياضية، فجاءت بدرجة جيدة.

إن الفقرة رقم (١٣) "الترشح للعمل ضمن اللجان التابعة لإدارة التربية الرياضية له دور في حفزي على تعزيز التعاون والاتصال مع إدارة التربية الرياضية". جاءت بنسبة 78.8% وحصلت على المرتبة الـ(١٣)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المعنوية التي تؤدي إلى إبراز الدور الفعلي لمعلمي التربية الرياضية في المجتمع التربوي الرياضي مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي، فجاءت بدرجة جيدة.

إن الفقرة رقم (١٥) "شهادة التقدير لها دور في حفزي إلى تكوين وإعداد المكتب الرياضي بالمدرسة". جاءت بنسبة 78.1% وحصلت على المرتبة الـ(١٤)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المعنوية التي يتم من خلالها الاعتراف بقيام معلمي التربية الرياضية بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه مما ينعكس ذلك بالإيجاب على أدائهم الوظيفي، فجاءت بدرجة جيدة.

إن الفقرة رقم (١٤) "شهادة الشكر لها دور في حفزي إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة الرياضية، وتخزينها، وجردها سنويا". جاءت بنسبة 77.9% وحصلت على المرتبة الـ(١٥)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المعنوية التي تقدر معلمي التربية الرياضية لقيامهم بمهامهم الوظيفية والتي تنعكس بالإيجاب على مستوى أدائهم الوظيفي فجاءت بدرجة جيدة.

إن الفقرة رقم (٣) "مكافأة العمل الخاص (البالغة ١٠٠ دينار فأكثر) لها دور في حفزي إلى المثابرة في قيادة الفرق الكشفية والمرشدات بالمدارس وتفعيل برامجها وأنشطتها". جاءت بنسبة 74.7% وحصلت على المرتبة الـ(١٦)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها على الرغم من أنها من الحوافز المادية فإن لها دورا جيدا في حفز الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في التطوع في العمل الكشفي، فجاءت بدرجة جيدة.

إن الفقرة رقم (١٨) "تولي مهام القائم بأعمال معلم أول لها دور في حفزي إلى المثابرة في إعداد الخطة السنوية لقسم التربية الرياضية". جاءت بنسبة 74.3% وحصلت على المرتبة الـ(١٧)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المادية والمعنوية التي لها دور في الحفز إلى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية لما لها من قيمة معنوية للمعلم إضافة إلى ما يصاحبها من العلاوات المادية، فجاءت بدرجة جيدة.

إن الفقرة رقم (١٧) " النقل من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أعلى له دور في حفزي إلى المثابرة في إعداد سجلات تنظيم عمل قسم التربية الرياضية بالمدرسة". جاءت بنسبة 71.2% وحصلت على المرتبة الـ(١٨)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز المعنوية التي لها دور في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بسبب اعترافها بالدور الايجابي للمعلم ووجوب مكافأته على مثل ذلك الدور، فجاءت بدرجة جيدة.

إن الفقرة رقم (١٩) "الحوافز السلبية (كلفت النظر أو توقيف عن العمل) لها دور في حفزي إلى المثابرة في تقويم أداء الطلاب وفقا للنظام المتبع في المرحلة التعليمية". جاءت بنسبة 53.9% وحصلت على المرتبة الـ(١٩)، وترجع الباحثة ذلك إلى أنها من الحوافز السلبية ألا أنها تتسم بالضعف الشديد في التأثير في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية، فجاءت بدرجة ضعيفة.

جاءت نتائج هذا التساؤل إلى أن درجة الرغبة في الحصول على الحوافز المادية والمعنوية لدى معلمي التربية الرياضية عالية نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين على المحور ككل (3.968) بانحراف معياري مقداره (0.646) ونسبة (36, 79%). وهذا دليل على أن لهذه الحوافز دوراً عالياً في الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة (عبدالوهاب ١٩٨٦) حيث يعتقد أكثر من 82 % من الموظفين إن الحوافز تساعد على أداء أعمالهم بصورة أفضل.

وأيضاً تتفق مع دراسة (سليم ١٩٩١) حيث يؤكد 92.5 % غالبية الموظفين أن الحوافز تساعد على الأداء الأفضل. وكذلك تتفق مع دراسة (العائدي ٢٠٠٠). في حين لا تتفق أبداً مع دراسة (ياغي ١٩٨٦).

التساؤل الرابع: "ما مدى تأثير متغيرات الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة على دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين؟"

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) حيث بلغت قيمة F (5.988)، وهذه القيمة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.015$). وقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور، حيث حصل الذكور على متوسط حسابي مقداره (3.647) في حين حصلت الإناث على متوسط حسابي مقداره (3.537)، وهذا يعني إن الذكور يرون إن هذه الحوافز تساهم في رفع الأداء

الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين أكثر من الإناث وبشكل دال إحصائياً.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين تعزى لمتغير العمر (٢٢ - ٢٩ سنة، ٣٠ - ٣٩ سنة، ٤٠ - ٤٩ سنة، ٥٠ سنة فأكثر).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، مطلق).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ثانوي، دبلوم معلمين، بكالوريوس، دراسات عليا).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (١ - ٥ سنوات، ٦ - ١٠ سنوات، ١١ - ١٥ سنة، ١٦ - ٢٠ سنة، ٢١ سنة فأكثر).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات.

ثانياً: التوصيات.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وأهم التوصيات التي خرجت بها.

الاستنتاجات

في ضوء الدراسة ومناقشة النتائج تستنتج الباحثة مايلي:

١. إن معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين محفزون معنوياً.
٢. لا يستشعر معلمو التربية الرياضية بوجود فعلي لحوافز الترقّيات، على الرغم من اهتمامهم بالحصول عليها.
٣. فرص الحصول على الحوافز المادية متوسطة، على الرغم من اهتمامهم بالحصول عليها.
٤. ضعف إقبال معلمو التربية الرياضية على الحوافز المعنوية المرتبطة بالتكليفات والمهام الإشرافية على الرغم من وجودها بدرجة جيدة.
٥. ضعف اكتراث معلمي التربية الرياضية بالحصول على بعض الحوافز المعنوية التي لا تتطوي على نتائج مادية أو معنوية ملموسة.
٦. الحوافز التي لها دور بالغ في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية أغلبها حوافز معنوية.
٧. يرى معلمو التربية الرياضية بأن الحوافز المتاحة لا تستند على أسس علمية ومنطقية وتتأثر بالعلاقات الشخصية.
٨. معلموا التربية الرياضية لا يتمتعون بمكانة اجتماعية وأكاديمية بما يناسب النشاطات التي يقومون بها.
٩. يفضل معلمو التربية الرياضية الاستقرار الوظيفي وعدم التغيير في وضعيتهم الحالية.

١٠. ضعف الفرص المتاحة للوصول إلى الجهات المعنية لرفع الشكاوى والحصول على الحلول المناسبة لها أو إبداء الاقتراحات بشأنها.
١١. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث لصالح الذكور.
١٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير السن، الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

التوصيات

- بناء على نتائج واستنتاجات الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
١. ضرورة رفع الروح المعنوية لمعلمي التربية الرياضية من خلال زيادة وتنويع الحوافز المادية والمعنوية لهم بما يتلاءم مع أدائهم الوظيفي.
 ٢. يجب أن تكون الترقيات على أساس موضوعي من أجل تعزيز الفروقات الشخصية لدى معلمي التربية الرياضية.
 ٣. مراعاة الموضوعية وتجنب العلاقات الشخصية عند إعطاء الحوافز.
 ٤. اعتماد الجهات المعنية لمعايير محددة واضحة وقابلة للقياس في منح الحوافز لمعلمي التربية الرياضية.
 ٥. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في موضوع الحوافز.
 ٦. متابعة ديوان الخدمة المدنية للحوافز التي يقدمها، والعمل على تقييمها من فترة إلى أخرى بما يتلاءم مع ظروف العمل المستجدة لتحديد درجة فعاليتها.
 ٧. تفعيل الحوافز السلبية إلى الجانب الحوافز الإيجابية لحفظ توازن الإدارة حتى يثاب المجتهدون ويعاقب المقصرون.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً المراجع العربية:

أبو زيد، نفسية محمد، وآخرون (١٩٩٤). المرشد الرياضي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية (ط ٢). إدارة المناهج - وزارة التربية والتعليم: البحرين.

أبو شيخة، نادر، والأسعد، عبداللطيف (١٩٩٠). المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف (ط ١). الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

أبو نمر، محمد خميس (١٩٩٥). الكفايات التعليمية الأساسية لدى معلمي التربية الرياضية في المرحلة الأساسية واقتراح برنامج لتطويرها. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية.

البدر، طارق عبدالحميد (٢٠٠٢). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها (ط ١). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

التكريتي، موفق (٢٠٠٠). إدارة الأعمال الحكومية.

الجودة، عادل (١٩٨٤). الحوافز. جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

الخليل، محمد رشيد (١٩٩٠). الحوافز في نظام الخدمة المدنية ودورها في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.

الرفاعي، يعقوب السيد، صبيح، نبيل محمد، عبدالجواد، مصطفى أحمد (١٩٩٧). نظم الحوافز في قانون الخدمة الكويتي الإداري (٧١)

ص ١٠٨ - ١٠٩

الزامل، عبدالله، خطاب، عبدالمعظم (١٩٨٢). فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية. دراسة ميدانية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
السامرائي، مؤيد سعيد، وآخرون (١٩٩٠). إدارة الأفراد. بغداد: مطبعة العمال المركزية.

السلمي، علي (١٩٧٥). الدوافع والحوافز. كتب المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة: مركز البحوث الإدارية.

الشيدي، محمد بن خميس (٢٠٠١). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، عمان.

الطماوي، سليمان محمد (١٩٨٩). الوجيز في القانون الإداري. بدون طبعة. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

الطروانة، تحسين (١٩٩٣). أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. مؤتمرات للبحوث والدراسات، ٨، (٥)، ١٣-٤٧.

العائدي. كمال علوان (٢٠٠٠). أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، عمان.

العديلي، ناصر محمد (١٩٨٣). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي. مجلة الإدارة العامة، (٣٦)، ٨٧-٣٤.

العقيلي، عمر وصفي (١٩٩٦). إدارة القوى العاملة. عمان: دار وهران.

العلي، عبدالستار (١٩٨٥). الصيغ والأساليب لربط الأجر بالإننتاجية ونظام الحوافز. مجلة تنمية الرافدين: جامعة الموصل.

القيوتي، محمد قاسم (١٩٩٣). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. (ط ٢). عمان: المكتبة الوطنية.

حسن، رواية محمد (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

حسنين، محمد حامد (١٩٨٢). نظام الحوافز في الإسلام. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للعلم والإدارة.

ديموك، مارشال (١٩٦٧). الإدارة العامة. ترجمة مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع. القاهرة، ص ٥٦٢.

زويل ف، مهدي حسن (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية. (ط ١). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

سليم. عبدالسلام السيد. (١٩٩١). المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية بسلطنة عمان. الإداري، (٤٨-٤٩)، ٨٧-١٢٩.

عبدالرزاق، رضا، هيكل، وآخرون (١٩٨٧). إدارة الأفراد. بغداد: دار الحكمة للطباعة والنشر.

عبدالمنصور، إبراهيم، و محمود، الشافعي، حسن أحمد. (٢٠٠٣). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

عبدالهادي، حمدي أمين (١٩٦٦). نظرية الكفاية في الوظيفة العامة. (ط١). دار الفكر العربي.

عبدالوهاب، علي محمد (١٩٨٠). الإدارة بالأهداف، نحو تفاعل أفضل بين الإدارة والأفراد، الحلقة العلمية حول الوسائل الحديثة لاتخاذ القرارات. الرياض: معهد الإدارة العامة.

عبدالوهاب، علي محمد (١٩٨١). الحوافز المتكاملة. المجلة العربية للإدارة، ٨، (٤، ٣)، ١٤٠، ١٤٢-١٤٣.

عبدالوهاب، علي محمد (١٩٨٢). الحوافز في المملكة العربية السعودية. الرياض : معهد الإدارة العامة.

فرحان، علاء طالب (١٩٨٦). حوافز العمل وأثرها على الإنتاجية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد. العراق.

كشروود، عمار الطيب (١٩٩٥). علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث. (ط١). بنغازي: جامعة قار يونس.

لخصاصي. المصطفى (٢٠٠٠). واقع الإدارة المدرسية بالمغرب. (ط١). الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة.

مرعي، محمد مرعي (٢٠٠٣). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

مفلح، غسان ناجي (١٩٩٤). مدى التزام موظفي الخدمة المدنية في
الوزارات الأردنية بأخلاقيات الوظيفة العامة. رسالة ماجستير غير
منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

هاشم، زكي محمود. (١٩٩٦). إدارة الموارد
البشرية. (ط٢). الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.

هاشم، زكي محمود. (١٩٨٠). الجوانب السلوكية في
الإدارة. الكويت: وكالة المطبوعات.

ياغي، محمد عبدالفتاح. (١٩٨٦). تقييم الموظف العام للحوافز في
الأجهزة الحكومية الأردنية "دراسة مقارنة". المنظمة العربية للعلوم
الإدارية. عمان: الأردن.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Argyris, Chris: Personality and Organization, New York, Harper, 1987
- Personnel Management. New York. Reston Publishing CM. Inc, p, 217
Gray, Dessler. (1978).
- Mcbeath, Gordon. (1974). Productivity Through People. London. Business
book. P. 163
- Lumpkin Angela, (1986) Physical Education, Contemporary
introduction, Time Mirror/ Mosby, st., Louis

الملاحق

الملحق (١) الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية
برنامج ماجستير الإدارة الرياضية

الأستاذ الفاضل الدكتور /.....الموقر

تحية طيبة وبعد

يسعدني أن أرفع إليكم الإستبانة المرفقة والخاصة بدراسة عنوانها " دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين " راجياً منكم إبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم القيمة ملتماً فيه اطلاعكم وخبرتكم الواسعة في هذا المجال، علماً بأن الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية، قسم التربية الرياضية، جامعة البحرين. وتهدف هذه الدراسة الى مايلي:

١. التعرف على واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين.
٢. التعرف على أولويات الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين.
٣. التعرف على دور هذه الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي ميدانياً.

لذا التمس منكم التكرم بالإطلاع على محاور وعبارات الإستبانة ووضع علامة (√) في الخانة المناسبة، وإجراء أية تعديلات أخرى ترونها مناسبة، مع اضافة اقتراحاتكم حول الإستبانة بصفة عامة.

مؤكدين لكم بان البيانات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلو بقبول فائق الاحترام

الباحثة:

نبيلة محمد الدوسري

استبانة استطلاع آراء المحكمين

معلومات عامة:

يرجى التفضل بملء البيانات التالية لإضافتها في ملحق الدراسة:

١. الاسم: _____

٢. الوظيفة: _____

٣. جهة العمل: _____

٤. المؤهل الدراسي: _____

٥. عدد سنوات الخبرة: _____

أولاً: البيانات الأساسية

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب:

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

السن ☐ ٢٠ - ٢٩ ☐ ٣٠ - ٣٩ ☐ ٤٠ - ٤٩ ☐ ٥٠ - ٥٩

الحالة الاجتماعية ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل

المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ دبلوم بعد الثانوي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

الخبرة ☐ ١ - ٥ ☐ ٦ - ١٠ ☐ ١١ - ١٥ ☐ ١٦ - ٢٠ ☐ ٢١ فأكثر

المرحلة التعليمية التي تقوم بالتدريس فيها.....

ثانياً: ميزان التقدير المقترح

م	ميزان التقدير						رأي الخبراء	
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	غير مناسب	غير مناسب	مناسب
١.								
٢.								
٣.								
٤.								

ثالثاً:

أمامك مجموعة من العبارات المرتبطة بأهمية الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين، ضع علامة (√) في المكان المناسب.

المحور الأول: واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين

(يهدف هذا المحور إلى التعرف على الحوافز المقررة في نظام الخدمة المدنية الصادر عن ديوان الخدمة المدنية والمعروفة لدى معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين).

رقم الفقرة	الفقرات	مناسب	غير مناسب	تعديل
١.	وجود فرص للحصول على علاوة نوعية العمل في مجال وظيفتي.			
٢.	هناك فرص للحصول على مكافأة العمل الخاص في مجال وظيفتي.			
٣.	وجود فرص مناسبة للترقية في وظيفتي.			
٤.	الحصول على مكافأة ساعات العمل الإضافي لمعلمي بعد الدوام الرسمي.			
٥.	فرص الحصول على مكافأة الأداء السنوي (البونس) في مجال وظيفتي.			
٦.	فرص الحصول على مكافأة الانضباط الوظيفي.			
٧.	فرص اختياري لتدريب المنتخبات المدرسية للمشاركة في البطولات المدرسية الخارجية.			
٨.	تحقق لي وظيفتي كمعلم تربية رياضية مركز اجتماعي.			
٩.	منح شهادات التقدير والشكر للجهود المبذولة.			
١٠.	وجود فرص المشاركة في الدورات والورش التدريبية.			
١١.	إمكانية ترشيح لعضو مجلس الإدارة المدرسية.			
١٢.	سهولة الوصول للجهات المسؤولة في عملي لنقل الاقتراحات والشكاوي.			
١٣.	عقد اللقاءات الدورية لحل المشكلات التي تواجهنا.			
١٤.	فرص الإبتعاث لاستكمال الدراسات العليا في مجال التخصص.			

رقم الفقرة	الفقرات	مناسب	غير مناسب	تعديل
١٥.	وجود فرص التكريم للفرق المدرسية على الانجازات الرياضية.			
١٦.	منح الإجازات التعويضية للعمل المبذول خارج الدوام الرسمي.			
١٧.	وجود فرص للترقية لتولي مهام إشراف إداري بالمدرسة.			
١٨.	وجود فرص للترقية لتولي مهام معلم أول.			
١٩.	تخفيض النصاب المقرر ضمن خطة العمل.			
٢٠.	الحصول على الاحترام والتقدير لمعلم التربية الرياضية من زملاء بالمدرسة.			
٢١.	ترتبط الحوافز بالكفاءة والجهد والإبداع في الوظيفة.			
٢٢.	يسمح لي بالمشاركة باتخاذ القرارات في مجال عملي.			
٢٣.	تتيح لي وظيفتي فرص الترشيح في اللجان التربوية.			
٢٤.	الحوافز لها أسس وقواعد ثابتة لإعطائها.			
٢٥.	يوفر قانون التقاعد حياة كريمة لي بعد سن التقاعد الوظيفي.			
٢٦.	يعتبر الراتب مناسباً للجهود المبذولة التي أقوم فيها.			
٢٧.	تعتبر المزايا الوظيفية كالعلاوة الاجتماعية التي أحصل عليها مناسبة.			
٢٨.	تعتبر المزايا الوظيفية كعلاوة المواصلات التي أحصل عليها مناسبة.			
٢٩.	ما ترونيه مناسباً:			
	١.			
	٢.			
	٣.			

المحور الثاني:

دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين

(يهدف هذا المحور إلى التعرف على دور هذه الحوافز المقررة في نظام الخدمة المدنية الصادر عن ديوان الخدمة المدنية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين المعروفة لديهم أو غير المعروفة لديهم).

رقم الفقرة	الفقرات	مناسب	غير مناسب	تعديل
١.	الترقية لها دور في تحفيز في إعداد وتنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية الداخلية المعززة للمنهج على مدار العام الدراسي.			
٢.	علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية لها دور في تحفيز المعلم على تنظيم الصالات الرياضية وتخطيط الملاعب بما يساعد في تنفيذ الدروس والأنشطة الرياضية.			
٣.	مكافأة العمل الخاص (البالغة ١٠٠ دينار) لها دور في تحفيزي للمثابرة في قيادة الفرق الكشفية والمرشدين بالمدارس وتفعيل برامجها وأنشطتها.			
٤.	مكافأة الانضباط الوظيفي (البالغة ٢٠٠ دينار) لها دور في تحفيزي للمثابرة في تنظيم وإدارة طابور الصباح اليومي بشكل فعال وفق برنامج معد يشارك فيه جميع معلمي التربية الرياضية.			
٥.	تخفيض النصاب المقرر له دور في تحفيزي للمثابرة في اكتشاف الموهوبين في الألعاب الرياضية المختلفة من خلال دروس التربية الرياضية، النشاط الداخلي، اختبارات اللياقة البدنية، والعمل على صقل مواهبهم.			
٦.	الإجازة التعويضية لها دور في تحفيزي للمثابرة في مرافقة الفرق المدرسية في الأنشطة الرياضية الخارجية التي تنظمها إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدين.			
٧.	شهادة تقدير لها دور في تحفيزي للمثابرة في إعداد وتدريب الفرق الرياضية بمستوى جيد وفقاً لخطة زمنية للاشتراك في المسابقات الرياضية الخارجية.			

رقم الفقرة	الفقرات	مناسب	غير مناسب	تعديل
٨.	شهادة الشكر لها دور في تحفيزي للمثابرة في المحافظة على صحة وسلامة الطلاب وذلك من خلال تهيئة بيئة تعليمية تتوفر بها عوامل الأمان والسلامة.			
٩.	مكافأة الأداء السنوي لها دور في تحفيزي للمثابرة في الالتزام بقوانين وأنظمة العمل.			
١٠.	الفرص التدريبية (الدورات و الورش) لها دور في تحفيزي للمثابرة في تنمية الوعي الرياضي لدى الطلاب من خلال التنقيف الرياضي المستمر.			
١١.	المزايا الوظيفية للدرجة كالعلاوة الاجتماعية والمواصلات لها دور في تحفيزي للمثابرة في تنفيذ الاختبارات والامتحانات العملية والتحريرية وفقا للخطة الزمنية المتبعة، وحفظ النتائج في كشوف درجات الطلاب بشكل دقيق.			
١٢.	إشراك المعلم في معالجة القضايا التربوية لها دور تحفيزي للعمل على تعزيز المواطنة والانتماء لدى الطلاب وذلك بإحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المهرجانات والاحتفالات داخل وخارج المدرسة.			
١٣.	الراتب له دور في تحفيزي للعمل على تنفيذ دروس التربية الرياضية المعتمدة ضمن نصابه المعتمد في خطة العمل بكل كفاءة وفعالية.			
١٤.	الترشيح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية له دور في تحفيزي لتعزيز العلاقات التنظيمية في بيئة العمل بيني وبين زملاء من معلمين وإدارة.			
١٥.	الترشيح للعمل ضمن اللجان التابعة لإدارة التربية الرياضية له دور في تحفيزي لتعزيز خلق التعاون والاتصال مع جهات الاختصاص لتطوير العمل بما في ذلك إدارة التربية الرياضية، واختصاصي التوجيه والمناهج.			
١٦.	الاعتراف بالجهد (المعلم المتميز) له دور في تحفيزي للمثابرة في متابعة ذوي الاحتياجات الخاصة، والعمل على تطوير مستوى أدائهم.			

رقم الفقرة	الفقرات	مناسب	غير مناسب	تعديل
١٧.	تكریم المعلمین ذوي العطاء له دور في تحفيزي في المحافظة على الأدوات والأجهزة الرياضية، وتخزينها جيداً، وجردها سنوياً لتحديد الاحتياجات المطلوبة.			
١٨.	الترشيح لتدريب المنتخبات المدرسية له دور في تحفيزي في تكوين المكتب الرياضي بإدارة معلمي التربية الرياضية ونخبة من الطلبة وتحديد لجانه الفاعلة، ومواعيد اجتماعاته الدورية، للمساهمة في تفعيل برامجه وخطط قسم التربية الرياضية بالمدرسة.			
١٩.	الاحترام والتقدير لوظيفة معلم التربية الرياضية لها دور في تحفيزي للمثابرة في إعداد ملف تخطيط الدروس (التحضير) على أسس علمية دقيقة.			
٢٠.	النقل من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أعلى له دور في تحفيزي للمثابرة في إعداد سجلات تنظيم عمل قسم التربية الرياضية بالمدرسة (الصادر، الوارد، الأنشطة الداخلية والخارجية، المشاريع، اللياقة البدنية، الحالات الخاصة، الاختبارات، الملف الفني، الصحي).			
٢١.	تولي مهام القائم بأعمال معلم أول لها دور في تحفيزي للمثابرة في إعداد الخطة السنوية لقسم التربية الرياضية بالتعاون مع معلمي القسم.			
٢٢.	الحوافز السلبية (كلفت النظر أو الفصل) لها دور في تحفيزي للمثابرة في تقويم أداء الطلاب وفقاً لنظام المتبع في المرحلة التعليمية.			
٢٣.	ما ترونيه مناسباً:			
	١.			
	٢.			
	٣.			

ثالثاً: أولويات الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين

(يهدف هذا المحور إلى تحديد درجة الأهمية لكل حافز ، حتى يتسنى لنا معرفة أولوية الحوافز المقررة في نظام الخدمة المدنية الصادر عن ديوان الخدمة المدنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين)

يرجى ترتيب الحوافز التالية حسب أهميتها بالنسبة لك، وذلك بإعطاء رقم (١) لأهم حافز ورقم (٢) للحافز الذي يليه في الأهمية وهكذا.

الحافز	الأولوية	مناسب	غير مناسب	تعديل
١. الترقية لدرجة وظيفية أعلى.				
٢. علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية.				
٣. مكافأة العمل الخاص.				
٤. مكافأة الانضباط الوظيفي.				
٥. مكافأة ساعات العمل الإضافي.				
٦. مكافأة الأداء السنوي (البونس).				
٧. الإجازة التعويضية للعمل المبذول خارج الدوام الرسمي.				
٨. شهادة تقدير والشكر للجهود المبذولة.				
٩. الترشيح للعمل ضمن اللجان التابعة لإدارة التربية الرياضية.				
١٠. الترشيح للعمل ضمن اللجان التابعة لوزارة التربية والتعليم.				
١١. تخفيض النصاب المقرر.				
١٢. الاحترام والتقدير.				
١٣. الفرص التدريبية (الدورات و الورش).				
١٤. الترشيح لتدريب المنتخب المدرسية.				
١٦. الاعتراف بالجهود (المعلم المتميز).				
١٧. تكريم المعلمين نوي العطاء.				
١٨. المشاركة في اتخاذ القرارات.				
١٩. البعثات الدراسية (الماجستير، الدكتوراه).				
٢٠. تولي مهام القائم بأعمال معلم أول.				

الحافز	الأولية	مناسب	غير مناسب	تعديل
٢١. الراتب الشهري الذي أنقضاها نهاية الشهر.				
٢٢. المزايا الوظيفية للدرجة كالعلاوة الاجتماعية والمواصلات.				
٢٣. الترشيح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية.				
٢٤. الحوافز السلبية كلفت النظر أو النقل أو الفصل.				
٢٥. إشراك المعلم في معالجة القضايا التربوية.				
٢٦. ما ترونه مناسباً:				
١.				
٢.				
٣.				

ما هي اقتراحاتكم لزيادة فعالية نظام الحوافز؟

ما هي الحوافز التي ترغب في وجودها ؟

ما هي الحوافز التي لا ترغب في وجودها ؟

الملحق (٢)
أسماء هيئة المحكمين

م	أسماء هيئة المحكمين	الوظيفة	جهة العمل
١.	الأستاذ الدكتور كمال الدين درويش	عميد كلية التربية الرياضية للبنين سابقا	جامعة حلوان
٢.	الأستاذ الدكتور كمال الربضي	عميد كلية التربية الرياضية	الجامعة الأردنية
٣.	الأستاذ الدكتور بسام عبدالله مسمار	أستاذ كلية التربية	الجامعة الأردنية
٤.	الأستاذة الدكتورة كوثر الموجي	رئيس قسم الإدارة الرياضية	جامعة حلوان
٥.	الدكتور خليفة بهبهاني	أستاذ كلية التربية الأساسية	جامعة الكويت
٦.	الدكتور علي الرضى	خبير التدريب	معهد التنمية الإدارية
٧.	الدكتورة شيخة يوسف الجيب	مدير إدارة التربية الرياضية	وزارة التربية والتعليم
٨.	الدكتور ربحي محمد الحسن	أستاذ مشارك كلية إدارة الأعمال - الإدارة العامة	الجامعة الأردنية
٩.	الدكتور موسى جبريل	أستاذ مشارك كلية إدارة الأعمال - الإدارة العامة	الجامعة الأردنية
١٠.	الدكتورة رفعة الزغبى	أستاذ مساعد علم النفس التربوي	الجامعة الأردنية
١١.	الدكتورة هدى الألفي	أستاذ مساعد قسم التربية الرياضية	جامعة البحرين
١٢.	الدكتورة مها محمد أمين	أستاذ مساعد قسم التربية الرياضية	جامعة البحرين
١٣.	الأستاذ إبراهيم عبدالرسول	رئيس خدمات الموظفين وعلاقات الأفراد	وزارة التربية والتعليم
١٤.	الأستاذ فريد عبدالرحمن عبدالله	أخصائي علاقات أفراد أول	ديوان الخدمة المدينة
١٥.	الأستاذ جمال محمد أمين	أخصائي حوافز أول	ديوان الخدمة المدينة

المحلق (٣)

أداة الدراسة

جامعة البحرين

كلية التربية

قسم التربية الرياضية

برنامج ماجستير الإدارة الرياضية

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين " وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة الرياضية من جامعة البحرين.

وعليه ، تأمل الباحثة بأن تحظى بمساعدتكم لها في انجاز هذه الدراسة عن طريق الإجابة الجدية والدقيقة والمتأنية لكل فقرة من فقرات الاستمارة المرفقة. وتؤكد لكم الباحثة أن أيّاً من هذه المعلومات التي تدلون بها، لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وأخيراً، فإن الباحثة تشكر لكم حسن تعاونكم، وتقدر لكم جهدكم الطوعي الذي ستبذلونه، والوقت الذي ستقضونه في تعبئة هذه الاستبانة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة:

نبيلة محمد الدوسري

أولاً: البيانات الأساسية

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب:

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

السن ☐ ٢٢ - ٢٩ ☐ ٣٠ - ٣٩ ☐ ٤٠ - ٤٩ ☐ ٥٠ سنة فأكثر

الحالة الاجتماعية ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق.

المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم المعلمين ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

الخبرة ☐ ١ - ٥ ☐ ٦ - ١٠ ☐ ١١ - ١٥ ☐ ١٦ - ٢٠ ☐ ٢١ فأكثر

المرحلة التعليمية التي تقوم بالتدريس فيها.....

ثانياً:

أمامك مجموعة من العبارات المرتبطة بأهمية الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين، يرجى قراءة العبارات جيداً والإجابة عن كل فقرة منها وذلك بوضع علامة (√) في المكان المناسب.

المحور الأول: واقع الحوافز لدى معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين

م	الفقرات	درجة الأهمية			
		موافق تماماً	موافق	موافق لحد ما	غير موافق إطلاقاً
١.	توجد فرص للحصول على علاوة نوعية العمل في مجال وظيفتي.				
٢.	توجد فرص للحصول على مكافأة العمل الخاص في مجال وظيفتي.				
٣.	توجد فرص للحصول على ترقية في وظيفتي.				
٤.	توجد فرص للحصول على أجر ساعات العمل الإضافي.				
٥.	توجد فرص للحصول على مكافأة الأداء السنوي (البونس) في مجال وظيفتي.				
٦.	توجد فرص للحصول على مكافأة الانضباط الوظيفي.				
٧.	توجد فرص الحصول على التميز اجتماعياً من خلال وظيفتي.				
٨.	توجد فرص الحصول على شهادات التقدير والشكر للجهود المبذولة.				
٩.	توجد فرص للترشيح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية.				
١٠.	سهولة الوصول للجهات المسؤولة في مجال وظيفتي لإبداء الاقتراحات والشكاوى.				
١١.	توجد فرص لعقد اللقاءات الدورية لحل المشكلات التي تواجهنا.				
١٢.	توجد فرص الابتعاث لاستكمال الدراسات العليا في مجال التخصص.				
١٣.	توجد فرص التكريم للفرق المدرسية على الانجازات الرياضية.				
١٤.	توجد فرص لمنح الإجازات التعويضية عن العمل المبذول خارج الدوام الرسمي.				
١٥.	توجد فرص للترقية لتولي مهام الإشراف الإداري بالمدرسة.				
١٦.	توجد فرص لتخفيض نصابي المعتمد ضمن خطة العمل.				
١٧.	توافر فرص الحصول على الاحترام والتقدير لمعلم التربية الرياضية من زملاء بالمدرسة.				
١٨.	ترتبط الحوافز الوظيفية بالأداء وليس بالعلاقات الشخصية.				
١٩.	يسمح لي بالمشاركة باتخاذ القرارات في مجال وظيفتي.				
٢٠.	نتيح لي وظيفتي فرص الترشيح في اللجان التربوية.				
٢١.	تستند الحوافز إلى أسس علمية منطقية.				
٢٢.	يوفر قانون التقاعد حياة كريمة لي بعد سن التقاعد الوظيفي.				
٢٣.	تعتبر المزايا الوظيفية كالعلاوة الاجتماعية التي أحصل عليها مناسبة.				
٢٤.	تعتبر الحوافز المتاحة مناسبة.				
٢٥.	تتأثر الحوافز بالعلاقات الشخصية بين المعلم والإدارة.				

المحور الثاني:

دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين

م	الفقرات	درجة الأهمية				
		موافق تماماً	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	الترقية لها دور في حفزي على إعداد وتنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية الداخلية المعززة للمنهج على مدار العام الدراسي.					
٢	علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية لها دور في حفزي على تنظيم الصالات الرياضية وتخطيط الملاعب.					
٣	مكافأة العمل الخاص (البالغة ١٠٠ دينار فأكثر) لها دور في حفزي على المثابرة في قيادة الفرق الكشفية والمرشدات بالمدارس وتفعيل برامجها وأنشطتها.					
٤	مكافأة الانضباط الوظيفي (البالغة ٢٠٠ دينار) لها دور في حفزي في الحضور مبكرو وإدارة طابور الصباح اليومي.					
٥	تخفيض النصاب المقرر له دور في حفزي على المثابرة في اكتشاف الموهوبين والعمل على صقل مواهبهم.					
٦	الإجازة التعويضية لها دور في حفزي على المثابرة في مرافقة الفرق المدرسية في الأنشطة الرياضية الخارجية.					
٧	الترشيح لتدريب المنتخبات المدرسية لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد وتدريب الفرق الرياضية للاشتراك في المسابقات الرياضية الخارجية.					
٨	تكريم المعلمين ذوي العطاء لها دور في حفزي على المثابرة في المحافظة على صحة وسلامة الطلاب وذلك من خلال تهيئة بيئة تعليمية تتوافر بها عوامل الأمان والسلامة.					
٩	مكافأة الأداء السنوي (البونس) لها دور في حفزي على المثابرة في الالتزام بقوانين وأنظمة العمل.					
١٠	الفرص التدريبية (الدورات و الورش) لها دور في حفزي على المثابرة في تنمية الوعي الرياضي لدى الطلاب من خلال التنقيف الرياضي المستمر.					
١١	المشاركة في اتخاذ القرارات له دور في حفزي على المثابرة في تنفيذ الاختبارات والامتحانات العملية والتحريرية.					
١٢	إشراك المعلم في معالجة القضايا التربوية لها دور في حفزي على العمل على تعزيز المواطنة والانتماء لدى الطلاب.					
١٣	الترشيح للعمل ضمن اللجان التابعة لإدارة التربية الرياضية له دور في حفزي على تعزيز التعاون والاتصال مع إدارة التربية الرياضية.					
١٤	شهادة الشكر لها دور في حفزي في المحافظة على الأدوات والأجهزة الرياضية، وتخزينها، وجردها سنوياً.					
١٥	شهادة التقدير له دور في حفزي في تكوين وإعداد المكتب الرياضي بالمدرسة.					

م	الفقرات	درجة الأهمية			
		موافق تماماً	موافق	موافق لحد ما	غير موافق إطلاقاً
١٦	الاحترام والتقدير لوظيفة معلم التربية الرياضية لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد ملف تخطيط الدروس (التحضير).				
١٧	النقل من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أعلى له دور في حفزي على المثابرة في إعداد سجلات تنظيم عمل قسم التربية الرياضية بالمدرسة.				
١٨	تولي مهام القائم بأعمال معلم أول لها دور في حفزي على المثابرة في إعداد الخطة السنوية لقسم التربية الرياضية.				
١٩	الحوافز السلبية (كلفت النظر أو توقيف عن العمل) لها دور في حفزي على المثابرة في تقويم أداء الطلاب وفقاً لنظام المتبع في المرحلة التعليمية.				

ثالثاً: أولويات الحوافز من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين

يرجى ترتيب الحوافز التالية حسب أهميتها بالنسبة إليك، وذلك بإعطاء رقم (١) لأهم حافز ورقم (٢) للحافز الذي يليه في الأهمية وهكذا.

الرقم	الحافز	الأولوية
١	الترقية لدرجة وظيفية أعلى.	
٢	علاوة نوعية العمل بواقع رتبة أو رتبتين في الدرجة الوظيفية.	
٣	مكافأة العمل الخاص (١٠٠ دينار أو أكثر إلى ٥٠٠ دينار).	
٤	مكافأة الانضباط الوظيفي.	
٥	أجر ساعات العمل الإضافي.	
٦	مكافأة الأداء السنوي (البونس).	
٧	الإجازة التعويضية للعمل المبذول خارج الدوام الرسمي.	
٨	شهادة تقدير والشكر للجهود المبذولة.	
٩	الترشيح للعمل ضمن اللجان التابعة لإدارة التربية الرياضية.	
١٠	الترشيح للعمل ضمن اللجان التابعة لوزارة التربية والتعليم.	
١١	تخفيض النصاب المقرر.	
١٢	الاحترام والتقدير من المسؤولين.	
١٣	الفرص التدريبية (الدورات و الورش).	
١٤	الترشيح لتدريب المنتخب المدرسية.	
١٥	الاعتراف بالجهود (المعلم المتميز).	
١٦	تكريم المعلمين ذوي العطاء.	
١٧	المشاركة في اتخاذ القرارات.	
١٨	البعثات الدراسية (الماجستير، الدكتوراه).	

الرقم	الحافز	الأولوية
١٩	١٩. تولي مهام القائم بأعمال معلم أول.	
٢٠	٢٠. الراتب الشهري الذي أتقاضاه نهاية الشهر.	
٢١	٢١. المزايا الوظيفية للدرجة كالعلاوة الاجتماعية والمواصلات.	
٢٢	٢٢. الترشيح لعضوية مجلس الإدارة المدرسية.	
٢٣	٢٣. الحوافز السلبية كلفت النظر أو النقل أو الفصل.	
٢٤	٢٤. إشراك المعلم في معالجة القضايا التربوية.	

ما هي اقتراحاتكم لزيادة فعالية نظام الحوافز؟

.....

.....

ما هي الحوافز التي ترغب في وجودها ؟

.....

.....

.....

ما هي الحوافز التي لا ترغب في وجودها ؟

.....

.....

.....



التاريخ ٢٧/٦/٢٠٠٤م

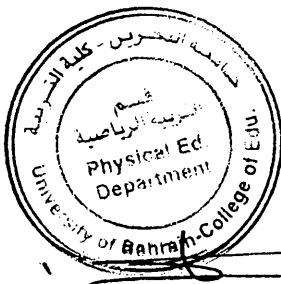
إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد ،

تقوم الباحثة نبيلة محمد حمد الدوسري - الرقم الجامعي ١٩٩٢٠٨٣٨ بدراسة موضوعها " دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمملكة البحرين " وذلك ضمن متطلبات حصولها على درجة الماجستير في التربية الرياضية تخصص الإدارة الرياضية .

وعليه يرجى منكم التفضل بتسهيل مهمة حصولها على البيانات المطلوبة لبحثها .

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا،
وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير،،،



د. محمود إبراهيم شبر
رئيس قسم التربية الرياضية

۱۴۹