

2021

## The Role of University Administration in Incentives Activation Among Faculty Members at Northern Universities in the Kingdom of Saudi Arabia and Ways of Development

Mohammad Abdul Fatah Abumaal

*Hail University / Kingdom of Saudi Arabia*, mohammadabumaal@gmail.com

Fadi Fuad Ghawanmeh

*Hail University / Kingdom of Saudi Arabia*, dr.ghawanmeh1981@gmail.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych)

---

### Recommended Citation

Abumaal, Mohammad Abdul Fatah and Ghawanmeh, Fadi Fuad (2021) "The Role of University Administration in Incentives Activation Among Faculty Members at Northern Universities in the Kingdom of Saudi Arabia and Ways of Development," *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*: Vol. 12 : No. 33 , Article 12.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych/vol12/iss33/12](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych/vol12/iss33/12)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aar.edu.jo](mailto:rakan@aar.edu.jo), [marah@aar.edu.jo](mailto:marah@aar.edu.jo), [dr\\_ahmad@aar.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aar.edu.jo).

# دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها

## The Role of University Administration in Incentives Activation Among Faculty Members at Northern Universities in the Kingdom of Saudi Arabia and Ways of Development

**Fadi Fuad Mohammed Ghawanmeh**

Associate Professor/ Hail University / Kingdom of Saudi  
Arabia  
dr.ghawanmeh1981@gmail.com

**فادي فؤاد محمد غوانمة**

استاذ مشارك/جامعة حائل/ المملكة العربية السعودية

**Mohammad Abdul Fatah Abumaal**

Assistant Professor/ Hail University / Kingdom of Saudi Arabia  
mohammadabumaal@gmail.com

**محمد عبد الفتاح ابو معال**

أستاذ مساعد/جامعة حائل/ المملكة العربية السعودية

Received: 10/03/2020, Accepted: 01/05/2020

DOI: 10.33977/1182-012-033-012

https://journals.qou.edu/index.php/nafsia

تاريخ الاستلام: 2020/03/10، تاريخ القبول: 2020/05/01

E-ISSN: 2307-4655

P-ISSN: 2307-4647

## المخلص

ومن سبل تفعيل الحوافز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس في ضوء الحاجات المتزايدة لتحفيزهم على البذل والعطاء.

الكلمات المفتاحية: الدور، الحوافز، الإدارة الجامعية.

## Abstract

The study's objectives were to examine the role of university administration in incentives system activation among faculty members at northern universities in the Kingdom of Saudi Arabia and suggest ways to develop it. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical design was employed. The sample of the study consisted of 360 faculty members in the academic year 2018/2019 selected using stratified random sampling. A 40 items questionnaire distributing on 4 domains and an open-ended question was developed, in addition to using a semi-structured interview to investigate the role of university administration in incentives system activation among faculty members was moderate. Administrative incentives ranked first ( $M=3.67$ ) with a moderate level, then human and social incentives ( $M=3.59$ ) with a moderate level, morale incentives ( $M=3.58$ ) with a moderate level, and material incentives ( $M=3.40$ ) with a moderate level. It was found that there were no statistically significant differences due to the type of faculty in all domains, except for material incentives, as differences were in favor of scientific faculties. There were statistically significant differences due to academic rank in all domains between assistant professor from one hand and associate professor and professor, in favor of associate professor and professor in the material incentives; between associate professor and professor, in favor of professor in the morale incentives; between assistant professor from one hand and associate professor and professor, in favor of associate professor and professor, between associate professor and professor, in favor of professor in the administrative incentives; between professor from one hand and assistant professor and associate professor on the other in human and social incentives and the total score. The results showed statistically significant differences due to experience in all domains, except for material, human, and social incentives. With respect to experience, there were statistically significant differences between 5 years or less and 5-10; in favor of 5 years and less in morale incentives; between 5 years or less and 5-10, in favor of 5-10 years of experience. There were also statistically significant differences between more than 10 from one hand and

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (360) عضو هيئة تدريس للعام (2018/2019م) تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وسؤال مفتوح، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية للتعرف على دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز. أظهرت النتائج أن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة)، وجاء مجال الحوافز الإدارية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.59)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال الحوافز المعنوية بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.58)، وبدرجة متوسطة، بينما مجال الحوافز المادية في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.40) وبدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكلية في المجالات جميعها باستثناء مجال الحوافز المادية، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة العلمية في المجالات جميعها، وبينت النتائج في متغير الرتبة العلمية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين: أستاذ مساعد و أستاذ وأستاذ مشارك وجاءت الفروق لصالح كل من: أستاذ وأستاذ مشارك في مجال الحوافز المادية. وبين أستاذ وأستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجال الحوافز المعنوية، وبين أستاذ مساعد وكل من: أستاذ وأستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ وأستاذ مشارك. وبين أستاذ وأستاذ مشارك وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجال الحوافز الإدارية، وبين أستاذ وكل من أستاذ مشارك وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية وفي الدرجة الكلية. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في المجالات جميعها باستثناء مجالي الحوافز المادية والحوافز الإنسانية والاجتماعية، وبينت النتائج في متغير الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (5 سنوات فأقل) و (من 5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (5 سنوات فأقل) في مجال الحوافز المعنوية. وبين (5 سنوات فأقل) و (من 5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (من 5-10 سنوات)، كما تبين وجود فروق بين (أكثر من 10 سنوات) وكل (من 5 سنوات فأقل) و (من 5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات) في مجال الحوافز الإدارية، وبين (أكثر من 10 سنوات) وكل (من 5 سنوات فأقل) و (من 5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات) في الدرجة الكلية.

وتركز الحوافز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، وربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر (العاني، 2007). وتؤثر الحوافز داخلياً وخارجياً في أعمال وأنشطة المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في جذب العمالة واستقطابها للعمل بالمؤسسة، والأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء، والحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل، والاحتفاظ بالعاملين المهرة (المغربي، 2007).

وتؤدي الحوافز في حياة الإنسان دوراً مهماً، ولها اثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية، والارتفاع بمستوى رضا العاملين، وخفض الاحباط، وتحقق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة، حيث يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وقد يعبر الرضا عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد أنه حققه من عمله، فكلما تصور الفرد ان عمله يحقق له اشباعاً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل محصلة عناصر الرضا الذي يتصور أنه يحصل عليها من عمله (ابو النصر، 2009).

وتعتبر الحوافز إحدى الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تسهم في زيادة البذل والعطاء، وتحسين الدورة الإنتاجية، وهذه الأساليب تحتل مكاناً بارزاً، وتلقى اهتماماً بالغاً لدى غالبية مؤسسات العمال، وتأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المؤسسات الفاعلة، حيث إن امتلاك أي مؤسسة قاعدة من القوى البشرية (المحفزة) فإنه يجمع منها قوى تنافسية للتميز عن مثيلاتها في المؤسسات العالمية (الوليد، 2009).

ويعتبر الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فإن هذا معناه إذا عمل بشكل جيد فسيحصل على أجره أو راتبه، حتى إن لم يعمل بهذا الشكل الجيد فلا يزال يحصل على راتبه، وحتى إذا تميز في أدائه داخل الوظيفة فلا يزال أيضاً يحصل على راتبه، إلا أنه في هذه الحالة، وهي تميزه في الأداء فإنه يجب أن يحصل على حافز، فالحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء (ماهر، 2010).

ويرى أبو النصر (2009) أن إدراك دوافع الأفراد تنير الطريق أمام الإدارات في تحفيزها للعاملين إذ إنها تستطيع أن تضرب على وتر الحساس ألا وهو حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعد، لكن إدراك الإدارة لحاجات الأفراد وضرورتها لا يمكن إشباعها لتلك الحاجات بمعزل عن حاجات الإدارة ذاتها، بل بالتنسيق والاندماج بين تلك الحاجات، وحاجات العاملين، وحاجات الإدارة معاً.

ويمكن للمديرين وكذلك إدارات الموارد البشرية وأقسامها استخدام الحوافز كأدوات تحفز العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين، ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل

*less than 5 and 5-10 in administrative incentives; between more than 10 years from one hand and less than 5 and 5-10 on the other, in favor of more than 10 years in the total score. From the faculty members' perspectives, the ways to develop an incentives system included raising faculty members' salaries in the light of the increasing needs to encourage them to put in the needed effort.*

**Keywords:** Role, Incentives, University Administration.

## المقدمة

تعد الجامعة إحدى المؤسسات التربوية المهمة التي لا يمكن لأي مجتمع الاستغناء عنها، فإلى جانب كونها مؤسسة تربوية تعليمية تعمل على سد حاجات المجتمع المهنية، فإنها تؤدي دوراً قيادياً يسهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع، حيث إن معظم الجامعات في مختلف الدول تسعى للوصول إلى مكانة علمية متميزة بين مختلف الجامعات من خلال ما تقوم به من مهام، وما تؤديه من وظائف بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، معتمدة بذلك على مجموعة من الركائز والدعائم، ولعل أهمها أعضاء هيئة التدريس.

إذ يُعد عضواً الهيئة التدريسية النواة التي يركز عليها التعليم العالي بشكل عام، والجامعة بشكل خاص، حيث إنه العنصر المُغذي والموجة في الحياة الجامعية، وعلى كفاءته وإنتاجه العلمي يتوقف نجاح الجامعة في أداء مهمتها، وبه يقاس وزنها بالعالم، حيث أشارت العديد من الدراسات أن بناء عضو هيئة التدريس وتكوينه لا بد أن يقوم على أساس من الوعي الكامل بذلك، حيث يقوم على كاهله صرح الجامعة، بل إن وجود الجامعة وبقائها مرهون بوجود أعضاء هيئة تدريس القادرين على القيام بالدور المنوط بهم (المري، 2003).

لذلك لا بد من توفير الوسائل والأساليب (الحوافز) التي من شأنها أن تؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية، إذ تحظى هذه الأساليب باهتمامات بالغة لدى غالبية المؤسسات والمنظمات، وتأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المنظمات الفاعلة، حيث إن امتلاك أي منظمة قاعدة من القوى البشرية (المحفزة) فإنه يجعل منها قوى تنافسية للتميز عن مثيلاتها في المنظمات العالمية (الوليد، 2009).

وتعتبر الحوافز من العوامل المهمة لدى العاملين جميعهم في المؤسسات المختلفة، ويحتاج الفرد من أجل أداء عمله والاستمرار بالعطاء وتحسين الإنتاج إلى حوافز مختلفة سواء كانت مادية أو معنوية، لإشباع حاجاته والشعور بالرضا الوظيفي، وبالتالي الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، حيث احتل موضوع الحوافز مكانة بارزة منذ بدء الإدارة الجامعية بحث الأفراد على أداء العمل بكفاءة وفاعلية عالية ومتميزة مما يتطلب من الإدارة توفير بيئة مناسبة ومناخ عمل يشجع الأفراد على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، حيث تظهر أهمية الحوافز في الإدارة كونها تمس صميم العامل البشري مباشرة؛ لأن العامل يمثل غاية الإنتاج وانجاز أي عمل

التدريس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي بتطبيق استبانة لجمع المعلومات من عينة بلغ عددها (154) عضو هيئة تدريس من (جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز). وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية لأفراد عينة الدراسة لتطبيق مؤشر نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية، كان بدرجة (متوسطة)، كما تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة تطبيق مؤشر نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية حسب متغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة الملك عبد العزيز، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى إلى متغيري (الكلية، سنوات الخبرة)، كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول درجة تطبيق نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية حسب متغير المرتبة العلمية بين أستاذ مساعد وأستاذ مشارك ولصالح أستاذ مشارك. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الجامعات لمؤشر نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية.

وقام بزین، أبو الحاج (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء مقياسين، مقياس لقياس درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين، ومقياس لقياس درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين، واشتملت عينة الدراسة على (215) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم عشوائياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم جاءت (متوسطة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين جاءت بدرجة (متوسطة)، وأشارت النتائج على وجود علاقة طردية بين درجة تفعيل الحوافز ودرجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين. وأظهرت النتائج وجود فرزق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية في درجة تفعيل الحوافز تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) فقط على مجال المادي، وأوصت الدراسة بتفعيل مجالي الحوافز المادية والمعنوية.

وأجرى العثمان وآل مسعد (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن الحوافز والمعوقات المتعلقة باستخدام أنظمة وتقنيات التعلم الإلكتروني المتاحة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، وتم اختيار العينة عشوائياً، حيث تم إرسال الاستبانة إلكترونياً إلى (430) عضو هيئة تدريس، وعادت (81) استبانة (40) منهم ذكور و (41) منهم إناث، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد أشارت النتائج إلى أن الفقرات جميعها المتعلقة بالعوامل المحفزة لاستخدام منظومة التعلم الإلكتروني بين درجة عالية وعالية جداً، وبلغ المتوسط الحسابي للحوافز ككل درجة عالية، وأسفرت النتائج أيضاً عن أبرز المعوقات لاستخدام أنظمة وتقنيات التعلم الإلكتروني يتمثل في الحاجة على مهارات تقنية ليست ضمن برامج إعداد عضو هيئة التدريس، وبلغ المتوسط الحسابي للمعوقات ككل درجة متوسطة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، والسعي الدائم لتحتم على بذل الجهد، وتحسين الأداء في وظائفهم (توفيق، 2007).

ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز، فإن الدافع (Motives) يمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد، وتدفعه لیسلك سلوكاً معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما يسير له رسم غاياته وأهدافه، وتسهل عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في أثرها بالسلوك الإنساني في كونها عاملاً مهماً في تحديد سلوك الفرد في العمل، ومهما تساوت وتقاربت خبرات الأفراد العاملين وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل (الظاهر، 2009).

وهناك العديد من النقاط التي تمثل أهمية الحوافز في المنظمات الإدارية بشكل خاص وحياة الأفراد بشكل عام، وتبرز أهمية الحوافز في العديد من النقاط وهي أولاً: التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها. ثانياً: التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة، ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتنمية، الأداء وتقييمه، والأجور، والمنافع، والخدمات، والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة. ثالثاً: تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة (الوليد، 2009).

وتظهر أهمية الحوافز على مستوى الجماعات بما يلي أولاً: إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدى. ثانياً: تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة: لتحقيق المعايير المطلوبة، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة ووجهات نظرهم (جماز، 2010).

ويرى تشاندلر وريتشارد (2006) أن هناك طرقاً عدة لتحفيز الآخرين منها: معرفة المصدر الذي يأتي منه الحافز، وتعلم الانضباط والتواصل مع الآخرين قبل التعامل معهم، والتوقف عن انتقاد الإدارة العليا، والتميز بين الراضين والساخطين من الموظفين، واستخدام التعزيز الإيجابي، والقيام بتوجيه أفراد الفريق بشكل دائم، والتواصل بوعي وإدراك، والتعرف على موطن القوة لدى الموظفين.

أجرى الغامدي (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق مؤشر نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية في الجامعات السعودية للتحويل نحو الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة

نتائج الدراسة إلى حياة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وحيارة الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط، ووجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز، وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة. ووجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسعى الوظيفي لصالح رئيس القسم وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

وقام العايدي (2013) بدراسة هدفت إلى تحديد مدى توافر الحوافز المادية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، وكذلك تحديد مدى توافر الحوافز المعنوية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، وأيضاً الكشف عن علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. توصلت نتائج الدراسة إلى أن توافر الحوافز المادية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض كانت ضعيفة، وأن توافر الحوافز المعنوية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض كانت متوسطة، وكذلك ارتباط كل من الحوافز المادية والمعنوية بالأداء الوظيفي للمعلمين. وقد خلصت توصيات الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، ومنح المعلم مكافأة عند مشاركته في الأنشطة المدرسية خارج أوقات الدوام، وإعفاء المعلم المتميز من بعض الأعباء، كالإشراف، والمناوبة. وأجرى المدهرش (2012) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى التعرف إلى الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم بالجامعات السعودية، تكون مجتمع الدراسة من (14219) عضو هيئة تدريس في الجامعات السعودية الحكومية جميعها، وتكونت عينة الدراسة من (1675) عضو هيئة تدريس في ست من الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (48) فقرة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الحوافز المتعلقة بأعباء العمل جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الحوافز المتعلقة بالمشاركة باتخاذ القرارات بالمرتبة الثانية، والحوافز المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة، بينما جاء مجال الحوافز المتعلقة بالمكافأة والقيادات في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الكلية في مجالات الحوافز جميعها باستثناء الحوافز المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، والحوافز المتعلقة بتقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في المجالات جميعها والأداة الكلية، باستثناء مجال الحوافز المتعلقة بالترقية، والحوافز المتعلقة بالمشاركة باتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة نور الدين (2012) إلى إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز المادية والمعنوية، ومعرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة، وكذلك معرفة مستوى رضا العاملين في منظمات التعليم العالي الأهلي (الثقافة) بجامعة العلوم والتقانة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي. وتوصلت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي، وعدم وجود علاقة بين

محور الحوافز تعزى لأثر الجنس لصالح الذكور، وفي محور المعوقات لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة جميعها وفق المتغيرات للحصول على دورات التعلم الإلكتروني والرتبة الأكاديمية.

وهدفت دراسة الدروبي وهمشري (2017) إلى درجة استخدام الحوافز في مكتبات الجامعات الخاصة في الأردن وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعهم في مكتبات الجامعات الخاصة في الأردن وعددهم (160) موظفاً، استجاب منهم (130) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتين: الأولى خاصة بدرجة استخدام الحوافز، وتكونت من جزأين، الأول تتعلق بالبيانات الديموغرافية عن المستجيبين، والثاني خاص بالحوافز وتضمن مجالين، هما: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، أما الاستبانة الثانية فتتعلق بمستوى الأداء الوظيفي وتضمنت ثلاثة مجالات، هي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، وجودة العمل، والمثابرة. بينت النتائج أن درجة استخدام الحوافز في مكتبات الجامعات الخاصة في الأردن بشكل عام من وجهة نظر العاملين فيها منخفضة، وأن درجة استخدام الحوافز المادية كانت منخفضة، بينما كانت درجة استخدام الحوافز المعنوية متوسطة، وفي المقابل كان مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين عالياً، كما بينت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة استخدام الحوافز في مكتبات الجامعات الخاصة في الأردن وبين الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات الخاصة بإعادة النظر في نظم التحفيز المادية والمعنوية المتبعة فيها ضمن أسس ومعايير واضحة وربطها بالأداء المتميز للعاملين.

وأجرى الحاج (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الحوافز المهنية لدى الأساتذة الجامعيين كما تكشف عنها مواقفهم، وتكونت عينة الدراسة من الجنسين من أساتذة بعض جامعات الجزائر بلغ عددهم (254)، طبق عليهم أداة بحيث تمثلت في استبانة من إعداد الباحث، وتم حساب ثباتها باستخدام طريقة (ألفا كرونباخ). تناولت الدراسة ستة أبعاد تضمنت جملة من الحوافز المادية، والمعنوية كان الهدف منها تبيان مواقف الأساتذة تجاهها، وخلصت الدراسة إلى نظام الحوافز بقطاع التعليم العالي لا يرقى إلى مستوى طموح هيئة التدريس مما يتطلب دراسة هذا الأمر دراسة علمية موضوعية.

وقام الحلايبة (2013) بدراسة هدفت إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى الموظفين كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء والكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين من مجتمع الدراسة البالغ عدده (449) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت

العالم، أشارت نتائج الدراسة لوجود تباين واضح في حجم العقود المهنية المقدمة في مختلف دول العالم، وان أعضاء هيئة التدريس لديهم آمال في الحصول على عقود تدرّس جيدة، وأن أعضاء هيئة التدريس في الدول الفقيرة يسعون للحصول على عقود مادية مجزية في الدول المتقدمة في الجامعات البحثية وغير البحثية.

وأكد فاسكيز ودافيللا (Vasquez, Davilla, 2011) في دراسته التي هدفت للكشف عن سياسات الحوافز المادية البحثية في الجامعات الكولومبية وأثرها على سلوكيات البحث لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، استخدمت الدراسة المنهجية النوعية حيث تم مراجعة الوثائق ذات الصلة بنشر أعضاء هيئة التدريس للأبحاث والدراسات في المجلات العلمية المحكمة إضافة لمشاركتهم في المؤتمرات العلمية، أشارت نتائج الدراسة أن سياسات الحوافز المادية البحثية أي الجامعات الكولومبية ليست فاعلة في تشجيع أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات على نشر الأبحاث والدراسات والمشاركة في المؤتمرات العلمية المختلفة.

كما أجرت شايمان (Chapmen, 2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن الدافعية الداخلية والحوافز المادية التي تدعو أعضاء هيئة التدريس لتدريس مساقات التعلم عن بعد، تكونت عينة الدراسة من (316) من أعضاء هيئة التدريس الذين أجابوا على استبانة عن طريق الانترنت تكشف عن الدافعية الداخلية لديهم والحوافز المادية التي تجعلهم يدرسون مساقات في عدد من الجامعات المفتوحة في الولايات المتحدة، وأشارت نتائج الدراسة أن الأجور العالية والحوافز المادية المقدمة من الجامعات المفتوحة هي السبب الرئيس في توجه أعضاء هيئة التدريس نحو تدريس مساقات التعلم عن بعد، وأشارت نتائج الدراسة أن عدم دفع حوافز مادية عالية لقاء التدريس في الجامعات التقليدية أهم أسباب توجه أعضاء هيئة التدريس نحو الجامعات المفتوحة.

وقام لوف، وكوتشيفن (Love, Kotchen, 2010) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن دور الحوافز المادية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة على سلوك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت عينة الدراسة من (147) من أعضاء هيئة التدريس و(2126) طالباً وطالبة من طلاب مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات كما أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ارتباطية بين مستوى الحوافز المادية المقدمة للمدرّس وبين جهده في تدريس الطلاب، أشارت النتائج أن المحفزات المادية المؤسسية المقدمة من مؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً مهماً في الحصول على أفضل أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة.

وقامت لين (Lin, 2010) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن نظام الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية وعلاقته بمفهوم الرأسمالية الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (1728) من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم عشوائياً من (920) من مؤسسات التعليم العالي الأمريكية التي تدرس تخصصات علوم الاقتصاد المختلفة، استخدمت الدراسة الاستبانة

الحوافز المعنوية ومستوى الرضا للعاملين بجامعة العلوم والتقانة، وأيضاً عدم وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة. وقد خلصت توصيات الدراسة إلى تقديم الحوافز المادية والمعنوية بصورة متلازمة، وكذلك الحفاظ على مستوى العلاقات بين العاملين من خلال تعزيز أشكال التواصل الاجتماعي وتقديم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، بالإضافة على ضرورة توفير فرص التدريب والتأهيل لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة العلوم والتقانة بصورة خاصة، وإجراء دراسات بغرض تعديل شروط الخدمة وزيادة الرواتب والأجور بحيث تتناسب مع المجهود الذي يبذله العاملون في منظمات التعليم العالي الأهلي، وكذلك العمل على حل المشكلات الناجمة من الآثار السلبية لعدم الرضا الوظيفي للغياب المتكرر وضعف الأداء، واللامبالاة والتمازج، وغيرها من مظاهر عدم الرضا الوظيفي.

وأجرى أولابي وآخرون (Owolabi et al (2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى موقف العاملين في المكتبات الجامعية في نيجيريا تجاه الحوافز المادية والمعنوية المطبقة فيها، وانواعها، وأفضلها برأيهم، ومدى كفاية الحوافز المتاحة التي يتلقونها، والطرق التي يمكن من خلالها زيادة إنتاجيتهم. وتكونت عينة الدراسة من (70) فرداً استجاب منهم (45) فرداً، وبينت النتائج أن الحوافز المادية والمعنوية متوافرة في مكتبات الجامعات المقصودة جميعها، وكانت الحوافز النقدية هي الأكثر تفضيلاً، وقد استفاد غالبية العاملين منها، وتبين أن التحفيز للعمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي هي جزء من فوائد تطبيق نظام الحوافز في المكتبات.

قام أودنلدي (Odunlade (2012) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى الحوافز والتعويضات المقدمة للعاملين من الإدارة، ومعرفة أنواع التعويضات والرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الأكاديمية في نيجيريا. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في ثلاث مكتبات أكاديمية في نيجيريا: اتحادية وهي جامعة بابكوك، وحكومية وهي جامعة لاغوس، وأخرى خاصة وهي جامعة ولاية لاغوس، والبالغ عددهم (57) فرداً، شكلوا عينة الدراسة، استجاب منهم (51) فرداً. وتوصلت الدراسة وجود علاقة بين الرضا الوظيفي، وبين كل من الرواتب، والحوافز، والتعويضات، وأن العاملين راضون عن الرواتب والحوافز، والتعويضات المقدمة لهم، وأما الحوافز التي يفضلونها فهي: علاوة خطورة العمل، وعلاوة العمل الإضافي، وكانت أكثر الحوافز تطبيقاً في جامعة بابكوك فهي: الرعاية الصحية، والرواتب التقاعدية، والتدريب أثناء الخدمة، وفي جامعة لاغوس، كانت: التدريب أثناء الخدمة، والإجازة السنوية، والمؤتمرات والإجازة السنوية، وورش العمل، والرعاية الصحية، أما في جامعة ولاية لاغوس فكانت: الزيادة السنوية، والتدريب أثناء الخدمة، والرعاية الصحية، ورعاية الأطفال.

وقام التباش، وريبيرج، ويودكفيتش، واندروشاك، وباشيكو (Altbach, Resburg, Yudkevich, Androushchak, Pacheco, 2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور الحوافز المادية في دفع الأكاديميين نحو العمل في حقل التدريس الجامعي، تم في هذه الدراسة مقارنة عقود أعضاء هيئة التدريس في ثمان وعشرين دولة عبر

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما اتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة إذ تناولت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. وتختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تضمينها لبعدي الدراسة وهما تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وسبل تطويرها، حيث لاحظ الباحثان من خلال استعراض الدراسات السابقة بأنه لا يوجد أي دراسة تناولت هذين البعدين لأعضاء هيئة التدريس؛ لذا فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بأنها من الدراسات النادرة التي تناولت دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، كما تتميز الدراسة الحالية في تقديم سبل لتطوير الحوافز في الجامعات السعودية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص عصب الحياة بالنسبة للمجتمعات، فهو الذي يرفدها بجيل المستقبل القادر على التغيير وقيادة وطنه وتقدمه نحو الأفضل دائماً. قد ظهر التطور المستمر لمستوى الجامعات، ورافق ذلك التحسن وعي المجتمع بأهمية التعليم ودوره في تطوير المجتمعات وتقدمها وبالتالي إقباله على التعليم، مما أدى إلى اكتظاظ الطلبة في القاعات التدريسية، وعدم مناسبتها لأعدادهم، بالإضافة إلى إشباع بعض التخصصات كالتخصصات الإنسانية، وندرة بعضها الآخر كالتخصصات العلمية، ويواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ضغوطات ومشكلات متعددة نظراً للتغير المستمر في بيئة العمل التي يعملون بها، سواء أكانت اجتماعية، أم مادية، وتتمثل أكثر هذه المشكلات في عدم مناسبة الرواتب المقدمة لهم، والوضع المعيشي المعاصر، وعدم وجود نظام حوافز مرضي عنه، حيث يُعد المردود المالي الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس متدنياً مقارنة بالدور الذي يقومون به، فهم يرون أنه لا يتوازى مع تكاليف الحياة المعيشية الأخذ بالتصاعد يوماً بعد يوم، ولا يتناسب مع مقدار ما يحصلون عليه بالنظر إلى مكانتهم الاجتماعية المرموقة، مما ترتب عليه قيام العديد من أعضاء هيئة التدريس والكفاءات العلمية المتميزة بالهجرة خارج البلد أو الانتقال إلى جامعات أخرى، سعياً وراء الحصول على مردود مالي يتناسب مع مكانتهم الاجتماعية.

لذا فإن تحفيز عضو هيئة التدريس يعد أمراً حيوياً ومهماً، باعتباره الجزء الأساسي في العملية التعليمية التي تهدف إلى صقل شخصية الطالب بجوانبها المختلفة، وتزويده بالعلم والمعرفة ورفدهم إلى سوق العمل، فأعضاء هيئة التدريس يقومون بمهام متعددة، ويحتاجون إلى تحفيز بحوافز متنوعة تتناسب مع حاجاتهم وتطلعاتهم، ومن هنا يجب على الإدارات الجامعية العمل على توفير نظام حوافز عادل ومرضي لأعضاء هيئة التدريس، لأن عدم توفره يؤدي إلى فقدانهم للحماس والرغبة في العمل وبالتالي فقدان دافعيتهم إلى العمل، وتراجع مستوى أدائه، فقد تبين للباحثين بعد الاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة الحاج (2017) التي هدفت إلى الكشف عن واقع الحوافز المهنية لدى الأساتذة الجامعيين

في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة أن تخصص عضو هيئة التدريس، ورتبة عضو هيئة التدريس الأكاديمية وخبرته في التدريس الجامعي تلعب دوراً مهماً في حجم الحوافز المادية التي يحصل عليها.

وأجرى باكس، جيلز، وشيغنونوف (Backes, Gellner, Shlingheff, 2010) دراسة هدفت إلى المقارنة بين الحوافز المادية المهنية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الألمانية والأمريكية، استخدمت الدراسة الحالية المنهجية النوعية حيث تم تحليل نظام الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الألمانية والأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة أن معظم أعضاء هيئة التدريس في كل من الولايات المتحدة وألمانيا يقومون بزيادة مستوى نشرهم للأبحاث والدراسات، إذا كانت الحوافز المادية الناتجة عن عملية النشر عالية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز كانت أفضل في الولايات المتحدة.

ويلحظ من استعراض الدراسات السابقة أن بعض تلك الدراسات قد تناولت اتجاهات العاملين نحو حوافز العمل في مختلف الجامعات، كدراسة التباش، ورنبرج، ويودكفيتش، واندروشالك، وباشيكو (Altbach, Resburg, Yudkevich, Androushchak, Pacheco, 2012) التي تناولت دور الحوافز المادية في دفع الأكاديميين نحو العمل في حقل التدريس الجامعي، وهناك دراسات تناولت أثر الحوافز المادية في تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على إجراء الدراسة والأبحاث التعليمية ودراسة الغامدي (2020) التي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق مؤشر نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية في الجامعات السعودية للتحويل نحو الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما يلاحظ أن هناك دراسات تطرقت إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز المادية والمعنوية، ومعرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة كدراسة عمار (2012)، ودراسة لوف وكوتشيفين (Love Kotchen, 2010) التي تناولت دور الحوافز المادية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة على سلوك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وهناك دراسات أخرى جمعت بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي كدراسة المدهرش (2012) التي تناولت الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ودراسة لين (Line, 2010) التي تطرقت إلى الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمفهوم الرأسمالية الأكاديمية، كما يلاحظ الباحثان من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظمها استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة الغامدي (2020) ودراسة العثمان وآل مسعد (2017) ودراسة الحاج (2017) ودراسة المدهرش (2012)، ودراسة لين (Line, 2010) ودراسة شايمن (Chebmen, 2011) وهناك بعض الدراسات استخدمت المنهجية النوعية كدراسة باكس، جيلز، وشيغنونوف (Backes, Gellner, Shlingheff, 2010) التي استخدمت المنهجية النوعية، ودراسة فاسكيز ودافيللا (Vasquez, Davilla, 2011) التي استخدمت الدراسة المنهجية النوعية.



- هناك ندرة في دراسة دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها.
- أن هذه الدراسة قد تثرى المكتبات بما تتضمنه من معلومات عن الحوافز وأنواع الحوافز ونظريات الحوافز وطرق التحفيز.
- الجانب التطبيقي: تتمثل أهمية الدراسة فيما يترتب على نتائج الدراسة من فوائد عملية في الميدان التربوي على النحو الآتي.
- مساعدة المسؤولين التربويين، والمخططين في التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو نظام الحوافز المعمول به في الجامعات، فكلما تعرفت إدارة الجامعة على الحوافز التي تناسب أعضاء هيئة التدريس استطاعت أن تحصل على النتائج المطلوبة.
- تحقيق أهداف الجامعة وتوجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس في توضيح آرائهم حول نظام الحوافز بكل شفافية، وتوصيله للمسؤولين في إدارة الجامعات ونتائجها وتوصياتها.
- تشكل مرجعاً لوزارة التعليم والبحث العلمي عند تعديل وتطوير نظام الحوافز الحالي، أو استحداث نظام حوافز يلي رغبات وطموحات أعضاء هيئة التدريس.

### حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت حدود الدراسة ومحدداتها بالآتي:

- اقتصرت الدراسة على دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية، وتضم جامعة حائل، جامعة الحدود الشمالية، جامعة تبوك، جامعة الجوف.
- اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية، والذين هم على رأس عملهم خلال الفصل الدراسي (2020/2019).

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

**الدور:** هو ما يقوم به الفرد من وظائف ومهام منوطة به باعتباره عضواً في تنظيم أو مؤسسة، إذ إن كل فرد في أي مؤسسة لديه أدوار محددة يجب عليه القيام بها (توفيق، 2007). ويعرف اجرائياً بمجموعة الوظائف والأعمال والأنشطة التي تقوم بها الإدارة الجامعية في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس، ويقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس المستخدمة في هذه الدراسة.

**الحوافز:** مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الموظف نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم

كما تكشف عنها مواقفهم، تناولت الدراسة ستة أبعاد تضمنت جملة من الحوافز المادية والمعنوية كان الهدف منها تبيان مواقف الأساتذة تجاهها، وخلصت الدراسة إلى نظام الحوافز بقطاع التعليم العالي لا يرقى إلى مستوى طموح هيئة التدريس مما يتطلب دراسة هذا الأمر دراسة علمية موضوعية..

لذلك قام الباحثان بدراسة استطلاعية من خلال مقابلة بعض أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل في بعض الأقسام المختلفة، وقد توصل بأن هناك عدم رضا عن نظام الحوافز المتبع حالياً بالجامعات السعودية، لذلك استشعر الباحثان بضرورة إجراء دراسة تهدف إلى التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية وسبل تطويره، وذلك من خلال محاولة الوصول إلى إجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية حول دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز تعزى لاختلاف متغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟
3. ما سبل تفعيل الحوافز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.
- الكشف عن الفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول تفعيل الحوافز لديهم في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة).
- التعرف على سبل تفعيل الحوافز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال بالمملكة العربية السعودية.

### أهمية الدراسة

- تمثلت أهمية الدراسة بالجانبين النظري، والتطبيقي وعلى النحو الآتي،
- الجانب النظري: تستمد الدراسة أهميتها من:
- أهمية موضوع الحوافز وأثره في توجيه سلوك أعضاء هيئة التدريس.

مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية واشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب (العزوي وجواد، 2010). ويعرف نوري وكروتل (2011) الحوافز بأنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية. ويعرف اجرائياً وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول مجموعة المهام والإجراءات التي يتم اتخاذها من أجل تحسين أداء المهام، وزيادة دافعيتهم نحو العمل مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أكثر فاعلية، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على سبيل تطوير دور الإدارة الجامعية.

الإدارة الجامعية: الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقاً لإيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة (العاني، 2007). وتعرف إجرائياً بمجموعة العمليات الإدارية المنظمة التي تتم داخل جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية والتي تهدف إلى أداء الأعمال بأفضل الطرق لتحقيق أهدافها التربوية.

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الكلية	علمية	166	46.1
الرتبة العلمية	إنسانية	194	53.9
	استاذ	47	13.1
الخبرة	استاذ مشارك	93	25.8
	استاذ مساعد	220	61.1
	5 سنوات فأقل	201	55.8
	من 5-10 سنوات	113	31.4
	أكثر من 10 سنوات	46	12.8
	Total	360	100.0

واشتملت الدراسة على إجراء مقابلة مع عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (15) عضو هيئة تدريس من جامعة حائل وجامعة الجوف، من أجل إثراء الدراسة ونتائجها حول السبل لتطوير الحوافز في الجامعات الشمال في المملكة العربية السعودية.

#### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء ذلك تم إعداد استبانة وتطويرها لجمع البيانات من أفراد العينة، مكونة من جزأين، الجزء الأول: استبانة للكشف عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية واقتراحات للتطوير، مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: مجال الحوافز المادية، ويتكون من (9) فقرات، ومجال الحوافز المعنوية، ويتكون من (11) فقرة، ومجال الحوافز الإدارية، ويتكون (11) فقرة، ومجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية، ويتكون من (9) فقرات، حيث استفاد الباحثان في هذا الجزء من بعض الدراسات السابقة، كدراسة المهدي (2012)، بعد حذف بعض فقراتها وتعديل البعض الآخر وصياغتها لتغطية مجالات الدراسة الأربع، والجزء الثاني من الاستبانة سؤال مفتوح لاستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس حول سبل تفعيل الحوافز في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية، كما اعتمد الباحثان أيضاً أسلوب المقابلة ذات النهايات المغلقة من أجل التعرف إلى سبل تطوير الحوافز في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية.

#### صدق الأداة

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) عضو هيئة تدريس، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط

الإدارة الجامعية: الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقاً لإيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة (العاني، 2007). وتعرف إجرائياً بمجموعة العمليات الإدارية المنظمة التي تتم داخل جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية والتي تهدف إلى أداء الأعمال بأفضل الطرق لتحقيق أهدافها التربوية.

#### منهج الدراسة واجراءاتها

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها، ومعرفة الفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تفعيل الحوافز تبعاً لاختلاف متغيرات الرتبة الأكاديمية، والكلية، والخبرة، وذلك من خلال استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة حول تفعيل الحوافز، بالإضافة إلى سؤال مفتوح لاستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس حول سبل تطوير الحوافز، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية للكشف عن آراء أعضاء هيئة التدريس حول السبل لتطوير الحوافز، وذلك لإثراء البيانات والمعلومات حول الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس جميعهم في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية (جامعة حائل، جامعة الحدود الشمالية، جامعة تبوك)، والبالغ عددهم 4469، وفقاً لإحصائيات وزارة التعليم العالي، للعام الدراسي (2020/2019) (وزارة التعليم السعودي، 2020). في حين كانت عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: العينة الاستطلاعية: وهي مكونة من (30) عضو هيئة تدريس تم أخذهم بالطريقة العشوائية لغرض حساب الصدق والثبات للأداة.

ثانياً: العينة الفعلية: حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على عدد (455) عضو هيئة تدريس بالطريقة العشوائية التطبيقية، ورجع منها (379) استبانة، وبعد فرز الاستبانة تبين وجود (19) استبانة تالفة وقد تم استبعادها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

0.87). كما بلغت قيمة (ألفا) للدرجة الكلية (0.93). بينما قيمة معامل ارتباط (بيرسون) تراوحت بين (0.84-0.89)، في حين بلغ معامل ارتباط (بيرسون) للأداة ككل (0.91). ويرى الباحثان أن هذه القيم تعطي مؤشراً بأن أداة الدراسة تتمتع بمؤشرات ثبات عالية تسمح باستخدامها لجمع البيانات.

### تصحيح أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (40) فقرة موزعة على ستة مجالات مدرجة وفقاً لنمط (ليكرت) (Likert) الخماسي، حيث إن الفقرات جميعها موجبة الاتجاه لذلك أعطيت الأوزان التالية عند التصحيح، وهي موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجة، معارض بشدة (1) درجة واحدة، وبناءً على ذلك فقد تراوحت الدرجة على كل فقرة من فقرات المقياس بين درجة واحدة، وخمس درجات وبما أن المقياس يتكون من (40) فقرة، فإن الدرجة الكلية تراوحت بين (40) درجة، وهي أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، و(200) درجة، وهي أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز على النحو التالي: (من 1.00-2.33 قليلة)، (2.34-3.67 متوسط)، (3.68-5 كبيرة).

وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 2.33-1.00	قليلة
من 3.67-2.34	متوسطة
من 5.00-3.68	كبيرة

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) ÷ عدد الفئات المطلوبة

$$\text{أي } (5 - 1) \div 3 = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

**السؤال الأول: ما دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، والجدول (3) يوضح ذلك.

بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.34-0.68)، ومع المجال (0.38-0.84)، وتجدر الإشارة أن معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. قام الباحثان بالتأكد من صدق الأداة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (9) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعة حائل، وجامعة الملك سعود، وجامعة الحدود الشمالية، وجامعة تبوك، وذلك من أجل إبداء الملاحظات والرأي حول ملائمة فقرات الأداة ومدى مناسبتها لأغراض الدراسة، واعتمد الباحثان ما نسبته (80%) من إجماع المحكمين لحذف أو إضافة أي فقرة، وبناءً على آراء وملاحظات المحكمين، تم حذف فقرتين من مجال الحوافز المادية وفقرة واحدة من مجال الحوافز المعنوية، وتم إضافة فقرة واحدة لمجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية، وحذف فقرتين من مجال الحوافز الإدارية، وتم نقل فقرة من مجال الحوافز المعنوية، إلى مجال الحوافز المادية، وتم استبدال بعض المفردات، وإعادة صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية، ودمج فقرتين من مجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية، وقد أشار المحكمون إلى مناسبة الأداة للكشف عن لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها، وأصبحت الأداة بعد التحكيم بصورتها النهائية مكونة من (40) فقرة.

### ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) عضو هيئة تدريس، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة (كرونباخ ألفا)، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة (كرونباخ ألفا)، وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة، وقد تم تصحيح معامل الارتباط للحصول على الثبات، باستخدام معادلة سبيرمان براون وكان معامل الثبات كما في الجدول (2).

الكلية		
المجال	ثبات إعادة (معامل ارتباط بيرسون)	الاتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا)
الحوافز المادية	.86	.84
الحوافز المعنوية	.88	.85
الحوافز الإدارية	.84	.86
الحوافز الإنسانية والاجتماعية	.89	.87
الدرجة الكلية	.91	.93

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (2) أن أعلى قيمة لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للمجالات جميعها تراوحت بين (0.84-

ماليه متعددة , كابتعاث الطلبة وأعضاء هيئة التدريس أحياناً الأمر الذي يكون على حساب استنزاف الموارد المالية، وبالتالي قدرتها على تحسين الوضع المالي لأعضاء هيئة التدريس، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى قلة المشاريع الإنتاجية المتوافرة في الجامعات والتي تسهم في زيادة إيراداتها.

وقد أكد بعض أعضاء هيئة التدريس على ذلك حيث أكد ما نسبته (45.76%) على اقتراح (تبني معيار عادل ومنصف لتحديد رواتب أعضاء هيئة التدريس جميعها وليس من خلال التفاوض)

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2020) والتي أشارت إلى أن درجة التقدير الكلية لأفراد عينة الدراسة لتطبيق مؤشر نظم الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية، كان بدرجة متوسطة ودراسة بيزز وأبي الحاج (2020) وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم محافظة إربد من وجهة نظرهم جاءت (متوسطة).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: الحوافز المادية

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.05-3.65)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على "تخصص الجامعة نسبة كافية من ميزانيتها المالية لدعم البحث العلمي." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، بينما جاءت الفقرة ونصها "تمنح الجامعة عضو هيئة التدريس مكافأة مالية لقاء الاشتراك بلجان القسم." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.05). وبلغ المتوسط الحسابي للحوافز المادية ككل (3.40). أظهرت النتائج أن مجال الحوافز المادية جاء بالمرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير منخفضة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدم مناسبة الرواتب والوضع المعيشي وعدم كفايتها لتسديد التزامات أعضاء هيئة التدريس بسبب كثرة متطلبات الحياة، وكثرة التزامات متطلبات طبيعة الظروف الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس، والتي تمس الوضع المعيشي لعضو هيئة التدريس، بالإضافة إلى زيادة تخصيص جامعات الشمال نسبة من ميزانيتها لدعم البحث العلمي، وذلك تماشياً مع سياسة الجامعات في دعم البحوث العلمية والتشجيع على الإنتاجية والإبداع لما له دور كبير في النهوض بالجامعات وتطويرها نحو الرقي والتقدم والازدهار. وتمنح مكافآت مالية مناسبة لعضو هيئة التدريس الذي يتولى منصباً ادارياً أو من يقوم بعمل إضافي، بالإضافة إلى قيام الجامعات بصرف علاوات مالية بدل العمل في مناطق نائية أو بدل صعوبة عمل.

وفي هذا الصدد يؤكد أبو النصر (2009) إلى إن إدراك دوافع الأفراد تنير الطريق أمام الإدارات في تحفيزها للعاملين إذ إنها تستطيع أن تضرب على الوتر الحساس ألا وهو حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعد، لكن إدراك الإدارة لحاجات الأفراد وضرورتها لا يمكن إشباعها لتلك

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
1	3	الحوافز الإدارية	3.67	.74	متوسطة
2	4	الحوافز الإنسانية والاجتماعية	3.59	.70	متوسطة
3	2	الحوافز المعنوية	3.58	.62	متوسطة
4	1	الحوافز المادية	3.40	.92	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.57	.57	متوسطة

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.40-3.67)، حيث جاء مجال الحوافز الإدارية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.67)، بينما جاء مجال الحوافز المادية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية ككل (3.57).

أظهرت النتائج أن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال جاء بدرجة تقدير متوسطة على الأداة ككل، وجاء مجال الحوافز الإدارية في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء مجال الحوافز المادية في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اهتمام الإدارة الجامعية بالحوافز كونها تمس صميم أعضاء هيئة التدريس، ولما لها من دور في تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي والشعور بالأمان لدى أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يؤدي إلى دفعهم إلى إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية. بما ينعكس على تحسين مخرجات التعليم كونها المحور والهدف الرئيس في العملية التعليمية التعليمية في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية، كما تحفز أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى درجة الاتقان في الأداء وتحقيق الهدف من التعلم حيث إن هذه الجامعات يقع على عاتقها توفير بيئة ومناخ عمل لأعضاء هيئة التدريس يشجعهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية.

وفي هذا الصدد يؤكد الوليد (2009) على أن تهيئة المناخ التنظيمي المناسب تساهم فيه الحوافز على تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة

ومما يعزز من وجهة نظر الباحثان مما أشارت إليه نتائج دراسة لوف، وكوتشيفن (Love, Kotchen, 2010) لوجود علاقة ارتباطية بين مستوى الحوافز المادية المقدمة لعضو هيئة التدريس وبين جهده في تدريس الطلاب، وأن المحفزات المادية المؤسسية المقدمة من مؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً مهماً في الحصول على أفضل أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة، وبخصوص معي الحوافز المادية في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء كثرة التزامات ونفقات الجامعات السعودية بسبب النهوض بهذه الجامعات نحو الرقي والتقدم والازدهار نحو الأفضل لمواكبة الجامعات العالمية المرموقة، بالإضافة إلى أن هذه الجامعات تعمل ضمن إطار مالي والتزامات

للحوافز المعنوية ككل (3.58)، وظهرت النتائج أن مجال الحوافز المعنوية جاء بالمرتبة الثالثة وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الإدارة الجامعية ترتقي إلى المستوى المطلوب في تحفيز أعضاء هيئة التدريس بمثل هذه الحوافز، بالإضافة إلى الاهتمام برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الحوافز المعنوية، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى الاهتمام بالأنشطة المنهجية، والاهتمام بالحوافز المعنوية من منظومة السياسات والخطط الجامعية، التي تركز على تقوية العلاقات وتشجيع أعضاء هيئة التدريس وتقدير جهودهم عن طريق مكافئتهم بكتب شكر وشهادات تقدير من خلال تكريمهم في نهاية كل عام دراسي على جهودهم وإنجازاتهم التي تؤدي إلى تحسين أدائهم، بالإضافة إلى أن الجامعة تحرص على موظفيها والكفاءات المتميزة داخل الجامعة ضماناً لسير العملية التعليمية والتدريسية.

ومما يعزز من وجهة نظر الباحثين أيضاً ما أشارت إليه دراسة العايزي (2013) إلى ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، ومنح المعلم مكافأة عند مشاركته في الأنشطة المدرسية خارج أوقات الدوام، وإعفاء المعلم المتميز من بعض الأعباء، والإشراف، والمناوئة، وأشارت أيضاً إلى أن درجة الحوافز المعنوية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض كانت متوسطة.

### المجال الثالث: الحوافز الإدارية

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.51-3.76)، حيث جاءت الفقرتان ونصهما "توفر الجامعة هيكلًا تنظيمياً يسهل عملية الاتصال الإداري." و "تحرص الجامعة على تبسيط إجراءات ترقية عضو هيئة التدريس." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، بينما جاءت الفقرتان ونصهما "تتبنى الجامعة ما يخص أعضاء هيئة التدريس من قضايا وتنقلها إلى المستويات الإدارية العليا بأمانة وإخلاص." و "تعطي الجامعة الفرصة الكافية لعضو هيئة التدريس للاشتراك في اللجان العلمية والاجتماعية المختلفة"، بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51). وبلغ المتوسط الحسابي للحوافز الإدارية ككل (3.67). أظهرت النتائج أن مجال الحوافز الإدارية جاء في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اهتمام إدارة الجامعة بالأعمال الإدارية، لأنها من صميم عوامل نجاحها ولكونها جزء أساسي من واجباتها، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة الجامعة بتحفيز أعضاء هيئة التدريس بحوافز إدارية لتشجيعهم على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس، بالإضافة إلى الجدية بتحفيزهم على تحسين أدائهم في العمل الإداري واتقانه بالشكل الصحيح، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بالعدالة والموضوعية في تسلم المناصب الإدارية، وهناك أيضاً يوجد بعض اللجان المهمة والتي تتطلب أعمال إدارية خاصة ومهمة للجامعة، وتقوم الجامعة بصرف مكافآت تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس، على اشتراك عضو هيئة التدريس بهذه اللجان الذي هو بمثابة المنصب الإداري.

الحاجات بمعزل عن حاجات الإدارة ذاتها، بل بالتنسيق والاندماج بين تلك الحاجات، حاجات العاملين وحاجات الإدارة معاً.

ومما يؤكد من وجهة نظر الباحثين ما أشارت إليه دراسة بزي، وأبي الحاج (2020) بضرورة توفير مناخ الإبداع والرضا الوظيفي المناسب للعاملين في المديرية من خلال تفعيل مجالي الحوافز المادية والمعنوية. ومما يعزز من وجهة نظر الباحثين أيضاً ما أشارت إليه دراسة العايزي (2013)، إلى ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، ومنح المعلم مكافأة عند مشاركته في الأنشطة المدرسية خارج أوقات الدوام، وإعفاء المعلم المتميز من بعض الأعباء، والإشراف، والمناوئة، وأشارت أيضاً إلى أن درجة الحوافز المعنوية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض كانت متوسطة.

في حين جاءت الفقرة ونصها "تمنح الجامعة عضو هيئة التدريس مكافأة مالية لقاء الاشتراك بلجان القسم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.65) وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة تقدير منخفضة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرة الإدارة الجامعية، أن مشاركة عضو هيئة التدريس بهذه اللجان جزء أساسي من عمله ومن واجباته الرئيسية، فلا يجوز مكافئته مالياً عليه، كونه يتقاضى راتب على ذلك، كما أن أنظمة وقوانين الجامعة لا تحتوي تشريعات تخصص مكافأة مالية لعضو هيئة التدريس لقاء الاشتراك بلجان القسم، إلا أن في بعض اللجان المهمة والتي تتطلب أعمال خاصة ومهمة للجامعة تقوم بصرف مكافآت تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس وتمنحهم كامل حقوقهم، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى اعتبار إدارة الجامعة أن اشتراك عضو هيئة التدريس بهذه اللجان هو بمثابة المنصب الإداري، لأن هذه اللجان تشكل القرارات وتحترم وجهات نظرهم، واعتبار ذلك مكافأة له لقاء الاشتراك بها، كما أن معظم أعضاء هيئة التدريس غير مشتركين بهذه اللجان واقتصرها على عدد محدد حسب الرتبة الأكاديمية أحياناً، وتركيز اهتمامهم على الجانب التدريسي فقط، بالإضافة إلى شكلية هذه اللجان وعدم تفعيلها في معظم الأحيان.

وفي هذا الصدد يؤكد (العزاوي وجواد، 2010) إلى أن من طرق تحفيز الأفراد هو المساعدة على الأداء من خلال تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار، وتشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة، وتشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، وتشجيع العاملين على الانضمام في أنشطة جديدة وإضفاء روح التحدي.

### المجال الثاني: الحوافز المعنوية

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.32-3.76)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على "تمنح الجامعة عضو هيئة التدريس المتميز شهادة تقديرية في نهاية الفصل الدراسي." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، بينما جاءت الفقرة ونصها "تمنح الجامعة عضو هيئة التدريس إجازة بدون راتب للعمل خارج الجامعة." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32). وبلغ المتوسط الحسابي

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية حول دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز حسب متغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز حسب متغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)

الدرجة الكلية	الحوافز الإنسانية والاجتماعية	الحوافز الإدارية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	س	ع
الكلية	3.73	3.84	3.93	3.73	3.37	علمية
الكلية	.47	.66	.63	.54	.782	ع
الرتبة العلمية	3.43	3.38	3.44	3.45	3.43	س إنسانية
الرتبة العلمية	.61	.68	.75	.67	1.03	ع
الخبرة	3.87	3.96	4.13	3.70	3.66	س أستاذ
الخبرة	.37	.78	.61	.50	.813	ع
الخبرة	3.61	3.62	3.79	3.45	3.59	س أستاذ مشارك
الخبرة	.46	.56	.54	.56	.87	ع
الخبرة	3.49	3.51	3.52	3.61	3.27	س أستاذ مساعد
الخبرة	.62	.72	.79	.67	.95	ع
الخبرة	3.48	3.57	3.41	3.63	3.32	س 5 سنوات فأقل
الخبرة	.54	.65	.68	.65	.92	ع
الخبرة	3.57	3.52	3.82	3.44	3.46	س من 5-10 سنوات
الخبرة	.61	.71	.68	.60	1.01	ع
الخبرة	3.93	3.89	4.46	3.68	3.64	س أكثر من 10 سنوات
الخبرة	.40	.84	.39	.47	.66	ع

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز بسبب اختلاف فئات متغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (5) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (6).

وفي هذا الصدد يؤكد (جماز، 2010) إلى أنه من خلال تنمية روح المشاركة والتعاون تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة ووجهات نظرهم.

#### المجال الرابع: الحوافز الإنسانية والاجتماعية

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.28-3.92)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على "تشجيع الجامعة عضو هيئة التدريس العمل بروح الفريق الواحد مع زملاءه." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، بينما جاءت الفقرة ونصها "تساهم الجامعة في حل المشكلات الاجتماعية التي تعترض أعضاء هيئة التدريس، بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28). وبلغ المتوسط الحسابي للحوافز الإنسانية والاجتماعية ككل (3.59)، وأظهرت النتائج أن مجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية جاء بالمرتبة الثانية وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة الجامعة بجانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية، من خلال تقوية العلاقات الاجتماعية ومشاركتهم بالمناسبات الاجتماعية، بالإضافة إلى بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس داخل الحرم الجامعي وخارجه. وتحرص إدارة الجامعة على بناء أجواء عمل يسودها المحبة، والتقدير، والالفة، والاحترام المتبادل في بناء علاقات إنسانية طيبة وعلاقات اجتماعية يربطها التواصل الاجتماعي الطيب، وتحرص إدارة الجامعة على التواصل المستمر من خلال عقد اللقاءات والاستماع إلى آراء ووجهات نظرهم واقتراحاتهم، ومما يعزز من وجهة نظر الباحثين ما أشار إليه نوري وكروتل (2011)، بأن الحوافز هي التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك لو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية حول دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز تعزى لاختلاف متغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟

جدول (5) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الكلية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز في جامعات

الشمال في المملكة العربية السعودية						
مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية	الحوافز المادية	1.54	1	1.54	1.87	.17
	الحوافز المعنوية	8.57	1	8.57	24.51	.00
	الحوافز الإدارية	9.91	1	9.91	26.03	.00
	الحوافز الإنسانية والاجتماعية	16.72	1	16.72	39.11	.00
الرتبة العلمية	الحوافز المادية	9.11	2	4.56	5.52	.00
	الحوافز المعنوية	5.25	2	2.63	7.51	.00
	الحوافز الإدارية	5.23	2	2.61	6.86	.00
	الحوافز الإنسانية والاجتماعية	5.08	2	2.54	5.93	.00
الخبرة	الحوافز المادية	3.52	2	1.76	2.13	.12
	الحوافز المعنوية	5.99	2	2.99	8.56	.00
	الحوافز الإدارية	26.04	2	13.02	34.19	.00
	الحوافز الإنسانية والاجتماعية	1.51	2	.76	1.77	.17
الخطأ	الحوافز المادية	292.28	354	.83		
	الحوافز المعنوية	123.80	354	.35		
	الحوافز الإدارية	134.82	354	.38		
	الحوافز الإنسانية والاجتماعية	151.38	354	.43		
الكلية	الحوافز المادية	306.76	359			
	الحوافز المعنوية	139.78	359			
	الحوافز الإدارية	195.51	359			
	الحوافز الإنسانية والاجتماعية	177.92	359			

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الرتبة العلمية، حيث بلغت قيمة ف 4.965 وبدلالة إحصائية بلغت (0.007)، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (7).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (4.83) وبدلالة إحصائية بلغت (0.01)، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (7) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الرتبة العلمية

المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك
3.66	أستاذ	الحوافز المادية
3.59	أستاذ مشارك	
3.27	أستاذ مساعد	
3.70	أستاذ	الحوافز المعنوية
3.45	أستاذ مشارك	
3.61	أستاذ مساعد	
4.13	أستاذ	الحوافز الإدارية
3.79	أستاذ مشارك	
3.52	أستاذ مساعد	
3.96	أستاذ	الحوافز الإنسانية والاجتماعية
3.62	أستاذ مشارك	
3.51	أستاذ مساعد	
3.87	أستاذ	الدرجة الكلية
3.61	أستاذ مشارك	
3.49	أستاذ مساعد	

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول (5) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الكلية في جميع المجالات باستثناء الحوافز المادية وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الرتبة العلمية في المجالات جميعها، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (7).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات، باستثناء مجالي الحوافز المادية والحوافز الإنسانية والاجتماعية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (6) تحليل التباين الثلاثي لأثر الكلية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة على الدرجة

الكلية					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية	5.34	1	5.34	18.84	0.00
الرتبة العلمية	2.82	2	1.41	4.97	0.01
الخبرة	2.74	2	1.37	4.83	0.01
الخطأ	100.43	354	.28		
الكلية	116.17	359			

يتبين من الجدول (6) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الكلية، حيث بلغت قيمة ف (18.84) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00)، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية تعزى لأثر الكلية في المجالات جميعها باستثناء مجال الحوافز المادية، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الرتبة العلمية في المجالات، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الخبرة في المجالات جميعها باستثناء مجالي الحوافز المادية، والحوافز الإنسانية والاجتماعية. وتم مناقشة نتائج الدراسة على مجالات دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس على النحو الآتي:

**أولاً: متغير الكلية:** أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )، تعزى لأثر الكلية في المجالات جميعها باستثناء الحوافز المادية، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الجهد المبذول في التدريس في الكليات العلمية أكبر منه في الكليات الإنسانية، وان هناك ندرة في أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في السعودية في الكليات العلمية، وبالتالي يشعر أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية، بأن الحوافز المقدمة لهم مرضية مقارنة بالجهد المبذول لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية، وأن رواتب أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية مرتفعة مقارنة بالكليات الإنسانية. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية يبحثون عن الحوافز الادارية والمعنوية، والحوافز الإنسانية والاجتماعية، من مناصب إدارية (رؤساء اقسام، ومدراء وحدات، ووكلاء، وعمداء) وكتب شكر وتقدير وبناء علاقات اجتماعية داخل الجامعة وخارجها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المدهرش (2012) أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة احصائية يعزى لأثر الكلية في مجالات الحوافز جميعها باستثناء الحوافز المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، والحوافز المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والحوافز المتعلقة بتقويم الأداء لأعضاء هيئة التدريس، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (2020)، التي أظهرت انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية ( $0.05=\alpha$ )، بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى إلى متغيري (الكلية، وسنوات الخبرة).

**ثانياً: متغير الرتبة الأكاديمية:** أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )، تعزى لأثر الرتبة العلمية في المجالات جميعها، حيث أشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين (أستاذ مساعد) من جهة كل من: (أستاذ)، و(أستاذ مشارك) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من (أستاذ) و(أستاذ مشارك) في مجال الحوافز المادية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بين (أستاذ) و(أستاذ مشارك)، وجاءت الفروق لصالح (أستاذ) في مجال الحوافز المعنوية، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين (أستاذ مساعد) من جهة وكل من (أستاذ) و(أستاذ مشارك) من جهة أخرى، وجاءت الفروق

يتبين من الجدول (7) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $0.05=\alpha$ ) بين أستاذ مساعد من جهة وكل من أستاذ، وأستاذ مشارك، من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ، وأستاذ مشارك في مجال الحوافز المادية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $0.05=\alpha$ ) بين أستاذ، وأستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح أستاذ، في مجال الحوافز المعنوية
- وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $0.05=\alpha$ ) أستاذ مساعد من جهة، وكل من أستاذ، وأستاذ مشارك من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ، وأستاذ مشارك كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $0.05=\alpha$ ) بين أستاذ، وأستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجال الحوافز الإدارية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $0.05=\alpha$ ) بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية وفي الدرجة الكلية.

جدول (8) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة

من	5	المتوسط الحسابي	
سنوات	سنوات فأقل		سنوات
		3.63	5سنوات فأقل
		3.44	الحوافز المعنوية من 10-5 سنوات
	*.19	3.68	أكثر من 10 سنوات
	.05	3.41	5 سنوات فأقل
		3.82	الحوافز الإدارية من 10-5 سنوات
	*.41	4.46	أكثر من 10 سنوات
	*1.05	3.48	5سنوات فأقل
	.08	3.57	الدرجة الكلية من 10-5 سنوات
	*.45	3.93	أكثر من 10 سنوات

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ).

يتبين من الجدول (8) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $0.05=\alpha$ ) (5) سنوات فأقل و (من 10-5 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (5سنوات فأقل) في مجال الحوافز المعنوية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $0.05=\alpha$ ) بين (5سنوات فأقل) و (من 10-5 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (من 10-5 سنوات)، كما تبين وجود فروق بين (أكثر من 10 سنوات) من جهة، وكل من (5سنوات فأقل) و (من 10-5 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات) في مجال الحوافز الإدارية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $0.05=\alpha$ ) بين (أكثر من 10 سنوات) من جهة وكل (من 5 سنوات فأقل) و (من 10-5 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات) في الدرجة الكلية.



وبالتقارير السنوية وكتب الشكر والتقدير، وذلك من أجل تطوير أنفسهم وتنميتها، واثبات وجودهم، وتبنيهم في الجامعة، ومن أجل الترقية إلى رتبة (أستاذ مشارك).

كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس والتي خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، يكون اهتمامهم بالحوافز الإدارية لأن إدارة الجامعة تدعم أعضاء هيئة التدريس التي خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، والذي لهم باع طويلة في العملية التدريسية الجامعية، وتمنح المناصب الإدارية لأعضاء هيئة التدريس الذي لهم خدمة طويلة في الجامعة والتي تزيد عن (أكثر من 10 سنوات) في خبرتهم الجامعية لما لهم من معرفة واسعة في المجال الإداري والعملية التدريسية، حيث دائما يكون رؤساء الأقسام وكلاء الكليات وعمدائها من أعضاء هيئة التدريس الذي خبرتهم (10 سنوات وأكثر).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس والتي خبرتهم (10 سنوات وأكثر) يشعرون بالرضا في الحوافز المادية، والادارية، والمعنوية، والانسانية والاجتماعية لأن إدارة الجامعة ينصب اهتمامها على أعضاء هيئة التدريس التي خبرتهم طويلة لما لديهم من معرفة واسعة في المجالات جميعها.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما سبل تفعيل الحوافز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم وضع سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة حول السبل التي من شأنها أن تسهم في تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية، وفقا لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والذي نص على: ما السبل التي تراها مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر، وأجاب على هذا السؤال (54) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحديد السبل تم رصد وتحليل هذه الاستجابات، ودمج الأفكار المتشابهة، وتوزيعها إلى فئات وفقا لعملية التحليل النوعي، ومن ثم استخراج التكرارات والنسب المئوية لهذه الاستجابات.

يتضح من البيانات الواردة أن عشرة مقترحات من خمسة وعشرين، حصلت على نسبة مئوية تجاوزت (50%) في حين حصل خمسة عشر مقترحا على نسبة مئوية تراوحت ما بين (22.22-46.29)، وجاء المقترح الذي نص على: زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس في ضوء الحاجات المتزايدة لتحفيزهم على البذل والعطاء، بأعلى تكرار بلغ (48) وبنسبة مئوية بلغت (88.88%)، في حين جاء المقترح الذي نص على: "أن يتم تسليم المناصب الإدارية بشكل دوري تبادلي للخروج عن الروتين، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة بأدنى تكرار بلغ (11)، وبنسبة مئوية بلغت (18.64%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والاقترحات التي تم طرحها حول المقترحات المناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز، وبالنظر الى ما تم طرحه يلحظ ان

لصالح كل من (أستاذ) و(أستاذ مشارك)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (أستاذ) و (أستاذ مشارك)، وجاءت الفروق لصالح (أستاذ) في مجال الحوافز الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (أستاذ) من جهة وكل من (أستاذ مشارك) و(أستاذ مساعد) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (أستاذ) في مجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية وفي الدرجة الكلية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن عضو هيئة التدريس برتبة (أستاذ) و(أستاذ مشارك)، يشعر بالرضا عن مستوى دخله المادي والحوافز المقدمة لهم بالمقارنة بأعضاء هيئة التدريس برتبة (أستاذ مساعد) الأقل منهم دخلاً، وان كل من رتبة (أستاذ) يشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية والإدارية والحوافز الإنسانية والاجتماعية لقلّة الأعباء الموكلة إليه وتفرغه لطلبة الدراسات العليا من أشرف رسائل ومناقشتها، وان المناصب الإدارية من رؤساء أقسام وكلاء كليات وعمداء تكون على الأغلب إلى أعلى الرتب ولصالح رتبة (أستاذ) لما لديه من خبرة تدريسية، وأدائه، وانسانية واجتماعية، لذا نجد ان أعضاء هيئة التدريس برتبة (أستاذ)، يشعرون بالرضا عن علاقاتهم الاجتماعية، والإنسانية من احترام متبادل، ومساعدة الآخرين، ومشاركاتهم الاجتماعية مع الآخرين داخل الجامعة وخارجها.

ومما يعزز من وجهة نظر الباحثين ما اشارت إليه نتائج دراسة لين (Lin, 2010) أن تخصص عضو هيئة التدريس، ورتبة عضو هيئة التدريس الأكاديمية، وخبرته في التدريس الجامعي تلعب دوراً مهماً في حجم الحوافز المادية التي يحصل عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المدهرش (2012) التي أشارت الى وجود فروق دالة احصائيا تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في المجالات جميعها باستثناء الحوافز المتعلقة بالترقية، والحوافز المتعلقة بالمشاركة واتخاذ القرارات.

ثالثاً: متغير الخبرة: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في المجالات جميعها، باستثناء مجالي الحوافز المادية والحوافز الإنسانية والاجتماعية كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين (5 سنوات فأقل) و(من 5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (5 سنوات فأقل) في مجال الحوافز المعنوية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (5 سنوات فأقل) و(من 5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (من 5-10 سنوات)، ووجود فروق بين (أكثر من 10 سنوات) من جهة وكل (من 5 سنوات فأقل) و(من 5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات) في مجال الحوافز الإدارية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (أكثر من 10 سنوات) من جهة وكل (من 5 سنوات فأقل) و (من 5-10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات) في الدرجة الكلية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس التي خبرتهم (5 سنوات فأقل) يكون اهتمامهم بالحوافز المعنوية، وبكتابة الابحاث ونشرها وتأليف الكتب وحضور الدورات والندوات والمؤتمرات

ويمكن تفسير ذلك لانشغالهم بالأمر الإداري وتركيزهم على القيام بالأعمال التعليمية والبحث العلمي، بالإضافة إلى عبء الجدول الدراسي لهم، وقلة توفر الوقت الكافي للقاء فيما بينهم.

## التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن للباحثين أن يوصوا بما يلي:
- أن تقوم الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس.
  - زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في السعودية لتحفيزهم على تحسين الأداء.
  - تخصيص ميزانية محددة لتفعيل نظام حوافز فعال لأعضاء هيئة التدريس.
  - ثبات الأنظمة والقوانين في تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الشمال في المملكة العربية السعودية وعدم تفسيرها حسب وجهة نظر إدارة الجامعة.
  - أن تعمل إدارة الجامعات على تخصيص ميزانية محددة لتفعيل نظام حوافز فعال لأعضاء هيئة التدريس.
  - أن تقوم إدارة الجامعات بالتفعيل الحقيقي للقوانين والأنظمة المتعلقة بتقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس.
  - إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية في الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية، وخاصة على مجال الحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية

- بزي، محمد؛ أبو الحاج، مجدي. (2019). درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، دراسات العلوم التربوية، 46 (2)، ص 655-682.
- تشاندلر، ستيف وريتشاردسون، سكوت. (2006). 100 طريقة لتحفيز الآخرين. (ترجمة: مكتبة جرير)، الرياض: مكتبة جرير.
- توفيق، عبد الرحمن. (2007). بناء وتحفيز فرق العمل. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- جماز، طارق. (2010). المدخل إلى إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الحاج، طيبي. (2017). واقع الحوافز المهنية لدى الأساتذة الجامعيين كما تكشف عنها مواقفهم، دراسة ميدانية على عينة من الجنسين من أساتذة بعض جامعات الوطن، مجلة العلوم الانسانية، (46)، ص 31-41.

معظم هذه المقترحات ركزت حول (زيادة الرواتب، وتفعيل الأنظمة والقوانين المتعلقة بالحوافز، وإنشاء صناديق ادخار لأعضاء هيئة التدريس، ويرى الباحثان ان هذه المقترحات تأتي في مقدمة سلم أولويات تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز. كما يمكن تفسير هذه النتيجة لكثرة متطلبات والتزامات أعضاء هيئة التدريس الاجتماعية والمادية، بالإضافة إلى غلاء المعيشة في زمننا هذا.

بينما جاء المقترح الذي ينص: أن يتم تسليم المناصب الإدارية بشكل دوري للخروج من الروتين ولتحفيز أعضاء هيئة التدريس" جاء في المرتبة الأخيرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء شعور بعض أعضاء هيئة التدريس بأن المناصب الإدارية تختصر على الخبرة والكفاءة العالية لتولي المناصب الإدارية وتتطلب أعمال وجهد كبير.

كما تم إجراء مقابلة مع (15) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وتم طرح سؤال محدد حول سبيل لتفعيل الحوافز والذي نص على "ما السبيل التي تراها مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرك؟ ومن خلال طرح السؤال وإجراء المقابلة، وما تم من نقاش وحوار حول السبيل، تم رصد أبرز السبيل حول دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. وتم توزيعها إلى فئات، ومن ثم استخراج والتكرارات والنسب المئوية لهذه السبيل.

يتضح من البيانات والتي تم رصدها من خلال إجراء المقابلات مع أعضاء الهيئة التدريسية، أن المقترح الذي نص على (أقامه حفل سنوي يتم فيه تكريم الأساتذة الذين قدموا خدمات مميزة للجامعة في كل سنة) حصل على أعلى تكرار بلغ (13) وبنسبة مئوية بلغت (86.6)، في حين حصل المقترح الذي نص على (بناء شبكة اتصال إدارية فاعلة بين أعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على الإداء على أدنى تكرار بلغ (4) وبنسبة مئوية بلغت (26.6).

وبالنظر إلى مقترحات تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال المقابلة الشخصية، فقد لمس الباحثان أنها تتوافق مع ما أشار إليه أفراد عينة الدراسة من خلال إجابتهم على السؤال المفتوح حول مقترحات تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز، حيث جاء المقترح الذي ينص على (أقامه حفل سنوي يتم فيه تكريم الأساتذة الذين قدموا خدمات مميزة للجامعة في هذه السنة) بالمرتبة الأولى.

ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعة بأجراء مثل هذه الاحتفالات، وذلك لمكافئة أعضاء هيئة التدريس على تميزهم وابداعهم مادياً، ومعنوياً بكتب شكر وتقدير وبصرف الدروع لهم.

في حين جاء المقترح والذي ينص على (بناء شبكة اتصال إداري فاعلة بين أعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على الاداء) بالمرتبة الأخيرة.

### ثانياً: ترجمة المراجع العربية إلى اللغة الأجنبية

- الحلايبية، غازي. (2013). أثر الحوافز في الأداء لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.
- الدوبري، نانسي؛ همشري، عمر. (2017). درجة استخدام الحوافز في مكتبات الجامعات الخاصة في الأردن وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، 44 (4)، ص 239-260.
- الظاهر، نعيم. (2009). تنمية الموارد البشرية. اربد: عالم الكتب الحديثة.
- العاني، هيثم. (2007). الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت. عمان: كنوز المعرفة.
- العائدي، بندر. (2013). الحوافز الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- العثمان، عبدالرحمن؛ آل مسعد، أحمد. (2017). حوافز ومعوقات التعلم الإلكتروني في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 41 (1)، ص 96-132.
- العزاوي، نجم وجواد، عباس. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الغامدي، فهد. (2020). واقع تطبيق مؤشر نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية في الجامعات السعودية للتحويل نحو الاقتصاد المعرفي، مجلة العلوم التربوية، 32 (1)، ص 47-70.
- ماهر، أحمد. (2010). نظم الأجور والتعويضات دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين. القاهرة: الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المدهرش، حابس. (2012). الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم بالجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- مرعي، محمد. (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المغربي، عبد الحميد. (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مؤسسة الجوهري للتجليد الفني.
- أبو النصر، مدحت. (2009). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت. (2009). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- نور الدين، عمار. (2012). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي- للعاملين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي، والأجنبي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- نوري، منير وكورتل، فريد. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الوليد، بشار يزيد. (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع.

- Chapman, D. (2011). *Contingent and Tenured Faculty: Motivations and Incentives to Teach Distance Education Courses*. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 14 (3): 1-11.
- Lin, S. (2010). *Faculty Reward System and Academic Capitalism: Business Faculty Income Inside and outside the Institution*. *Mid- Western Educational Researcher*, 23 (4): 27-36.
- Love, D., & Kotchen, M. (2010). *Grades Course. Evaluations and Academic Incentives*. *Eastern Economic Journal*, 36 (2): 151-163.
- Odunlade, R. (2012). *Managing Employee Compensation Benefits for Job Satisfaction in Libraries and Information Centers in Nigeria*. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, Retrieved- March 16, 2014, form EBSCO Database.
- Owolabi, K. , Ajiboye, B., Bakare, O., Bello, T., Omotoso, A. & Adeleke, O. (2013). *Librarians Attitude Toward Monetary and Non-monetary Incentives in University Libraries in Nigeria*. *Annals of Library & Information Studies*, 60(1): p22-26.
- Tien, F. (2007). *Faculty Research Behavior and Career Incentives: The Case of Taiwan*. *International Journal of Educational Development*, 27(1): 4-17.
- Vasquez, A., & Davilla, M. (2011). *Research Incentives Policies: A Critical Review Based on the Theory of Contracts*. *General Studies*, 27(120): 127-145.
- Jammaz, Tariq. (2010). *Introduction to human resources management*. Cairo: Thebes Foundation for Publishing and Distribution.
- Maher, Ahmed. (2010). *Manage wages and compensation, your guide to salaries, incentives, employee benefits and services*. Cairo: University House, Alexandria.
- Maree, Muhammad. (2003). *Moral stimulation and how to activate it in the Arab public sector*. Cairo: Arab Administrative Development Organization.
- Nour el-Din, Ammar. (2012). *Material and moral incentives and their impact on job satisfaction - for workers in private and foreign higher education institutions, unpublished Master Thesis, Omdurman Islamic University, Sudan*.
- Tawfik, Abdel Rahman. (2007). *Building and motivating teams*. Cairo: Management Professional Experience Center (PMIC).

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Ahbach, P; Reisberg, L; Yudkevich, M; Androushchak, G; & Pacheco, I. (2012). *Paying the Professoriate: A Global Comparison of Compensation and Academic Contracts*. Rout ledge, Taylor and Francis Group, USA.
- Backes-Gellner, U., & Schlingheff, A. (2010). *Career Incentives and "Publish Perish" in German and U.S.A Universities*. *European Education*, 42 (3): 26-52.