

# مدى تأثير سياسة الحوافز على دافعية الانجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

راجح سعدي راجح حرب\*

الملخص. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سياسة الحوافز على دافعية الانجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر المدرسين، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن عينة البحث وتفسيرها، وتم استخدام الاستبانة لمعرفة آراء أفراد عينة البحث، والتي تكونت من مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ويتلقون حوافز بكل أنواعها، حيث تم توزيع (100) استبانة على المدرسين العاملين في العمادة، وقد تم استخراج (66) استبانة، أي بنسبة 66%، واستخدم الباحث التحليل الإحصائي لتحليل البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعف لفاعلية نظام الحوافز في تحسين أداء المدرسين، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، وعدم استخدام أية وسائل تنافسية كالاختبارات والمسابقات لمنح الحوافز، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: وجوب وضع نظام للحوافز يشتمل أنواعها وإعلانها للموظفين، وربط الراتب بغلاء المعيشة، ووضع آلية لمكافئة الموظفين المتميزين، وتنمية العلاقات الانسانية بين الموظفين، وربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى الأداء.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، التحفيز، الأداء، الدافع.

# مدى تأثير سياسة الحوافز على دافعية الانجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

## 1. المقدمة

تلعب الجامعات دوراً هاماً وأساسياً في عملية التعليم باعتبارها جهازاً تربوياً ديناميكياً، فهي مؤسسة تعليمية تعمل على إعداد الموارد البشرية من خلال البرامج التعليمية التي تقدمها وذلك لسد احتياجات سوق العمل بالأيدي العاملة الماهرة والمدرّبة، وتمنح هذه الجامعات الخريج شهادة أو إجازة أكاديمية، ومن أجل ذلك يجب توفير كوادر بشرية مؤهلة علمياً وفنياً لتعليم الدارسين فيها، وللقيام بمختلف الأعمال المرتبطة بذلك، ولهذا يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها الجامعات في تنفيذ برامجها وأنشطتها وتحقيق أهدافها، ولهذا يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي والعصر الفاعل من بين العناصر المتخصصة في المخرج العلمي لأنه يمتلك الطاقات وعليه يعتمد الاستمرارية بالتطور [1] ومن أجل ذلك يجب أن تقوم الجامعات بالبحث المستمر والمتواصل لإيجاد طريقة لجعل العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه بكفاءة وفعالية لصالح عمله لتحقيق الأهداف نحو النمو والتقدم وزيادة الإنتاجية، ويجب أن تحرص جميع المؤسسات التعليمية على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية، ويعتبر المدرس الجامعي من أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، ويتطلب هذا الإهمام بموضوع زيادة دافعية المدرس نحو عمله، والذي يعتبر من المواضيع الهامة والمعقدة، والتي يتعدى تأثيرها نطاق الفرد ليشمل جميع أفراد المؤسسة وظروفهم الاقتصادية والاجتماعية.

إن الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها العالم اليوم أدت إلى إرتفاع الكثير من الأسعار، وهذا أدى بالتالي إلى عدم تناسب ما بين مدخول الفرد ومصروفه، فنجد أن مدخول الفرد أصبح أقل من مصروفه، وأصبح كل مشروع يقوم به الإنسان مهدداً بالفشل نتيجة كثرة الضرائب والرسوم، ومن هنا اتجهت الكثير من العائلات إلى الإستثمار في أولادهم عن طريق التعليم، فأصبح إعداد وتنمية الموارد البشرية عن طريق التعليم من اهم الإستثمارات التي لها عوائد مادية تفوق عائدات أية مشروع آخر، فالفرد الأكثر تعليماً هو الأكثر قدرة على الإسهام بإيجابية في مشاريع التنمية المختلفة، وهذا الإستثمار ينظر إلى أبعد من الحصول على الوظيفة والراتب، فهو ينظر إلى العمل الإضافي وما سيحصل الفرد عليه من مكافآت نظير هذه الأعمال، ومن هنا ظهرت مشكلة وهي صعوبة توفير كوادر بشرية مؤهلة نتيجة عدم توفر المكافآت المادية، وهذا أدى بالتالي إلى آثار سلبية وبخاصة أن بعض هؤلاء المدرسين إتخذ مهنته جسراً للدخول لحقل التعليم لتدريس الدروس الخصوصية، والذي أدى بالتالي إلى إنخفاض مستوى دافعية المدرس داخل الفصل الدراسي، أملاً في لجوء الطلبة له بالدروس الخصوصية، ومما لا شك فيه ان الحوافز المادية من الوسائل التي تجعل المدرسين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هو عنصر متكامل ومتناغم مع عناصر إدارية أخرى، فلا يمكن أن نعين موظفاً ذو كفاءة مدنية، ونعتمد على الحوافز لزيادة إنتاجيته، فمنذ القدم أجرى العديد من الباحثين العديد من الأبحاث التي اهتمت بمناقشة موضوع

المكافآت المادية ومدى تأثيرها على دافعية إنجاز الفرد في عمله وذلك للقناعة التامة بأن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بين المكافآت المادية ودافعية الإنجاز. ومنذ القدم، ولسنوات طويلة خلّت إفتراض الكثير من العلماء أن الإنسان عبارة عن كائن منطقي، يستطيع اختيار ما يريد بطريقة منطقية وعقلانية، ولهذا فهو المسؤول عن اية أفعال تصدر عنه، ومن أجل ذلك احتلت الدافعية مكاناً بارزاً في تعزيز سلوك الإنسان، لكن مع بداية القرن السابع عشر ظهرت الكثير من الفلسفات التي لا تنظر إلى الإنسان على أنه كائن عقلائي فقط، بل اعتبر العلماء أن هناك جوانب من حياة الإنسان لا منطقية ولا عقلانية، واعتبر بعض الفلاسفة أصحاب النظرة الميكانيكية أن هناك جوانب متعددة من سلوك الإنسان تظهر نتيجة عوامل داخلية وخارجية لا يستطيع الإنسان السيطرة عليها، وهنا يبرز أهمية الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في هذه المرحلة بهدف التغلب على المعوقات والتحديات التي يفرضها علينا الوضع الإقتصادي والاجتماعي للمدرس من خلال آليات جديدة مستحدثة يتم تطبيقها، وهذا يدعم حاجتنا الماسة إلى الإعتماد على البحث العلمي لتحديد عناصر هذه المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها من أجل النهوض بالعنصر البشري وتنميته وتطويره.

وخلاصة القول: أنه لما كانت الحالة الاقتصادية والاجتماعية للفرد تلعب دوراً كبيراً في مستوى دافعيته نحو القيام بما يوكل له من أعمال، ولما كان المدرس عنصراً مهماً من عناصر العملية التعليمية وفي تحقيق أهداف العملية التعليمية، ولما كان للدوافع التي تجذب الفرد للعمل الأثر الكبير على مدى إرتباطه بمهنته، ومدى فاعليته في القيام بواجباته وإخلاقه في أداء رسالته، ونظراً للأهمية الكبرى في متابعة موضوع المكافآت المالية وتأثيرها على دافعية الإنجاز، فقد رأى الباحث ضرورة دراسة تأثر "مدى تأثير سياسة الحوافز على دافعية الانجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

## 2. مشكلة الدراسة

لقد تناول الكثير من الباحثين موضوع دافعية الإنجاز من زوايا مختلفة، وتناولوها تحت عناوين كثيرة، لأنها تمثل أحد أهم الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، وتعتبر دافعية الانجاز الأساس الذي يسعى الفرد من خلاله تحقيق ذاته وتأكيداها، وتساعد الموظف أن يختار مهنته حسب إمكاناته، ورغباته وحسب المردود المادي التي ستدخله عليه هذه المهنة، ومن هنا أصبح البعض ينظر إلى دافعية الإنجاز على أنها وحدة واحدة، لكنها في الحقيقة مركبة من عدة أبعاد فقد حددها هرمير [2] في عدة أبعاد وهي: مستوى الطموح، السلوك المخاطر، المثابرة، توتر العمل، إدراك الزمن، التوجيه المستقبلي، اختيار الرفيق، في حين حددها خليفة [3] في عدة مستويات هي: الشعور بالمسؤولية، السعي نحو التفوق وتحقيق مستوى الطموح، المثابرة، الشعور بأهمية الزمن، التخطيط المستقبلي.

ومن خلال عمل الباحث في عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، لوحظ أن هناك تفاوتاً واختلافاً في مستوى أداء الموظفين، والذي لا يرتقي إلى مستوى الطموح المطلوب، والذي نستطيع من

ج. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمتغيرين أساسيين هما الحوافز وأثرها على دافعية الإنجاز من أجل:

– تنبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك المدرسين، بالإضافة إلى أن هناك نقص في مثل هذه الدراسات وأثرها على دافعية الانجاز.

– إبراز دور الحوافز والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى دافعية الإنجاز.

– إبراز أهمية دافعية الإنجاز في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التعليم.

– تنبع أهمية هذه الدراسة من حداثة الموضوع بالنسبة لعمادات البرامج التحضيرية في البيئة السعودية.

– قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين في إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تتعلق في كيفية زيادة دافعية إنجاز الموظف للعمل.

– قد يستطيع الباحث تزويد أصحاب القرار بمعلومات عن نوعية الحوافز التي تساعد بالإرتقاء بمستوى دافعية إنجاز الموظف.

د. مصطلحات الدراسة

- الأثر:

- " مدى القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة وتتأثر هذه القدرة بمدى النجاح في اختيار واستخدام مزيج مناسب ومتناسب للمدخلات أو الموارد دون إهدار أو إسراف" [4].

-الحوافز:

1- عرفها ديموك (Dimock) على أنها العوامل التي تجعل الأفراد يهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذلونه غيرهم [5].

2عرفها (برسلونوستاير) بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين، بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة [6].

- التحفيز

هو عملية تنشيط الموظفين بطريقة سلبية أو ايجابية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء [7].

إجرائياً

هي مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من أجل تحفيز مدرسيها للعمل وتحسين الأداء وتشمل: حوافز مادية، حوافز معنوية، وترقيات.

-الأداء:

هو تنفيذ الموظف للمهام التي تكلفه بها الجهة التي يعمل بها [8].

-الدافع:

- هو حالة داخلية تشحن (تولد شحنة) تنشط الفرد وتوحد سلوكه نحو أهداف، هذه القوة الداخلية المحركة [9].

- هو عبارة عن قوة داخلية، أما الحافز فهو قوة خارجية تحرك السلوك الذاتي للفرد، في اتجاه اشباع حاجات يسعى الفرد للحصول عليها، ولهذا يقوم الفرد بواجباته على أفضل حالة، نتيجة إشباعه لحاجات كامنة داخله [10].

مجالات الدراسة:

1 - المجال البشري: الكادر الإداري والتدريسي بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

خلاله مواكبة التقدم العلمي في عملية التعليم والذي يتميز بالمستوى العالي محلياً ودولياً، وبعد التفكير المستمر ولفترات طويلة، والبحث في عقود الموظفين وسلم الرواتب، والبدلات والعلاوات، وظروف الموظف الاقتصادية والاجتماعية، وجدنا أن هناك فكرة تدور في أذهان الكثير من الموظفين وهي تحسين الوضع المادي عن طريق العمل الإضافي للحصول على مكافآت مادية تساعد على العيش الكريم في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، ومن هنا ظهرت فكرة البحث الحالي وهو " مدى تأثير سياسة المكافآت المادية على دافعية الانجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية "، والتي سأحاول من خلاله الكشف عن أثر المكافآت المادية على دافعية الإنجاز ويمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

- هل توجد علاقة لأثر الحوافز على دافعية الإنجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أ. أسئلة الدراسة

- ما هو أثر الحوافز المادية على دافعية الانجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- ما هو أثر الحوافز المعنوية على دافعية الانجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- ما هو أثر الترقيات على دافعية الانجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- ما هو أثر الحوافز على مستوى أداء مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- هل هناك فاعلية لنظام الحوافز على مستوى أداء مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- ما هو ترتيب المحاور التي تؤثر على مستوى أداء مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

-هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأثر الحوافز على دافعية الإنجاز وفقاً لمتغيرات الدراسة قيد البحث.

ب. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

– التعرف على دافعية الإنجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

– التعرف على أثر الحوافز التي تقدمها عمادة البرامج التحضيرية على مستوى دافعية الإنجاز.

– التعرف على أثر الحوافز المعنوية التي تقدمها عمادة البرامج التحضيرية على مستوى دافعية الإنجاز.

– التعرف على أثر الترقيات التي تقدمها عمادة البرامج التحضيرية على مستوى دافعية الإنجاز.

– التعرف على أثر الحوافز التي تقدمها عمادة البرامج التحضيرية على مستوى دافعية الإنجاز.

– تقديم بعض التوصيات الإجرائية اللازمة، والتي يتوقع أن تساعد في تحسين مستوى دافعية الإنجاز.

– تساعد الدراسة في التعرف على توجهات الموظفين بالنسبة للحوافز، ومدى تأثيرها على مستوى دافعية الإنجاز لديهم.

## مدى تأثير سياسة الحوافز على دافعية الانجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية راجح حرب

أهداف، وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل، ومستوى أعظم لوجوده الإنساني، ويتوقف نجاح الموظف في عمله على ما لديه من قوة إنجاز نحو عمله، لهذا فدافع الإنجاز العالي يزيد من قدرة الأفراد على ضبط أنفسهم في العمل وزيادة قدرتهم على حل المشكلات وأيضاً تساعدهم على محاولة التغلب على كل الصعوبات والعقبات التي قد يتعرضون لها أثناء مسيرة عملهم، ويتجه الفرد نحو مهنته مهمة عالية، وقد عرف هب (Hebb) دافعية الإنجاز بأن أثر لحدتين حسيين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك، ووظيفة التيقظ أو الاستئارة التي تمد الفرد، وبذلك يعتبر الداف أيضاً مهماً في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، كما يعتبر مكوناً أساسياً في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته وتوكيدها [13].

لقد أصبح لدراسة تأثير المكافآت المادية على دافعية الإنجاز أهمية كبيرة في ميادين مختلفة ومنها ميادين التعليم باعتبارها طريقاً مناسباً لفهم وتحديد المشكلات المتعلقة بكيفية الوصول إلى الأهداف المرجوة ونموذجاً للتخطيط والتطوير للوصول بالموظف إلى مستويات عليا في الأداء في جميع المجالات، وأصبحت للحوافز المادية دوراً رئيسياً وهاماً في توفير بيئة العمل المناسبة للموظف، من حيث المثابرة في العمل، والرضا الوظيفي، والرغبة في العمل، والمساهمة في تحقيق الأهداف وغيرها، ومن أجل ذلك لابد من وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حق كل موظف، وعرف السلي [14] الحوافز على انها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى المحركة للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وعرفها أيضاً (برسلون وستاين) على أنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين، بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف معينة [15].

ولعملية تحفيز الموظفين أهداف يجب مراعاتها ومنها:

- 1 - تحسين الإنتاجية.
- 2 - رفع الروح المعنوية للموظف.
- 3 - تشجيع المنافسة بين الموظفين.
- 4 - مكافئة الأداء المتميز.
- 5 - حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
- 6 - تشجيع الابتكار والإبداع [16].

ويرى مرعي [17]، إن هناك مخاطر كثيرة في حالة نقص أو عدم إهتمام المؤسسات بالحوافز وأذكر منها:

- 1 - تدني مستوى الموظف.
- 2 - شعور الموظف بعدم الرضا عن العمل.
- 3 - انخفاض معدل انتاجية الموظف.
- 4 - ارتفاع نسبة التغيب.
- 5 - القضاء على روح التعاون بين الموظفين.
- 6 - ترك العمل في حال توفر فرصة عمل أفضل.

وحتى تكون الحوافز قادرة على زيادة مستوى دافعية الانجاز لدى الموظف يجب أن يتوافر بها مجموعة من الشروط ذكر زويلف [18] بعضاً منها:

- 1 - ارتباط الحافز بأهداف الموظف.
- 2 - ايجاد صلة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغبته.
- 3 - اختيار الوقت المناسب الذي يستخدم فيه الحافز.
- 4 - ضمان استمرارية الحافز.
- 5 - العدالة في توزيع الحوافز.

2 - المجال المكاني: عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

3 - المجال الزمني: الفصل الأول من العام الدراسي 1438-1439 هـ. متغيرات الدراسة:

إقتصرت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

- 1 - المتغير التابع: دافعية الإنجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية.
- 2 - المتغير المستقل: الحوافز.

### 3. الإطار النظري

لقد أولت الدراسات الإدارية الحديثة عملية الدوافع أهمية كبيرة، لما لها من أثر كبير بالنسبة للعاملين في المؤسسات العامة والخاصة فيما يتعلق بسلوكهم وأدائهم وانتاجيتهم في العمل، وقد استفادت الإدارة من الدراسات التي قام بها الكثير من علماء النفس والاجتماع من أمثال سكينر (Skinner) وروجرز (Rogers) وواتسون (Watson) وتولمان (Tolman) وماكلياند (MacClelland) ومازلو (Maslow) وغيرهم، ولقد استفاد الباحثون في هذا المجال من نظريات الدوافع ومن أبحاث علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السلوكية الأخرى وذلك لفهم طبيعة دافعية العاملين نحو أعمالهم ومدى انعكاس ذلك على انتاجهم في العمل، لهذا ركزت الكثير من الدراسات السلوكية على الفرد في محاولة جادة لتفسير سلوكه في العمل، وعوامل تشكيل هذا السلوك لما له من تأثير على أداء العاملين.

ان لظهور نظرية الدافعية للإنجاز الأثر الكبير في حدوث نقلة نوعية في تطورها عندما اكتشف موراي Murroy الحاجات النفسية ومن بينها الحاجة إلى الإنجاز، ثم جاء بعده (ماكلياندواكنسون) اللذان أسهما في تطور الدافعية بصورة كبيرة من خلال ما أجروه من أبحاث، وتمكنا بعد ذلك قياس دافعية الإنجاز بمقياس موضوعي بدلاً من القياس الإسقاطي.

لقد تحولت نظريات تفسير السلوك الإنساني من النظريات السلوكية التي تركز على فكرة المثير والاستجابة والربط بينهما بالتعزيز إلى النظريات المعرفية التي قامت بإدخال مفاهيم ومتغيرات معرفية في تلك النظريات [11]، وبدء التركيز على أفكار الفرد ومعتقداته وعواطفه، وأصبح ينظر إلى أن الدافعية تشتمل على عمليات ذهنية تؤدي إلى شروع الفرد في الفعل أو السلوك، وكذلك المحافظة على الإستمرارية فيه، وأصبحت الدافعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك الفرد وأدائه لأي مطلب أو مهمة، ولهذا يعتبر أداء الفرد وقيامه بأية مهمة مرهون إلى حد كبير بنوعية الدافعية لديه ودرجتها، كما ان الإرتقاء بسلوك الأفراد على المستوى الكمي والنوعي يعزى إلى حد كبير إلى موضوع الدافعية.

إن علم النفس الدافعي بات يحتل مركزاً متميزاً في ما قدمه علم النفس من نظم وأنساق سيكولوجية وإذا كانت دراسة الدافعية تعد محوراً من المحاور الأساسية في علم النفس فإن دافعية الإنجاز أصبحت إحدى أهم الجوانب في نظام الدافع الانساني ككل [12]، ومن هنا يعتبر دافع الإنجاز أحد أهم الجوانب الرئيسية في منظومة الدوافع الإنسانية والتي إهتم بدراستها الباحثون في مجال علم النفس الإجتماعي، ويرجع هذا الإهتمام نظراً لأهميته في المجال النفسي وكذلك في المجالات والميادين التطبيقية والعلمية كالمجال الإقتصادي، والتربوي، والأكاديمي، ويعتبر الدافع للإنجاز عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد وهو مكوناً أساسياً في سعي الفرد لتحقيق ذاته وتأديدها، حيث يشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وما يحققه من

باعث يستجيب له دافع الجوع، ووجود جائزة أو مكافأة مادية من البواعث التي تستجيب لها عند مختلف الأفراد دوافع مختلفة [21].  
نظرية الدافع:

تشير هذه النظرية إلى أن مستوى الإنجاز يتناسب طردياً مع درجة التحفيز، ولهذا سيتحسن مستوى الإنجاز إذا ازدادت شدة الحافز.

نظرية حرف U

تشير هذه النظرية إلى وجود ارتباط غير خطي بين شدة الحافز ومستوى الإنجاز، حيث أن الإنجاز سيتحسن مع زيادة شدة الحافز إلى حد معين، بعدها يتوقف التحسن بالإنجاز عند زيادة الحافز عن ذلك الحد، ويهبط مع أية زيادة إضافية في شدة الحافز.

ومن هنا ومن خلال النظريتين السابقتين يتبين لنا ان كل نظرية تكمل النظرية الأخرى، فنجد أن نظرية الدافع تشرح العلاقة بين شدة الحافز ومستوى الإنجاز، أما نظرية حرف U المقلوطة فهي تشرح العلاقة بين شدة الحافز ومستوى الإنجاز، وبما أن الهدف الأساسي الذي نبحث عنه هو تحسين الإنجاز فيتوجب علينا أن نأخذ بعين الإعتبار هاتان النظريتان عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بدرجة التحفيز ونوعه.

العلاقة بين الدوافع والسلوك

من الواضح أن العلاقة بين الدافع والسلوك هي علاقة وحيدة بين الدافعية والسلوك الذي يقوم به، والتي يعمل بها الدافع على التأثير في سلوك الفرد سواءً كان بيولوجياً أو سيكولوجياً، وكلما كان الدافع قوي كان قيام الفرد بالسلوك بصورة قوية، أي تتناسب شدة الدافعية مع شدة السلوك، وفي حالة مصاحبة السلوك الذي يقوم به الفرد حافزاً يتميز بالإيجابية فإن درجة الاحتمالية تلك تتقوى بصورة قوية، ونتيجة ذلك يتجه السلوك نحو تحقيق هدف ما وهي اشباع الحاجة سواءً كانت بيولوجية او سيكولوجية، وهذا الإشباع بالتالي يؤدي إلى حالة من التوازن داخل الفرد، وبعد مدة من الوقت يختل التوازن بسبب ظهور حاجات جديدة أو بسبب نقص في الشروط البيولوجية المصاحبة للحاجة الأولى وذلك بمرور الزمن، أما في حالة كون الدافع ضعيفاً أو كان الحافز المصاحب للسلوك سلبياً فإحتمالية ظهور السلوك تكون ضعيفة، ولهذا فالهدف المرجو لا يتحقق، وهذه الحالة تكون حالة مقلقة للفرد، إلا إذغ زادت قوة الدافع من قبل دوافع خارجية والتي تعمل على تقوية الدوافع، أو أن يكسب الحافز دوافع ايجابية جديدة مما يؤدي إلى ظهور السلوك المناسب لإشباع الحاجة، ومن خلال ما سبق نجد أن العلاقة بين الدافع والسلوك علاقة ديناميكية، وإن التفاعل بين الحالة الداخلية للفرد والحوافز البيئية تفسر لنا بشكل أفضل احتمالية ظهور أو عدم ظهور السلوك، والشكل (1) يوضح ذلك.

6 – تناسب الحافز مع أداء الفرد.

أنواع الدوافع:

1 – الدوافع الفطرية: Inbred Motives

هي عبارة عن دوافع أو حاجات بيولوجية عامة يشترك فيها جميع الكائنات الحية على وجه الأرض (إنسان وحيوان) بحيث تلعب الوراثة دوراً هاماً وبارزاً في نقلها عبر الأجيال، وتتحكم الظروف العصبية والكيميائية فيها بقدر كبير، ومثال ذلك الحاجة للطعام والشراب والهواء، حيث تعتبر هذه الدوافع بأنها دوافع غير متعلمة أي لا يكتسبها الكائن الحي من البيئة، وتعتبر الدوافع استعداد مركبمن عناصر، مثير ينشطه، وسلوك يصدر عنه، وهدف يُراد تحقيقه، وهنا يمكن القول أن المثير والهدف كلاهما فطري، أما السلوك الذي يصدر عن الدافع فهو الحالة التي يتعلمها او يكتسبها الإنسان من محيطه [19].

2 – الدوافع المكتسبة (Acquired Motives)

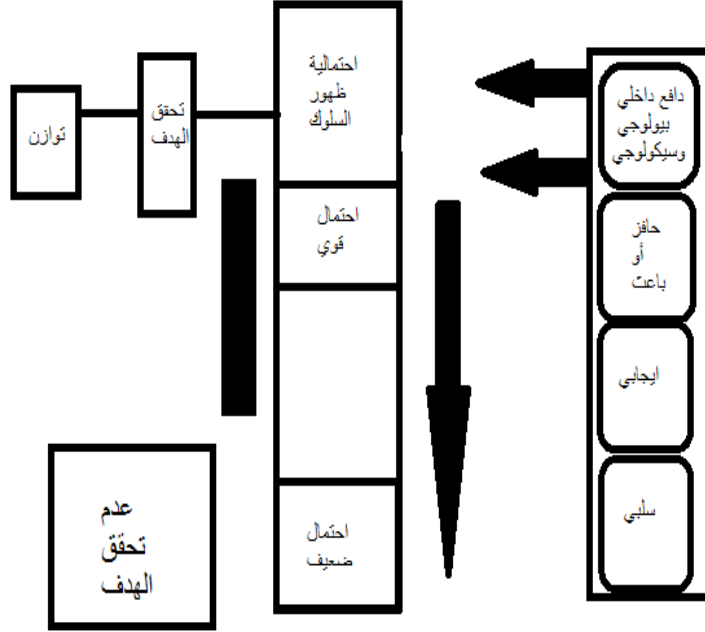
هي عبارة عن دوافع ثانوية، لأن هذا الدافع ينمو مع نمو الفرد، وتشتق هذه الدوافع من الدوافع الفطرية، ولهذا الدوافع صلة وترابط بالتكوين النفسي لهذا يطلق عليها البعض بالدوافع النفسية، ولهذا الدوافع أيضاً ترابط بحياة الإنسان وبيئته ولها أنظمة وتقاليد ومعايير اجتماعية تسمح بإحداث تعديل في نوع وشكل بعض الدوافع الفطرية ولهذا يسميها البعض بالدوافع الاجتماعية أو المتعلمة والتي تقوم بوظيفتها فتتكون العواطف والميول والاتجاهات والقيم والأعراف الاجتماعية، وتشبع حاجات الفرد الشخصية والاجتماعية [19].

استثارة الدافعية:

يعاني الكثير من الموظفين من مشكلات كثير تتعلق بالوضع الإقتصادي والاجتماعي الذي يعيش فيه والذي يؤدي إلى إحباط الموظف أثناء قيامه بوظيفته، وينعكس ذلك على جودة الأداء، ومن هنا يتوجب على الإدارات حل مثل هذه المشكلات، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهذا الموظف وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والتي تعمل بدوره كعنصر هام وفعال في إستثارة دافعية إنجاز الفرد للعمل.

مفهوم الحافز:

يسميه البعض الوجه الداخلي للدافع، والحافز لا يعدو أن يكون حالة من التوتر الذي يولد بدوره نزوعاً إلى النشاط العام، وتجعل الفرد أكثر حساسية لبعض جوانب البيئة، وهنا لا بد ان نعرف أن الحافز وحده لا يكفي لتوجيه السلوك توجيهها مناسباً، لذا يكون السلوك الصادر عنه وحده سلوكاً أعمى في حين أن السلوك الصادر عن الدافع يكون سلوكاً موجهاً إلى هدف معين، كما ان الباعث هو موقف خارجي، مادي اجتماعي يستجيب له الدافع فالطعام



شكل 1

#### 4. الدراسات السابقة

الظاهرة لتحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فعالية الأداء والرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بدراسة مسحية على مجموعة من العاملين بالمديرية العامة بمنطقة الظاهرة بسلطنة عمان، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة هو أن من أهم الحوافز تأثيراً على العاملين بالترتيب هي (الترقيات، العلاوات، البدلات، المكافآت المالية، الدورات، المشتركة في اتخاذ القرار) وان أقل الحوافز تأثير هي (الثناء الشفوي، خطابات الشكر).

- دراسة الوابل [27] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأي ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق وتحديد أولويات حوافز العمل من وجهة نظرهم، والتعرف على مدى رضاهم عن نظام الحوافز وما هي أهم المعوقات التي تعيق استخدام أنواع الحوافز والعمل على إيجاد نظام حوافز يساهم في رفع الأداء، ودلت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد أية معايير يتم إعطاؤها للضباط العاملين، لكن بينت الدراسة ان هناك رضا بدرجة عالية من قبل الضباط المشاركين في موسم الحج، وبينت الدراسة كذلك أن الحوافز تلعب دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، وكان من اهم المعوقات هو عدم إعلان نظام الحوافز وضعف الحوافز المادية.

- دراسة العنقودي [28] والتي هدفت إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين من خلال تحديد الملامح الأساسية للحوافز المطبقة في هذه الكليات، والتعرف على مدى رضا العاملين عن الحوافز المقدمة، وتحديد جوانب التطوير اللازمة إدخالها على حوافز العمل من وجهة نظر عينة الدراسة، وكان من أهم نتائجها أن العاملين يأخذون الحوافز بناء على قانون الخدمة المدنية ولهذا كان هناك عدم رضا عن هذه الحوافز لأنها لا توفر الحد المطلوب للأداء المقدم.

- دراسة Charness and Gneezy [29] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دفع مبالغ مادية مغرية للموظفين كحافز من أجل حضور تدريب عملي إضافي، وأثر ذلك على تشكيل أداء الموظفين، وكان العمل الإضافي عبارة عن

- دراسة اللوزي [22] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل الممنوحة لهم في مجالات العمل ومحتوى الوظيفة والحوافز المادية والمعنوية، وتكونت عينة الدراسة من (532) موظف حكومي تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ومن أهم النتائج أن الاتجاهات ايجابية بين الموظفين والحوافز وإن أثر الاتجاهات ايجابية نحو طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة.

- دراسة الداله [23] والتي هدفت للتعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين، وما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي، ودلت النتائج إلى ان أكثر الحوافز أهمية هي الترقية والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية، أما الحوافز المعنوية هي إهتمام الإدارة في تطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر، ودلت النتائج إلى أن أداء الأطباء مرتفع وهذا يدل على أن هناك نظرة ايجابية نحو العمل.

- دراسة Eriksson [24] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس التحفيز والتأثير على دفع الأداء، وقياس مدى تأثير العوامل الأخرى على الأداء من حيث تبادل الامتيازات المقررة، ومن أهم التوصيات التركيز على الموظفين الأكفاء الذين يتمتعون بالخبرة والمهارة.

- دراسة شهاب [25] هدفت هذه الدراسة إلى إبراز وايضاح أهمية ومكانة الفكر الإسلامي في مجال الحوافز الإدارية، وتوضيح مدى تطبيقه في الواقع المعاصر، وكيفية الاستفادة منه في الأبحاث والدراسات التي تتعلق بجوانب الإدارة وتطبيقاتها العامة، وكان من أبرز نتائجها أن نظام الحوافز في الإسلام يشمل جميع الجوانب الإنسانية والروحية في حين أن النظم المعاصرة تقتصر على الجوانب المادية والمعنوية، وإن دوافع الإنسان المسلم لا تتغير بتغير الحوافز المادية والمعنوية أو تغيير الإشراف والرقابة.

- دراسة المحروقي [26] والتي هدفت للتعرف على تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة

- دراسة الجساسي [33] هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (290) من رؤساء الأقسام والموظفين، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ما يتعلق باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء.

- دراسة Jabeen [34] هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تقييم الموظفين على تحفيزهم نحو العلم، وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية، ودلت النتائج على أن تقييم أداء الموظفين يحقق بدرجة ايجابية في تحفيزهم، ويبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم ولهذا كان أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

#### 5. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

إتبع الباحث في هذا البحث المنهجية الوصفية المعتمد على التحليل لمعرفة أثر الحوافز على مستوى دافعية الإنجاز لمدرسي عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

##### ب. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المسجلين في وحدة شؤون الموظفين بعمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الفصل الأول من العام الدراسي 1438-1439 هـ وعددهم (115) موظف.

##### ج. عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة للدراسة بطريقة عشوائية حيث بلغت (66) موظف، والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

ممارسة نشاط رياضي مقابل مبلغ مادي، ودلت النتائج أن دفع مبلغ مادي أدى إلى حضور أعلى، وإن للحوافز أثر موضعي يزول بزوالها، ودلت كذلك ان زمن ممارسة الرياضة شكل سلوكيات وعادات حسنة سوف تبقى بعد زوال المحفز.

- دراسة شراب [30] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الحوافز وأداء الموظفين لعملمهم ببلديات قطاع غزة الكبرى من خلال تحليل العلاقات بين الحوافز ومجالاتها ومستوى الأداء واستخدام القدرات التنافسية بين الموظفين، وبلغ حجم عينة الدراسة (228) موظف، ودلت النتائج على أن مستوى أداء الموظفين ضعيف بالنسبة للحوافز المادية حيث بلغ (46,89%) بينما كان معدل استجابات العينة على الحوافز المعنوية (68,35%) وكان تأثير الحوافز المعنوية على مستوى المدراء متوسط، ودلت النتائج على أن الحوافز المادية غير كافية ولا يوجد أصلاً أنظمة لها، وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية من حيث علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بغلاء المعيشة.

- دراسة العكش [31] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز والمكافئات وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة أن هناك أثر ضعيف لنظام الحوافز والمكافئات في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في غزة، وأن هناك خلل في آليات وطرق الترقية لعدم وجود ضوابط لها.

- دراسة الفارس [32] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توضيح سياسة الحوافز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، وتكونت عينة الدراسة من (324) موظفاً وموظفة، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وأشارت كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، العمر، الخبرة، وأوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بنشاط تدريب وتطوير الموظفين بهدف تحفيزهم.

#### جدول 1

يبين عدد أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريسية وإدارية	8	0,12
	عضو هيئة تدريس	45	0,68
	إداري	13	0,20
الجنسية	سعودي	15	0,23
	أردني	11	0,17
	مصري	19	0,29
	سوداني	13	0,19
	سوري	8	0,12
العمر	أقل من 30 سنة	1	0,015
	من 31-35 سنة	2	0,030
	من 36-40 سنة	31	0,47
	من 41-45 سنة	22	0,33
	من 46-فما فوق	10	0,15
	أقل من 3 سنوات	0	0,00
سنوات الخبرة	من 4-6 سنوات	18	0,27

## مدى تأثير سياسة الحوافز على دافعية الاجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	راجع حرب
المؤهل العلمي	من 7-10 سنوات	29	0,44	
	10 – فما فوق	19	0,29	
	دكتوراة	18	0,27	
	ماجستير	30	0,46	
	بكالوريوس	9	0,14	
	دبلوم	9	0,14	
المجموع		66	100	

المعالجات الإحصائية:  
 قام الباحث باستخدام برنامج (spss)، لمعالجة البيانات إحصائياً وتم تحليلها بالوسائل الإحصائية الآتية:  
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.  
 - اختبار (F)  
 - تحليل التباين الأحادي.  
 - اختبار LSD  
 أداة الدراسة:  
 من أجل التحقق من أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لموضوع البحث الحالي وذلك بعد الرجوع للدراسات السابقة وتكونت هذه الاستبانة من جزئين هما:  
 - السمات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، الجنسية، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)  
 - مجالات الدراسة بحيث تكونت الاستبانة من (55) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي الآتي:  
 1 – محور الحوافز المادية وعدد فقراتها (10) فقرة.  
 2 – محور الحوافز المعنوية وعدد فقراتها (10) فقرة.  
 3 – محور الترقيات وعدد فقراتها (10) فقرة.  
 4 – محور مستوى الأداء الوظيفي وعدد فقراته (10) فقرة.  
 5 – محور فاعلية نظام الحوافز وعدد فقراته (15) فقرة.  
 وكان سلم الاستجابة سلباً خماسياً تكون من:  
 - موافق بشدة وله خمس درجات.  
 - موافق وله أربعة درجات.  
 - محايد وله ثلاثة درجات.

جدول 2 يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأثر الحوافز المادية على مدرسي عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	هناك زيادة في المكافئات المالية لتحسين أداء المدرس	3.4697	.89820	6	مرتفع
2	أعمل بكل جهد للحصول على المكافئات المالية	3.6667	.95003	2	مرتفع
3	وجود الحوافز المالية مهم جداً في لزيادة انتاجية العمل	3.4091	.84083	7	مرتفع
4	هناك مكافئات مادية نهاية كل سنة دراسية	3.5758	.89547	4	مرتفع
5	قلة الراتب تقف عائقاً أمامي لزيادة انتاجيتي في العمل	3.1667	1.19722	9	متوسط
6	لا أهتم بالعمل لأن الراتب قليل	2.8030	1.02612	10	متوسط
7	ساعات العمل طويلة والراتب قليل	3.6818	.84415	1	مرتفع
8	للمكافئات المالية تأثير على أداء الموظف	3.5000	.89872	5	مرتفع
9	أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما انتقاه من راتب وعلاوات	3.6364	.90531	3	مرتفع
10	ما يدفع لي من بدل سكن قليل	3.2424	1.03865	8	متوسط
	المحور ككل	3.41	0.9494		مرتفع



مقارنة بالراتب هنا، ويعمل المدرس بسبب وجود حوافز نهاية العام الدراسي، ويتفق افراد العينة على أن وجود نظام حوافز له أهمية كبيرة في رفع سوية الأداء وإستمراره، ويرى أفراد عينة الدراسة أن استخدام الحوافز المادية كان بدرجة متوسطةً فيما يتعلق بالفقرات (ما يدفع لي من بدل سكن قليل، قلة الراتب تقف عائقاً أمامي لزيادة انتاجي في العمل، لا أهتم بالعمل لأن الراتب قليل) بمتوسط حسابي (3.2424 - 3.1667 - 2.8030) وبانحراف معياري (1.03865 - 1.19722 - 1.02612).

- للإجابة على التساؤل الثاني ما هو أثر الحوافز المعنوية على دافعية الإنجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

من أجل التعرف على ذلك قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الحوافز المعنوية المقدمة للمدرسين على دافعية الإنجاز وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول 3

يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأثر الحوافز المعنوية على مدرسي عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	أشعر بالأمن والإستقرار الوظيفي	1.5758	.60918	10	ضعيف جداً
12	هناك نوع من تفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم	1.6970	.70098	7	ضعيف جداً
13	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	1.6364	.57208	8	ضعيف جداً
14	يتيح لي العمل فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	1.7879	.79450	4	ضعيف جداً
15	أهتم بحصولي على خطاب شكر بعد كل عمل أقوم به	1.5909	.63190	9	ضعيف جداً
16	كان هناك تشاور ايجابي بين الإدارة والموظفين قبل وضع نظام المكافآت	1.8485	.56138	3	ضعيف
17	المكافآت خلق تنوعاً من الاحترام والتقدير بين الموظف والإدارة	1.7576	.78565	5	ضعيف جداً
18	في نهاية كل شهر هناك موظف مثالي	1.7273	.75540	6	ضعيف جداً
19	بعد كل عمل أكلف به هناك خطابات شكر	1.9394	.57856	2	ضعيف
20	بعد كل عمل أكلف به هناك هدايا تذكارية	2.0152	.71236	1	ضعيف
	المحور ككل	1.7576	.6701990		ضعيف جداً

قبل وضع نظام المكافآت، بعد كل عمل أكلف به هناك خطابات شكر، بعد كل عمل أكلف به هناك هدايا تذكارية) بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي على التوالي (1.8485 - 1.9394 - 2.0152) وبانحراف معياري على التوالي (.56138 - 57856 - 71236).

وهذا يدل على ان الموظف لا يشعر بالأمان الوظيفي، ولا يوجد هناك وسائل لتنمية الروح المعنوية والتقدير، وعدم إشراك المدرس في وضع الخطط المستقبلية، وعدم وجود هدايا أو خطابات شكر للمدرسين بعد كل عمل يقومون به.

- للإجابة على التساؤل الثالث ما هو أثر الترقيات على دافعية الإنجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟ من أجل التعرف على ذلك قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الترقيات المقدمة للمدرسين على دافعية الإنجاز وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي لعبارات محور الحوافز المادية قد تراوحت ما بين (2.8030) إلى (3.6818) بانحراف معياري (1.02612) إلى (84415.) وان المتوسط العام لهذا المحور كان (3,41) بانحراف معياري (0.9494) وذلك حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، ويرى أفراد عينة الدراسة أن استخدام الحوافز المادية كان بدرجة مرتفعة، فيما يتعلق بالفقرات (هناك زيادة في المكافآت المالية لتحسين أداء المدرس، أعمل بكل جهد للحصول على المكافآت المالية، وجود الحوافز المالية مهم جدا في زيادة انتاجية العمل، هناك مكافآت مادية نهاية كل سنة دراسية، ساعات العمل طويلة والراتب قليل، للمكافآت المالية تأثير على أداء الموظف، أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما اتقاضاه من راتب وعلوات) وبلغت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات على التوالي (3.6818 - 3.6667 - 3.6364 - 3.5758 - 3.5000 - 3.4697 - 3.4091)، بانحراف معياري (84415.- 95003.- 90531.- 89547.- 89872.- 89820.- 84083.) وهذا يدل على أن الموظف يعمل بجد وإجتهد رغم ساعات العمل الطويلة والتي يتقاضى بها راتب يشعر بالرضا عنه بسبب قلة الراتب الذي يأخذه في بلده

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لعبارات محور الحوافز المعنوية قد تراوحت ما بين (2.0152) إلى (1.5758) بانحراف معياري (71236.) إلى (60918.) وان المتوسط العام لهذا المحور كان (1.7576) بانحراف معياري (0.6702)، وبمستوى ضعيف، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، ويرى أفراد عينة الدراسة أن استخدام الحوافز المعنوية كان بدرجة ضعيفة جداً فيما يتعلق بالفقرات (أشعر بالأمن والإستقرار الوظيفي، هناك نوع من تفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم، تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل، يتيح لي العمل فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية، أهتم بحصولي على خطاب شكر بعد كل عمل أقوم به، المكافآت خلق تنوعاً من الاحترام والتقدير بين الموظف والإدارة، في نهاية كل شهر هناك موظف مثالي) بمتوسط حسابي على التوالي (1.5758 - 1.6970 - 1.6364 - 1.7879 - 1.5909 - 1.7576 - 1.7273)، وبانحراف معياري للفقرات على التوالي (.60918 - 70098 - 57208 - 79450 - 63190 - 78565 - 75540)، وجاءت الفقرات (كان هناك تشاور ايجابي بين الإدارة والموظفين

يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأثر الترقيات على مدرسي عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	هناك ترقيات استثنائية للمتميزين	1.3485	.48014	10	ضعيف جداً
22	تمنح الترقيات بأمر من الإدارة	1.7121	.67403	5	ضعيف جداً
23	وضع الترقيات الحالي جيد ويحقق الأهداف المرجوة	1.8485	.63833	4	ضعيف
24	لا يوجد هناك واسطة في الحصول على الترقيات	2.0909	.79860	1	ضعيف
25	نتائج التقييم السنوي لها أثر في الترقية	1.5606	.74687	8	ضعيف جداً
26	نظام الترقيات المعمول به يجبرني على تطوير نفسي باستمرار	1.6212	.48880	6	ضعيف جداً
27	لا يوجد نظام ترقيات واضح	1.4848	.74920	9	ضعيف جداً
28	هناك تنافس حقيقي بين الموظفين من أجل الحصول على الترقية	1.6061	.49237	7	ضعيف جداً
29	مع كل ترقية هناك زيادة مادية	2.0303	.58097	2	ضعيف
30	زاد احترام الآخرين لي بعد الترقية	1.9091	.75909	3	ضعيف
	المحور ككل	1.72121	0.64084		ضعيف جداً

الترقيات الحالي جيد ويحقق الأهداف المرجوة، لا يوجد هناك واسطة في الحصول على الترقيات) بمستوى ضعيف وبمتوسط حسابي على التوالي (1.8485 - 2.0909) وانحراف معياري على التوالي (63833.- 79860) وهذا يدل على عدم وجود نظام واضح للترقيات والذي لا يحقق الأهداف المرجوة لزيادة الانتاجية في العمل والحصول على جو تنافسي بين الموظفين على إعتبار أن الترقيات تأتي عن طريق المحسوبية والواسطة.

- للإجابة على التساؤل الرابع ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟ من أجل التعرف على ذلك قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الحوافز على مستوى أداء مدرسي العمادة وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول 5

يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي على مدرسي عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	هناك تقدير للكفاءة في العمل	3.3333	.73030	3	متوسط
32	هناك تقدير للسلوك الحسن في العمل	3.1818	1.08002	7	متوسط
33	الحوافز زادت من قدرتي على الانجاز	3.2879	.73934	4	متوسط
34	الحوافز حسنت من التعامل مع الآخرين	3.2727	.85116	5	متوسط
35	الحوافز سهلت تحقيق الأهداف المرجوة من العمل	3.3485	1.07406	2	متوسط
36	الحوافز لا تتناسب مع الجهد المبذول	3.0606	.97474	9	متوسط
37	أقوم بعمل بيفاعلية وكفاءة عالية	3.1212	.96898	8	متوسط
38	يساعد نظام المكافآت الموظف على تحقيق وتطبيق التعليمات والأنظمة	3.5303	.93183	1	مرتفع
39	المكافآت تعمل على زيادة المنافسة بين الموظفين	2.7879	.98473	10	متوسط
40	بيئة العمل غير مناسبة	3.2576	1.04234	6	متوسط
	المحور ككل	3.21818	0.93775		متوسط

وبمتوسط حسابي (3.5303) وانحراف معياري (.93183)، وجاءت باقي فقرات الاستبانة (هناك تقدير للكفاءة في العمل، هناك تقدير للسلوك الحسن في العمل، الحوافز زادت من قدرتي على الانجاز، الحوافز حسنت من التعامل مع الآخرين، الحوافز سهلت تحقيق الأهداف المرجوة من العمل، الحوافز لا تتناسب مع الجهد المبذول، أقوم بعمل بيفاعلية وكفاءة عالية، المكافآت تعمل على زيادة المنافسة بين الموظفين، بيئة العمل غير مناسبة) بمستوى

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لعبارات محور أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي قد تراوحت ما بين (3.5303) إلى (2.7879) بإنحراف معياري (.93183) إلى (.98473) وان المتوسط العام لهذا المحور كان (3.21818) بإنحراف معياري (0.93775) وبمستوى متوسط، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وجاءت الفقرة (يساعد نظام المكافآت الموظف على تحقيق وتطبيق التعليمات والأنظمة) بمستوى مرتفع

- للإجابة على التساؤل الخامس ما هو أثر فاعلية نظام الحوافز على دافعية الإنجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟  
من أجل التعرف على ذلك قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أثر فاعلية نظام الحوافز المقدمة للمدرسين على دافعية الإنجاز وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

متوسط، وبمتوسط حسابي على التوالي (3.3333 - 3.1818 - 3.2879 - 3.2727 - 3.3485 - 3.0606 - 3.1212 - 2.7879 - 3.2576)، وبانحراف معياري على التوالي (73030 - 1.08002 - 73934 - 85116 - 1.07406 - 97474 - 96898 - 98473 - 1.04234)، وهذا يدل على ضعف في نظام الحوافز والذي لم يستطع تقدير الكفاءات ولا تقدير السلوك ولم يساعد على زيادة الانتاجية في العمل ولهذا أصبحت بيئة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بيئة غير مناسبة، لكن ساعد نظام الحوافز على تطبيق التعليمات والأنظمة لأن أية مخالفات لهذه التعليمات قد توقع الفرد في الخصومات أو انهاء العقد.

#### جدول 6

يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأثر فاعلية نظام الحوافز على مدرسي عمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
41	هناك طرق عديدة لمنح الحوافز بما يتناسب مع العمل	3.4242	.55638	4	مرتفع
42	لا أشعر بأن هناك ظلم في توزيع المكافآت	2.7576	.74546	15	ضعيف
43	الحوافز تقدم حسب أسس ومعايير وضوابط منظمة	3.2727	.69161	6	متوسط
44	الحوافز تتميز بالمرونة	3.4545	.93120	3	مرتفع
45	تتقبل الإدارة الإقتراحات حول نظام الحوافز	3.9394	.95883	1	مرتفع
46	أقوم بالعمل حسب معايير الجودة المطلوبة	2.9697	.96028	12	ضعيف
47	هناك تحديث مستمر في نظام الحوافز للإسهام في تحفيز الموظفين	2.9091	.90685	13	ضعيف
48	هناك رغبة وجاهزية لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام لزيادة دخلهم المادي	3.2576	.98153	7	متوسط
49	يقيم أدائي بمعايير وأسس علمية واضحة	2.8788	1.03054	14	ضعيف
50	هناك انظمة للمكافآت أشمل وأفضل من النظام المعمول به عندنا	3.3939	.95883	5	متوسط
51	الإدارة تعمل باستمرار لتعديل المكافآت ليخدم الموظف	3.0152	.81321	11	متوسط
52	المكافآت بها مرونة	3.1364	1.07969	10	متوسط
53	المكافآت تخدم الإدارة أكثر من الموظف	3.7273	.98521	2	مرتفع
54	نظام المكافآت غير فاعل	3.1364	.95895	9	متوسط
55	هناك فروق بين نسبة المكافآت تبعاً للمحسوبية	3.2576	.79053	8	متوسط
	المحور ككل	3.2353	0.88994		متوسط

بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي على التوالي (3.2727 - 3.2576 - 3.3939 - 3.0152 - 3.1364 - 3.1364 - 3.2576) وبانحراف معياري على التوالي (.69161 - 98153 - 95883 - 81321 - 1.07969 - 95895 - 79053)، وجاءت الفقرات (هناك طرق عديدة لمنح الحوافز بما يتناسب مع العمل، الحوافز تتميز بالمرونة، تتقبل الإدارة الإقتراحات حول نظام الحوافز، المكافآت تخدم الإدارة أكثر من الموظف) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي على التوالي (3.4242 - 3.4545 - 3.9394 - 3.7273)، وبانحراف معياري على التوالي (.55638 - 93120 - 95883 - 98521)

- للإجابة على التساؤل السادس ما ترتيب الحوافز التي تؤثر على دافعية الإنجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟  
من أجل التعرف على ذلك قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أثر فاعلية نظام الحوافز المقدمة للمدرسين على دافعية الإنجاز وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لعبارات محور أثر فاعلية نظام الحوافز على مدرسي عمادة البرامج التحضيرية قد تراوحت ما بين (3.9394) إلى (2.7576) بانحراف معياري (95883) إلى (74546) وان المتوسط العام لهذا المحور كان (3.2353) بانحراف معياري (0.88994) وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، ويرى أفراد عينة الدراسة أن أثر فاعلية نظام الحوافز كان بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرات (لا أشعر بأن هناك ظلم في توزيع المكافآت، أقوم بالعمل حسب معايير الجودة المطلوبة، هناك تحديث مستمر في نظام الحوافز للإسهام في تحفيز الموظفين، يقيم أدائي بمعايير وأسس علمية واضحة) بمستوى ضعيف وبمتوسط حسابي على التوالي (2.7576 - 2.9697 - 2.9091 - 2.8788) وبانحراف معياري على التوالي (74546 - 96028 - 90685 - 1.03054)، وجاءت الفقرات (الحوافز تقدم حسب أسس ومعايير وضوابط منظمة، هناك رغبة وجاهزية لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام لزيادة دخلهم المادي، هناك انظمة للمكافآت أشمل وأفضل من النظام المعمول به عندنا، الإدارة تعمل باستمرار لتعديل المكافآت ليخدم الموظف، المكافآت بها مرونة، نظام المكافآت غير فاعل، هناك فروق بين نسبة المكافآت تبعاً للمحسوبية)

يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة.

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الحوافز المادية	3.4152	.23484	1	مرتفع
2	الحوافز المعنوية	1.7576	.25843	5	ضعيف جداً
3	الترقيات	3.2182	.39220	3	متوسط
4	أثر الحوافز على المدرس	3.2182	.39220	3	متوسط
5	فاعلية نظام الحوافز	3.2354	.31165	2	متوسط
	المحاور ككل	2.9689	0.31786		متوسط

للإجابة على التساؤل السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول تساؤلات الدراسة طبقاً للمتغيرات قيد الدراسة؟  
أولاً: الفروق باختلاف متغير المسعى الوظيفي  
من أجل التعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية لأثر الحوافز على أفراد عينة الدراسة في اختلاف المسعى الوظيفي، قام الباحث باستخدام تحليل التباين (Anova OneWay) لتوضيح دلالة الفروق في الإجابات، وكانت النتائج على النحو الآتي:

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة جاءت بين (3.4152) إلى (1.7576) وبانحراف معياري (23484.) إلى (25843.) واحتل محور الحوافز المادية الدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.4152) وانحراف معياري (23484.) وبمستوى مرتفع، وجاء بالترتبة الثانية محور فاعلية نظام الحوافز بمتوسط حسابي (3.2354) وانحراف معياري (31165.) وبمستوى متوسط، وجاء بالترتبة الثالثة كما من محور الترتيبات ومحور أثر الحوافز على المدرسين بمتوسط حسابي (3.2182) وانحراف معياري (39220.) وبمستوى متوسط، وجاء بالترتبة الأخيرة محور الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي (1.7576) وبانحراف معياري (25843.) وبمستوى ضعيف جداً.

جدول 8

نتائج تحليل التباين (Anova One Way) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المسعى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
أثر الحوافز المادية	بين المجموعات	.019	2	.009	.167	.847
	داخل المجموعات	3.566	63	.057		
	المجموع	3.585	65			
أثر الحوافز المعنوية	بين المجموعات	1.174	2	.587	11.670	.000
	داخل المجموعات	3.168	63	.050		
	المجموع	4.341	65			
أثر الترتيبات	بين المجموعات	.666	2	.333	2.248	.114
	داخل المجموعات	9.332	63	.148		
	المجموع	9.998	65			
أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.666	2	.333	2.248	.114
	داخل المجموعات	9.332	63	.148		
	المجموع	9.998	65			
أثر فاعلية نظام الحوافز	بين المجموعات	.015	2	.008	.076	.926
	داخل المجموعات	6.298	63	.100		
	المجموع	6.313	65			

الوظيفية وهذا أدى إلى تقليل وجود فروق بين العاملين في أثر هذه الحوافز باختلاف المسعى الوظيفي، ويتضح كذلك إلى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل في أثر الحوافز المعنوية على أفراد عينة الدراسة، ولتحديد اتجاه الفروق بين تلك الفئات قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 8 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل في أثر الحوافز المادية والترقيات وأثر الحوافز على تحسين الأداء وأثر فاعلية نظام الحوافز على أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسعى الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحوافز في العمل توزع على العاملين بغض النظر عن مسمياتهم

نتائج اختبار (LSD) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المسمى الوظيفي

المحور	مسمى وظيفي (أ)	مسمى وظيفي (ل)	متوسط الفروق	(Sig. (P. Value
أثر الحوافز المادية	عضو هيئة تدريس وإداري	عضو هيئة تدريس	-0.03917	.669
		إداري	-0.00481	.964
	عضو هيئة تدريس	عضو هيئة تدريس وإداري	.03917	.669
		إداري	.03436	.648
أثر الحوافز المعنوية	إداري	عضو هيئة تدريس وإداري	.00481	.964
		عضو هيئة تدريس	-0.03436	.648
	عضو هيئة تدريس وإداري	عضو هيئة تدريس	-0.40000*	.000
		إداري	-0.43077*	.000
أثر الترقيات	عضو هيئة تدريس	عضو هيئة تدريس وإداري	.40000*	.000
		إداري	-0.03077	.664
	إداري	عضو هيئة تدريس وإداري	.43077*	.000
	عضو هيئة تدريس وإداري	عضو هيئة تدريس	.03077	.664
أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي	عضو هيئة تدريس	عضو هيئة تدريس	-0.11972	.421
		إداري	.13173	.449
	عضو هيئة تدريس وإداري	عضو هيئة تدريس وإداري	.11972	.421
		إداري	.25145*	.042
أثر فاعلية نظام الحوافز	عضو هيئة تدريس وإداري	عضو هيئة تدريس وإداري	-0.13173	.449
		عضو هيئة تدريس	-0.25145*	.042
	عضو هيئة تدريس	عضو هيئة تدريس	-0.11972	.421
		إداري	.13173	.449
أثر التباين	إداري	عضو هيئة تدريس وإداري	.11972	.421
		إداري	.25145*	.042
	عضو هيئة تدريس وإداري	عضو هيئة تدريس وإداري	-0.13173	.449
		عضو هيئة تدريس	-0.25145*	.042
أثر التباين	عضو هيئة تدريس	عضو هيئة تدريس	.00852	.944
		إداري	.04487	.753
	عضو هيئة تدريس وإداري	عضو هيئة تدريس وإداري	-0.00852	.944
		إداري	.03635	.716
أثر التباين	عضو هيئة تدريس	عضو هيئة تدريس وإداري	-0.04487	.753
		عضو هيئة تدريس	-0.03635	.716

ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة الأفراد باختلاف مستوياتهم يحبون الحوافز المعنوية والتي تعمل كداعم للمسمى الوظيفي وتساعد في تحقيق الرغبات والذات. ثانياً: الفروق باختلاف متغير الجنسية

The mean difference is significant at the 0.05 level . \* يتضح من خلال نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل بين استجابات أفراد عينة البحث نبعا لمتغير أثر الترقيات على الأداء الوظيفي على جميع فئات المسمى الوظيفي،

جدول 10

نتائج تحليل التباين (Anova One Way) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف الجنسية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
أثر الحوافز المادية	بين المجموعات	.244	4	.061		
	داخل المجموعات	3.341	61	.055	1.114	.358
	المجموع	3.585	65			
أثر الحوافز المعنوية	بين المجموعات	.505	4	.126	2.009	.104
	داخل المجموعات	3.836	61	.063		
	المجموع	4.341	65			
أثر الترقيات	بين المجموعات	.666	4	.166	1.088	.370

مدى تأثير سياسة الحوافز على دافعية الاجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية راجح حرب

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي	داخل المجموعات	9.332	61	.153	1.088	.370
	المجموع	9.998	65			
	بين المجموعات	.666	4	.166		
	داخل المجموعات	9.332	61	.153		
أثر فاعلية نظام الحوافز	داخل المجموعات	9.998	65		9.491	.000
	المجموع	9.998	65			
	بين المجموعات	2.422	4	.605		
	داخل المجموعات	3.891	61	.064		
	المجموع	6.313	65			

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 10 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل في أثر الحوافز على أفراد عينة الدراسة وفعاليتها الجينية باستثناء أن هناك أثر لفاعلية نظام الحوافز باختلاف الجنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، ويعزو الباحث أن هذه النتيجة نتيجة طبيعية، ففي حالة تقديم أية حوافز للعاملين بطريقة صحيحة دون تحيز وحسب الأداء والإنتاجية سيكون لها الأثر في زيادة مستوى الأداء، ولتحديد اتجاه الفروق بين تلك الفئات قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول 11

نتائج اختبار (LSD) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف الجينية

المحور	مسمى وظيفي (أ)	مسمى وظيفي (ل)	متوسط الفروق	(Sig. (P. Value
أثر فاعلية نظام الحوافز	سعودي	أردني	-.29859*	.004
		مصري	.01848	.833
	أردني	سوداني	-.29299*	.003
		سوري	-.51222*	.000
	مصري	سعودي	.29859*	.004
		مصري	.31707*	.002
	سوداني	سوداني	.00559	.957
		سوري	-.21364	.074
	مصري	سعودي	-.01848	.833
		أردني	-.31707*	.002
	سوداني	سوداني	-.31147*	.001
		سوري	-.53070*	.000
	سوداني	سعودي	.29299*	.003
		أردني	-.00559	.957
	سوري	مصري	.31147*	.001
		سوري	-.21923	.058
	سوري	سعودي	.51222*	.000
		أردني	.21364	.074
		مصري	.53070*	.000
		سوداني	.21923	.058

The mean difference is significant at the 0.05 level. يتضح من خلال نتائج الجدول 10 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بالتالي أدى إلى وجود أثر واضح في فاعلية نظام الحوافز التي تقدمه عمادة البرامج التحضيرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الأفراد العاملين في أية مؤسسة تعليمية أو غيرها بحاجة إلى حوافز لتحسين الأداء. ثالثاً: الفرق باختلاف متغير العمر

جدول 12

نتائج تحليل التباين (Anova One Way) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
أثر الحوافز المادية	بين المجموعات	.232	4	.058	1.058	.385
	داخل المجموعات	3.352	61	.055		
	المجموع	3.585	65			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
أثر الحوافز المعنوية	بين المجموعات	.491	4	.123	1.943	.115
	داخل المجموعات	3.851	61	.063		
	المجموع	4.341	65			
أثر الترفيقات	بين المجموعات	.957	4	.239	1.615	.182
	داخل المجموعات	9.041	61	.148		
	المجموع	9.998	65			
أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.957	4	.239	1.615	.182
	داخل المجموعات	9.041	61	.148		
	المجموع	9.998	65			
أثر فاعلية نظام الحوافز	بين المجموعات	.397	4	.099	1.023	.402
	داخل المجموعات	5.916	61	.097		
	المجموع	6.313	65			

يتضح من خلال نتائج الجدول 12 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل في أثر الحوافز على أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة بإختلاف أعمارهم بحاجة إلى نظام حوافز فاعل ليساعدهم على العيش الأفضل وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم. رابعاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

### جدول 13

نتائج تحليل التباين (Anova One Way) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
أثر الحوافز المادية	بين المجموعات	.046	2	.023	.406	.668
	داخل المجموعات	3.539	63	.056		
	المجموع	3.585	65			
أثر الحوافز المعنوية	بين المجموعات	.203	2	.102	1.549	.221
	داخل المجموعات	4.138	63	.066		
	المجموع	4.341	65			
أثر الترفيقات	بين المجموعات	.705	2	.353	2.391	.100
	داخل المجموعات	9.293	63	.148		
	المجموع	9.998	65			
أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.705	2	.353	2.391	.100
	داخل المجموعات	9.293	63	.148		
	المجموع	9.998	65			
أثر فاعلية نظام الحوافز	بين المجموعات	.827	2	.414	4.749	.012
	داخل المجموعات	5.486	63	.087		
	المجموع	6.313	65			

يتضح من خلال نتائج الجدول 13 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل في أثر الحوافز على أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنسية بإستثناء أن هناك أثر لفاعلية نظام الحوافز باختلاف الجنسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، ويعزو الباحث أن هذه النتيجة

جدول 14 نتائج اختبار (LSD) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة (أ)	سنوات الخبرة (ب)	متوسط الفروق	(Sig. (P. Value
أثر فاعلية نظام الحوافز	من 4-6 سنوات	من 7-10 سنوات	-1.8857	.101
	من 4-6 سنوات	من 7-10 سنوات	.27088*	.003
	من 4-6 سنوات	أكثر من 10 سنوات	.19708*	.047
	من 7-10 سنوات	من 4-6 سنوات	-.27088*	.003
	من 7-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.07381	.400
	أكثر من 10 سنوات	من 4-6 سنوات	-.19708*	.047
	من 7-10 سنوات	من 4-6 سنوات	.07381	.400

يتضح من الجدول 14 إلى أن هناك أثر لفاعلية نظام الحوافز على أداء الأفراد ولجميع الفئات العمرية، ويعزو الباحث ذلك إلى الطبيعة البشرية

مهما صغرت أو كبرت بحاجة إلى تحفيز مستمر من أجل زيادة الانتاج وتحسينه.

خامساً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

جدول 15

نتائج تحليل التباين (Anova One Way) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
أثر الحوافز المادية	بين المجموعات	.281	3	.094	1.760	.164
	داخل المجموعات	3.304	62	.053		
	المجموع	3.585	65			
أثر الحوافز المعنوية	بين المجموعات	1.474	3	.491	10.621	.000
	داخل المجموعات	2.868	62	.046		
	المجموع	4.341	65			
أثر الترقيات	بين المجموعات	1.480	3	.493	3.589	.019
	داخل المجموعات	8.519	62	.137		
	المجموع	9.998	65			
أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.480	3	.493	3.589	.019
	داخل المجموعات	8.519	62	.137		
	المجموع	9.998	65			
أثر فاعلية نظام الحوافز	بين المجموعات	.175	3	.058	.590	.624
	داخل المجموعات	6.138	62	.099		
	المجموع	6.313	65			

ويتضح من خلال نتائج الجدول 15 عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل في أثر الحوافز المادية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين ويرغم اختلاف مستوياتهم العلمية بحاجة إلى الحوافز المادية، ويتضح كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل لفاعلية نظام الحوافز الذي يقدم للعاملين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن نظام الحوافز المعمول به حالياً غير مجزي وبحاجة إلى تطوير بما يتماشى مع التطورات التي تشهدها المنطقة والعالم، ولتحديد اتجاه الفروق بين تلك الفئات قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

يتضح من خلال نتائج الجدول 15 عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل في أثر الحوافز المادية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين ويرغم اختلاف مستوياتهم العلمية بحاجة إلى الحوافز المادية، ويتضح كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل في أثر الترقيات وأثر الحوافز على مستوى الأداء على أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفرد بحاجة لترقيات

جدول 16

نتائج اختبار (LSD) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي (أ)	المؤهل العلمي (ل)	متوسط الفروق	(Sig. (P. Value
أثر الحوافز المعنوية	دكتورة	ماجستير	-.33778*	.000
		بكالوريوس	-.13889	.119
		دبلوم	-.33889*	.000
	ماجستير	دكتورة	.33778*	.000
		بكالوريوس	.19889*	.018
		دبلوم	-.00111	.989
	بكالوريوس	دكتورة	.13889	.119
		ماجستير	-.19889*	.018
		دبلوم	-.20000	.053
		دبلوم	.33889*	.000
أثر الترقيات		ماجستير	.00111	.989
		بكالوريوس	.20000	.053
	دكتورة	ماجستير	.24889*	.028
		بكالوريوس	-.15000	.325
		دبلوم	.20556	.179



.028	-24889*	دكتورة	ماجستير	
.006	-39889*	بكالوريوس		
.759	-.04333	دبلوم		
.325	.15000	دكتورة	بكالوريوس	
.006	.39889*	ماجستير		
.046	.35556*	دبلوم		
.179	-.20556	دكتورة	دبلوم	
.759	.04333	ماجستير		
.046	-.35556*	بكالوريوس		
.028	.24889*	ماجستير	دكتورة	أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي
.325	-.15000	بكالوريوس		
.179	.20556	دبلوم		
.028	-.24889*	دكتورة	ماجستير	
.006	-39889*	بكالوريوس		
.759	-.04333	دبلوم		
.325	.15000	دكتورة	بكالوريوس	
.006	.39889*	ماجستير		
.046	.35556*	دبلوم		
.179	-.20556	دكتورة	دبلوم	
.759	.04333	ماجستير		
.046	-.35556*	بكالوريوس		

#### 7. التوصيات

- 1 – يجب وضع نظام للحوافز بشتى أنواعها وإعلانها للموظفين.
- 2 – ربط الراتب بغلاء المغيشة،
- 3 – وضع آلية لمكافئة الموظفين المتميزين.
- 8 – تنمية العلاقات الانسانية بين الموظفين.
- 9 – العمل بروح الفريق الواحد.
- 10 – ربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى الأداء.
- 11 – إقامة ورش عمل وندوات لبحث كيفية تأثير التحفيز على العاملين.
- 12 – مواصلة منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها.

#### المراجع

- أ. المراجع العربية
- [1] الكعبي، نعمة، السامرائي، مؤيد (2000) إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي، ط1، مطبعة العمال المركزية، بغداد، العراق.
  - [3] خليفة، عبد اللطيف، محمد (2000) الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
  - [4] الدروبي، سليمان (2006) التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط1، دار علم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - [5] سعيد، صالح، عودة (1994) إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس.
  - [6] الكعبي، نعمة، السامرائي، مؤيد (2000) إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي، ط1، مطبعة العمال المركزية، بغداد، العراق.
  - [7] أبو شيحة، نادر، أحمد (2000) إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

The mean difference is significant at the 0.05 level

يتضح من خلال نتائج الجدول 16 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل في أثر الحوافز المعنوية ولصالح المستوى التعليمي الأقل، وكذلك يتضح فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) فأقل في أثر الترقيات ولصالح المستوى التعليمي الأعلى، وكان للحوافز أثر في تحسين الأداء على جميع فئات المستوى التعليمي، بينما لم يتم تسجيل فروق دالة احصائياً لفاعلية نظام الحوافز.

#### 6. النتائج

بعد تحليل نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الآتي:

- 1 – لا يوجد معايير وضوابط للحوافز المادية وهذا النظام غير فعال ولا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- 2 – هناك ربط بين التقييم السنوي والزيادة السنوي، وهذا أدى بالتالي إلى خلق مشاحنات بين المدير والموظف في حالة ان كان التقييم قليل، لأن الموظف لن يأخذ زيادة سنوية.
- 3 – هناك بعض المديرين يعطي تقييم أعلى للموظف حتى يحصل على زيادة سنوية وهذا أضعف الأداء الوظيفي.
- 4 – أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز واداء الموظفين.
- 5 – أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى انخفاض راتب المدرس والذي لا يحقق احتياجه، ولهذا فقد يبحث عن مصدر دخل آخر مثل الدروس الخصوصية أو العمل الجزئي في مؤسسة أخرى.
- 6 – عدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
- 7 – عدم استخدام أية وسائل تنافسية كالاختبارات والمسابقات لمنح الحوافز.

## مدى تأثير سياسة الحوافز على دافعية الاجاز لدى مدرسي عمادة البرامج التحضيرية راجح حرب

- [8] هلال، محمد عبد الغني (2009) التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، القاهرة، مصر.
- [9] البرنوطي، سعاد نايف (2007) إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [10] عباس، سهيلة (2006) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [12] الأعرس، صفاء، قشقوش، ابراهيم، سلامة، محمد (1983) دراسة استطلاعية للعلاقات بين دافعية الانجاز وبعض المتغيرات العقلية والشخصية والاجتماعية في المجتمع القطري، مركز البحوث التربوية، قطر.
- [13] خليفة، عبد اللطيف، محمد (2000) الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [14] السليحي، علي (2002) تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- [15] الكعبي، نعمة، السامرائي، مؤيد (2000) إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي، ط1، مطبعة العمال المركزية، بغداد، العراق. 20-الزبادي (2006)
- [16] بربر، كامل (2007) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، مدرسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- [17] مرعي، محمد عبد الفتاح (2003) التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المعهد العالي للتنمية الإدارية، دمشق.
- [18] زويلف، مهدي (2004) إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
- [19] السامرائي، باسم (1988) المدخل في علم النفس، مطبعة الخلود، بغداد.
- [20] السامرائي، باسم (1988) المدخل في علم النفس، مطبعة الخلود، بغداد.
- [21] راجح، أحمد (1979) أصول علم النفس، ط2، دار المعارف، مصر.
- [22] اللوزي، موسى (1995) اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 22، العدد السادس.
- [23] الدالة، سعود (2005) أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- [25] شهاب، إبراهيم (1995) مشاركة العاملين في صنع القرار الإداري، مجلة الإدارة، العدد 61، مسقط.
- [26] المحروقي، عبد الله (٢٠٠٥) تأثير الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة
- الظاهرة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عُمان.
- [27] الوابل، عبد الرحمن بن علي (2005) دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- [28] العنقودي، يوسف بن صالح (2006) نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، عُمان.
- [30] شراب، باسم (2007) تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [31] العكش علاء خليل (2007) نظام الحوافز والمكافآت وأثره على الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [32] الفارس، سليمان (2011) أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد الأول.
- [33] الجساسي، عبد الله حمد محمد (2011) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.
- ب. المراجع الأجنبية
- [2] Hermans, H. J., (1970) A Questionnaire Measure of Achievement Motivation, *Journal of Applied Psychology*, 54,353.
- [11] Pintrich, P. R. (2003). A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95, 667–686.
- [24] Eriksson, T, and Villeval, M (2004) "other – Regarding Preference and Performance pay – An Experiment on Incentives and Sorting" *NO* (1191).
- [29] Chames, G, and Gneezy, U (2006) "Incentives and Habits" *university of California*.
- [34] Jabeen, M (2011) Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation, *The islamia university of Bahawalpur Punjab, Pakistan, Europcan, Journal of Business and management VOL, 3, NO, 4, online Available at www.iiste.org.*

# THE IMPACT OF POLICY INCENTIVES ON ACHIEVEMENT MOTIVATION AMONG TEACHERS DEANSHIP OF THE PREPARATORY PROGRAM AT THE UNIVERSITY OF IMAM MUHAMMAD BIN SAUD ISLAMIC UNIVERSITY

**RAJEH SADI RAJEH HARB**

Assistant Professor of Psychology

Deanship of the preparatory programs

University of Imam Muhammad bin Saud Islamic University

---

**ABSTRACT\_** *The aim of this study is to identify the effect of the incentive policy on the achievement motivation of the instructors of the Deanship of Preparatory Programs at the Imam Muhammad bin Saud Islamic University, from the point of view of the trainers. The researcher used the descriptive analytical method, which is based on collecting data and the interpretation of the sample, the questionnaire was used to identify the opinions of the members of the research sample, which consisted of the teachers of the Deanship of preparatory programs at Imam Muhammad bin Saud Islamic University and receive incentives of all kinds. The questionnaire was distributed to (66) questionnaires, %, And use The results of the study showed that there is a weakness in the effectiveness of the incentive system in improving the performance of teachers, the absence of controls and criteria for granting incentives, and the lack of any competitive means such as tests and competitions for incentives. The study reached a number of recommendations, Linking the salary to the cost of living, establishing a mechanism to reward outstanding employees, developing human relations between employees, and linking the incentive payments effectively to the level of performance so that the employees are distinguished according to the level of performance.*

**KEYWORDS:** *Incentives, Motivation, Performance, Motivation.*