

تقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراتة في ضوء علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية  
"دراسة تحليلية"

د. أحمد عبد الله الحويك\*

مقدمة:

إن العنصر البشري من أهم العناصر في أي منظمة من المنظمات، لذلك تسعى الإدارة الجيدة إلى الاهتمام بهذا العنصر المهم من أجل الوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، وتعمل إلى تحفيزه وإشباع رغباته التي يعمل على إشباعها، لذلك فإن موضوع التحفيز من الموضوعات التي تناولها الكثير من المفكرين في مجالي الإدارة وعلم النفس، وحظيت باهتمام علماء السلوك الإداري، نظراً لأهميتها كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد، وقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت التحفيز، والتي من أشهرها نظرية مازلو للحاجات.

ولعل الاهتمام بحفز الموظفين تفرضه الرغبة في رفع وتحسين أدائهم، للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية، حيث إن رفع الكفاءة للموظف أصبح من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

إن الحافز يعد أحد العناصر المهمة والأساسية، لذلك فإن الكثير من المؤسسات تضع في سلم أولوياتها واهتماماتها رؤية متكاملة ونظاماً تحفيزياً إيجابياً يُشجع الفرد ويستحثه على الإبداع والتميز، كما أن غياب عنصر التحفيز في المنظمة يسبب العديد من السلبيات منها:

تدني مستوى الأداء لدى العاملين، وتراجع الجودة والتميز في تقديم الخدمة، وإهدار الوقت عند إنجاز العمل عن الوقت المحدد واللازم لأداء الخدمة، وارتفاع نسبة عدم الشعور بالرضا عند العاملين في المنظمة، وسيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية عند العاملين، وارتفاع نسبة دوران العمل، وازدياد المطالب والشكاوى باستمرار في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك<sup>(2)</sup>.

ونظراً لأهمية الجامعات ودورها المهم الذي تقوم به في عملية التعليم العالي والبحث العلمي، تأتي هذه الدراسة (تقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراتة في ضوء علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية).

المشكلة البحثية:

تتضح المشكلة البحثية والتي يمكن التعبير عنها في تساؤل رئيسي هو:

■ ما طبيعة حوافز العاملين بجامعة مصراتة بدولة ليبيا ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل يتطلب الأمر الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتقييم مستوى حوافز العاملين وفقاً للتخصص و الجنس والخبرة و المؤهل العلمي؟
- هل هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، فيما يتعلق بالتأثيرات المختلفة للحوافز على مستوى الأداء الوظيفي ؟

\* قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة مصراتة.

- هل هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، فيما يتعلق بمظاهر توظيف حوافز العاملين بإدارة الجامعة وفقاً للتخصص و الجنس والخبرة و المؤهل العلمي؟
- هل هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، فيما يتعلق بنواتج غياب الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي؟
- هل هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، فيما يتعلق بأشكال الحوافز التي يرون إمكانية استخدامها لتحسين مستوى الأداء الوظيفي بإدارة الجامعة؟

#### الفروض:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في تقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراتة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في تقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراتة تعزى لمتغير التخصص العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في تقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراتة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في تقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراتة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في تقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراتة تعزى لمتغيرالحالة الاجتماعية .

#### أهداف الدراسة:

- (1) التعرف على طبيعة اتجاهات عينة الدراسة، فيما يتعلق بنظام الحوافز الذي تنتبناه إدارة الجامعة.
- (2) التعرف على الحوافز التي تحتل الصدارة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.
- (3) التعرف على أثر الاختلاف في الخصائص الديموغرافية على أشكال الحوافز، وعلاقة ذلك بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الجامعة.
- (4) التعرف على درجة مستوى الرضا عند العاملين، فيما يتعلق بالحوافز المعمول بها حالياً بإدارة الجامعة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

- \* تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تتيح الفرصة للمسؤولين في إدارة الجامعة من الاطلاع على تقييم العاملين لمستوى الحوافز المقدمة من قبل إدارة الجامعة .
- \* كما تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تطبق على مجال مهم في المجتمع، وهو مجال التعليم الجامعي وهي مرحلة مهمة جداً من مراحل التعليم، ويأمل الباحث أن تساعد النتائج التي سوف يتم التوصل إليها على وضع توصيات يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الحوافز المقدمة من قبل إدارة الجامعة، وبالتالي الوصول إلى أداء عال للعاملين، الأمر الذي ينعكس على الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعة ذاتها.

### مصطلحات الدراسة:

مفهوم التقييم في الإدارة:

يعرف تقييم الأداء بأنه: نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم<sup>(3)</sup>.  
ويعد تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد، والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة<sup>(4)</sup>.

ويرى أحد أهل الإدارة ويوافقه الباحث في أن هناك فرقاً بين التقييم والتقويم، فالتقييم هو جزء من التقويم، وهو إعطاء قيمة وإصدار حكم على عمل ما، بينما التقويم هو رصد وملاحظة العمل المقوم من جميع جوانبه والمساعدة على تطويره وتجاوز الصعوبات التي تواجهه، وفقاً للمعايير الموضوعية لقياس جوانب التنفيذ ومقدار ما تحقق من الأهداف وتحسين وتطوير العمل الذي أُنشئ بالتقويم أو ما يسمى بالمقوم<sup>(5)</sup>.

### مفهوم الحافز في اللغة:

مادة حفز: تعني الحَفْرُ حثُّ الشيء من خلفه سَوَّفاً وغير سوق، وحفزه أي دفعه من خلفه والحفز: الحثُّ والإعجال، يقال أحفّز في مشيه، أحثّ وأجتهد، وفي حديث أنس بن مالك أن رسول الله (ص) أتى بتمر فجعل يقسمه وهو مُحفّزٌ، أي مستعجل مُستوفزٌ يريد القيام غير متمكن من الأرض<sup>(6)</sup>.

كما ورد في مختار الصحاح أن مادة حفز تعني دفعه من خلفه من باب ( ضرب ) واللبليل يحفز النهار أي يسوقه<sup>(7)</sup>.

وعرف الحافز بأنه: الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشجع حاجات العامل، وتوجه سلوكه على نحو معين<sup>(8)</sup>.  
ويعرف الباحث الحوافز إجرائياً بأنها: تلك العناصر الخارجية التي تشجع الأفراد بإدارة الجامعة على تحقيق رغباتهم، وتوجه سلوكهم نحو إشباع حاجاتهم التي يسعون من أجل إشباعها.

### مفهوم الجامعة:

إن كلمة جامعة قد أخذت من لفظ الجمع، وإذا كان الجامع قد سمي جامعاً لأنه موضع اجتماع الناس لعبادة الله جل شأنه، فإن كلمة جامعة تدل على مكان يجتمع الناس فيه لخدمة العلم والمعرفة كشافاً وإنتاجاً وتعلماً وتعليماً، حيث يرتبط مفهوم العلم بالعبادة، ويتصل مفهوم العلم بالعمل<sup>(9)</sup>.

### حدود الدراسة:

أولاً: الحد البشري:

تقتصر الدراسة على عينة من الإداريين بجامعة مصراتة بدولة ليبيا، والذين تم اختيارهم عشوائياً.

ثانياً: الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الإداريين بجامعة مصراتة بدولة ليبيا .

ثالثاً: الحدود الزمنية: اقتصرت هذه الدراسة على العام الجامعي: 2015 م - 2016 م .

### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

\* دراسة اللوزي: 1995م<sup>(10)</sup>

وهي بعنوان: اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1: إيجابية الاتجاهات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية نحو حوافز العمل الممنوحة لهم من قبل منظماتهم.  
2: أوضحت الدراسة وجود فروقات ذات دلالات إحصائية في اتجاهات الأفراد نحو حوافز العمل وتعزى تلك الفروقات إلى المتغيرات الشخصية.

\* دراسة الجهني: 1998م<sup>(11)</sup>

وهي بعنوان تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين بإدارة جوازات جدة بالمملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- 1: ارتفاع تبني أنظمة الحوافز بالمديرية بصفة عامة.
- 2: عدم وجود اختلاف بين العاملين بسبب مستواهم التعليمي .
- 3: وجود اختلاف كبير في وجهات نظر أفراد العينة تجاه حوافز العمل بشكل عام نظراً لاختلاف درجاتهم الوظيفية.
- 4: عدم وجود اختلاف في وجهات نظر أفراد العينة بسبب الحالة الاجتماعية والفئات العمرية وعدد أفراد الأسرة.
- 5: أجمع أفراد العينة على أهمية الحوافز المالية وتليها الحوافز المعنوية.

\* دراسة العنقري: 1999م<sup>(12)</sup>

وهي بعنوان: نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، وهي دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- 1: عدم رضا العاملين على الحوافز المادية الإيجابية.
- 2: وجود درجة من الرضا لدى العاملين بشكل عام عن الحوافز المعنوية الإيجابية.
- 3: يرى العاملون أن الجزاءات التأديبية ضد الموظفين تتناسب مع مقدار الأخطاء التي يرتكبونها.
- 4: أخذت الحوافز المادية المرتبة الأولى لدى العاملين من حيث التفضيل عن غيرها من أنواع الحوافز.
- 5: إن أهم المشاكل التي تواجه نظام الحوافز المعمول به هو عدم وجود نظام واضح ومستقل للحوافز.

■ دراسة: نادر حامد أبو شرح: (2010)<sup>(13)</sup>

- أظهرت مجموعة من النتائج منها: أن العلاقات بين العاملين يسودها التقدير والاحترام المتبادل، مما يسهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، والمكافآت وأداء الموظفين.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وكذلك بين الترقيات وأداء الموظفين.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في مستوى الأداء الوظيفي، وفقاً للجنس لصالح الذكور.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول الدرجة الوظيفية، العمر الخبرة، المؤهل العلمي .
  - دراسة: سليمان الفارس: (2011)<sup>(14)</sup>

وهي بعنوان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، وهدفت الدراسة إلى تناول سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً، وتكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة بلغ عددهم 324 موظفاً. وكان من ضمن نتائج هذه الدراسة التالي:

- وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
- دراسة: سعود الدالة: ( 2003 ) (15)  
وهي بعنوان: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز، كما هدفت إلى التعرف على ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المستشفى.  
وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:
  - أن الحوافز الأكثر أهمية ويفضلها الأطباء هي: الترقية، والعلاوات الفنية، كما بينت عينة الدراسة أنهم يرتاحون للحوافز المعنوية، وبالذات اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء وخطابات الشكر، والتقدير.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي.
- دراسة: عبد الرحمن الوابل ( 2004 م ) (16)  
تناولت الدراسة دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج السعودية ومن نتائج الدراسة:
  - لا توجد معايير لمنح الحوافز لضباط الأمن في موسم الحج.
  - إن أهم الحوافز المعنوية التي تعطى للضباط العاملين بموسم الحج هي الحصول على نوط وشهادات تقدير، وخطابات شكر.
  - كما أظهرت الدراسة أن للحوافز دور كبير في رفع درجة مستوى الأداء للعاملين.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) وفقا لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، والرتبة وطبيعة العمل.
- ثانيا: الدراسات الأجنبية:
  - دراسة: ريغان (Reagan) 1986 (17)  
أجريت هذه الدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية وبولاية ميشيجان، على عينة من أعضاء هيئة التدريس للتعرف على العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي وأثر الحوافز على الرضا والأداء، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أعضاء هيئة التدريس للعوامل المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي، كما أنهم غير راضين عن الحوافز المقدمة لهم، وعن الأمن الوظيفي الذي يتطلعون إليه .
  - دراسة: ( HOCH WATER ) 1999 م (18)  
وهي تهدف لمعرفة أثر سياسات التحفيز على الولاء التنظيمي في المنظمات، والتي أظهرت من ضمن نتائج الدراسة وجود علاقة بين السياسة التحفيزية بالمنظمة وبين بعض المتغيرات الديموغرافية وأهمها العمر.
- تعقيب على الدراسات السابقة  
توصل الباحث من خلال الدراسات السابقة التي تم استعراضها في هذا البحث إلى مجموعة من الملاحظات التي يمكن عرضها على النحو التالي:
  - \* أثبتت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين الحوافز ومستوى الأداء للعاملين بالمنظمات المختلفة.

\* كما بينت معظم الدراسات قصور نظام الحوافز والافتقار إلى العدالة في توزيع الحوافز بين العاملين.  
\* إن العاملين يعطون أهمية للحوافز المادية كالمرتبات والمكافآت النقدية أكثر من الحوافز الأخرى.  
\* إن هناك عدم الرضا عن الرواتب الشهرية التي تصرف نظير أو مقابل المجهود الذي يبذل في العمل كما أن الحوافز الممنوحة لهم لا تساعدهم على القيام بالأداء الأفضل.  
\* وجود تشابه بين الدراسات السابقة في بعض النواحي، والتي يتمثل أهمها في الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، كما يوجد تشابه بين تلك الدراسات السابقة في تناولها موضوع الحوافز، وذلك في المنهج الوصفي الذي تبنته واتبعته تلك الدراسات.  
ومن خلال عرض الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الحوافز في المنظمات والمؤسسات الحكومية ومن خلال هذه الدراسات يتضح الآتي:

إن العديد من الدراسات عالجت موضوع الحوافز بشكل عام، غير أنها اختلفت في عدة جوانب منها: العينة المختارة، مجتمع الدراسة، الجانب المعنى بالدراسة، وقد أتضح عند استعراض تلك الدراسات أنها لم تكن ثمة دراسة تعرضت لتقييم مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراتة بدولة ليبيا لذلك كانت الدراسة الحالية.

#### منهج الدراسة:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره يتميز بالبحث عن الأسباب الرئيسية للظاهرة لموضوع الدراسة، من خلال التشخيص والتحديد الدقيق لمجموعة العناصر والأبعاد والعلاقات، التي تتضمنها الظاهرة وتحديد كفاءتها<sup>(19)</sup>، و لملاءمته لموضوع الدراسة من وصف وتصنيف وتحليل ومقارنة واستخلاص وتطوير، وذلك للتعرف على نظم الحوافز المعمول به لتحسين مستوى الأداء الإداري بجامعة مصراتة بدولة ليبيا.  
عليه فإن الدراسة تستخدم منهجاً مناسباً لنوع الدراسة وموضوعها، حيث أن الدراسة تتطلب الوقوف على مستوى حوافز العاملين بجامعة مصراتة بدولة ليبيا، عليه فقد تحدد استخدام المنهج الوصفي<sup>(20)</sup>.

#### إجراءات الدراسة

#### ثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج في الجدول رقم (1) ويتضح من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة تراوح ما بين (0.845) في المحور الثالث، و(0.903) في المحور الثاني بمتوسط بلغ (0.879)، وهي قيمة جيدة ومقبولة من الناحية الإحصائية، وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وإن درجة الموثوقية في النتائج المتحصل عليها مقبولة إحصائياً.

جدول رقم ( 1 ) قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان والدرجة الكلية

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.889

0.903	المحور الثاني
0.845	المحور الثالث
0.880	المحور الرابع
0.879	المتوسط

**صدق الاتساق الداخلي:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذا الفقرة، وقد كانت النتائج إيجابية، حيث دلت معاملات الارتباط المختلفة على أن هناك اتساقاً داخلياً لعناصر الاستبانة مع المجالات التي تنتمي إليها. وفيما يلي معاملات الارتباط المختلفة لكل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه.

**أولاً: التأثيرات المختلفة للحوافز على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الجامعة:**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن كافة معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والبالغة ثمانية (8) عناصر، والدرجة الكلية للمجال معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي الكبير لعناصر المجال الأول.

**جدول رقم (2) قيم معامل الارتباط معامل بيرسون ودلالاتها الإحصائية للمحور الأول**

ت	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعمل على التميز في الأداء	0.84	0.000
2	تعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي	0.81	0.000
3	تعمل على تحقيق أهداف الجامعة	0.84	0.000
4	سيادة روح الفريق داخل إدارة الجامعة	0.82	0.000
5	رفع الروح المعنوية لدى العاملين	0.83	0.000
6	المصادقية في التعامل والجدية في العمل	0.84	0.000
7	رفع درجة الانتماء والولاء للجامعة	0.72	0.000
8	عدم البحث عن أسباب للغياب عن العمل	0.40	0.000

**ثانياً: مظاهر توظيف الحوافز في إدارة الجامعة:**

تشير بيانات الجدول رقم (3) إلى أن كافة معاملات ارتباط بيرسون بين كل عنصر من عناصر المجال الثاني والبالغة ستة (6) عناصر، والدرجة الكلية للمجال تشير إلى وجود دلالة إحصائية أقل من (0.05) بمعدل ثقة (95%)، وهذا يشير إلى وجود دلالة إحصائية على وجود اتساق داخلي كبير لعناصر المجال الثاني.

## جدول (3) قيم معامل ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية

ت	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقدم إدارة الجامعة أشكالاً مختلفة من الحوافز	0.66	0.000
2	تضع إدارة الجامعة الحوافز في صدر اهتماماتها	0.80	0.000
3	تقوم إدارة الجامعة بترشيح المتميزين لبرامج تأهيلية	0.87	0.000
4	تتيح إدارة الجامعة فرص الترقى للمتميزين في الأداء	0.86	0.000
5	تربط إدارة الجامعة بين تقديم الحافز و مستوى الأداء	0.84	0.000
6	تعمل إدارة الجامعة على ترشيح المتميزين في الأداء لمناصب قيادية.	0.88	0.000

ثالثاً: أشكال الحوافز التي ترون إمكانية استخدامها لتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة: يلاحظ من خلال الجدول التالي رقم ( 4 ) أن كافة معاملات ارتباط بيرسون بين كل عنصر من عناصر المجال الثالث والبالغة تسعة عشرة ( 19 ) عنصراً، والدرجة الكلية للمجال معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي الكبير لعناصر المجال الثالث

## جدول ( 4 ) قيم معامل ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية للمحور الثالث.

ت	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أولاً	حوافز إيجابية تتعلق بالموظف		
1	زيادة الراتب الشهري.	0.64	0.00
2	زيادة فرص الترقيات التشجيعية.	0.62	0.00
3	الشكر والإشادة والمدح والثناء.	0.50	0.00
4	تناسب نوعية العمل مع الفرد وظيفياً.	0.55	0.00
ثانياً	حوافز إيجابية تتعلق بإدارة الجامعة		
5	تناسب ساعات العمل مع العاملين.	0.39	0.00
6	تقدير الإدارة لدور العاملين ومجهوداتهم.	0.53	0.00
7	إتاحة فرص المشاركة في الإدارة.	0.64	0.00
ت	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	اهتمام الإدارة بتأثيث وتجهيز المكاتب الإدارية	0.53	0.00
10	تشجيع إدارة الجامعة للمتميز في الأداء.	0.68	0.00
ت	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة

ت	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	حوافز سلبية تتعلق بالموظف الخصم من الراتب الشهري.	0.43	0.00
12	الحرمان من الترقية السنوية.	0.50	0.00
13	تهميش دور الفرد وظيفياً.	0.41	0.00
14	اللوم والإنذار والفصل من العمل.	0.48	0.00
15	الحرمان من المزايا التي تقدم للعاملين.	0.54	0.00
رابعاً	حوافز سلبية تتعلق بإدارة الجامعة		
16	عدم مراعاة الإدارة لساعات العمل ومشقته	0.43	0.00
17	عدم تناسب نوعية العمل مع الفرد وظيفياً	0.50	0.00
18	عدم إتاحة فرص المشاركة في الإدارة.	0.41	0.00
19	تجاهل الإدارة لظروف العاملين.	0.48	0.00

رابعاً: نواتج غياب الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة:

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم ( 5 ) أن كافة معاملات ارتباط بيرسون بين كل عنصر من عناصر المجال الرابع والبالغة ثمانية ( 8 ) عناصر، والدرجة الكلية للمجال معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي الكبير لعناصر المجال الرابع

جدول (5) قيم معامل ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية للمحور الرابع

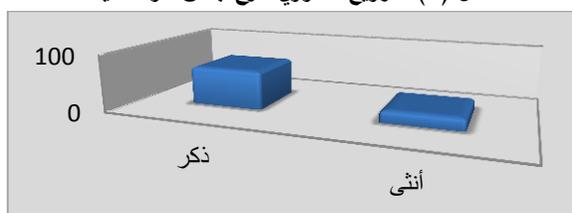
ت	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	والدرجة الكلية للمجال	0.63	0.000
2	غياب روح التنافس في الأداء من أجل التميز	0.68	0.000
3	انتشار ثقافة اللامبالاة بين العاملين	0.80	0.000
4	شعور العاملين بالإحباط نتيجة لعدم الرضا	0.72	0.000
5	عدم تحقيق الأهداف المعلنة بإدارة الجامعة	0.75	0.000
6	انتشار ثقافة العمل على قدر الراتب بين العاملين	0.78	0.000
7	عدم المحافظة على محتويات إدارة الجامعة	0.77	0.000
8	غياب روح الفريق داخل إدارة الجامعة	0.76	0.000

### خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها

أولاً: الجنس:

تشير النتائج إلى أن اغلب المشاركين في الاستبانة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (68) بنسبة مئوية تتجاوز ( 23.59 % ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة، وبلغ عدد الإناث (21) حيث شكلت نسبة الإناث ما نسبته ( 34 % ) من المجموع الكلي كما هو واضح بالشكل رقم: (1).

الشكل (1) التوزيع التكراري لنوع جنس أفراد العينة



ثانياً: المؤهل العلمي:

الشكل التالي رقم (2) يبين التوزيع التكراري للمؤهلات الدراسية لأفراد العينة المشاركين في الاستبانة، والتي تشير إلى التوزيع غير المعتدل بين أفراد العينة، حيث سجلت فئة الموظفين الحاصلين على الشهادات الجامعية النسبة الأكبر وتجاوزت ما نسبته حوالي ( 55.05 % ) من المجموع الكلي لأفراد العينة، وسجلت نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة الدبلوم المتوسط ما نسبته حوالي (16.85%)، وسجلت نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة الماجستير ما نسبته حوالي (6.74) وسجلت نفس النسبة الموظفين الحاصلين على شهادة المرحلة الثانوية ما نسبته حوالي (6.74) وسجلت نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل آخر ما نسبته حوالي (7.86)، من ناحية أخرى سجلت نسبة الموظفين الحاصلين على الشهادة الإعدادية النسبة الأدنى، حيث لم تتجاوز ما نسبته حوالي (5.61).

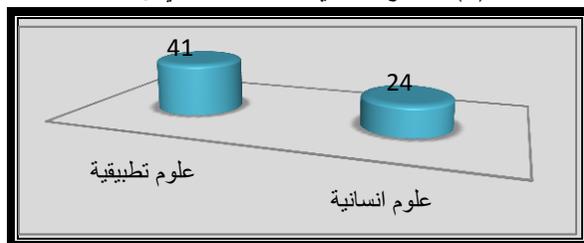
الشكل (2) التوزيع التكراري للمؤهل العلمي لأفراد العينة



ثالثاً: التخصص العلمي:

الشكل رقم (3) يوضح التوزيع التكراري للتخصص العلمي لأفراد العينة المشاركين في الاستبانة والتي تشير إلى الموظفين من ذوي التخصص العلوم التطبيقية هم الأكثر حيث وصلت نسبتهم إلى (63.07) فيما كانت نسبة الموظفين من ذوي تخصص العلوم الإنسانية ما نسبته حوالي (36.92 % ) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

الشكل (3) التوزيع التكراري للتخصص العلمي لإفراد العينة



رابعاً: الخبرة العلمية:

يوضح الشكل البياني رقم (4) التوزيع التكراري لسنوات الخبرة لافراد العينة المشاركين في الاستبانة والتي تشير إلى التوزيع شبه الاعتمالي بين أفراد العينة، حيث تعددت سنوات الخبرة ما بين السنة إلى أكثر من عشرين (20) سنة، ويلاحظ من النتائج أن العاملين من ذوي الخبرة الأكثر من (1-5) سنوات كانوا الأكثر بنسبة تجاوزت (32.58%) فيما سجلت فئة الموظفين من ذوي الخبرة ما بين (06-10) سنوات أكثر من (31.46%) إضافة إلى أن الموظفين من ذوي الخبرة ما بين (11 إلى 15) سنة أكثر من (9.98) و الموظفين من ذوي الخبرة من (16 إلى 20) سنة، سجلت (3.37%)، وسجلت نفس النسبة المئوية للموظفين من ذوي الخبرة من (21) سنة فأكثر وهي النسبة الأدنى كما في الشكل رقم (4).

الشكل (4) التوزيع التكراري لسنوات الخبرة لإفراد العينة



خامساً: الوظيفة الحالية:

الشكل يوضح الشكل البياني رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لنوع الوظيفة الحالية لافراد العينة المشاركين في الاستبانة والتي تشير إلى التوزيع أخذ شكل غير منتظم، حيث سجلت فئة الموظفين الإداريين نسبة تجاوزت (62.92%) من مجموع أفراد العينة، فيما بلغت نسبة مديري المكاتب نسبة (13.48%)، فيما بلغت نسبة مدير عام نسبة (4.49)، فيما بلغت نسبة مدير إدارة نسبة (1.12).

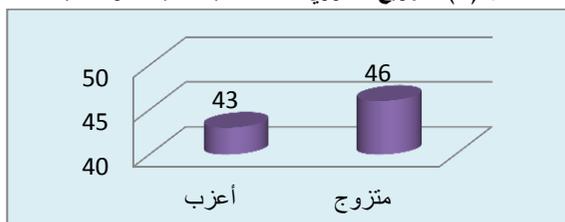
الشكل (5) التوزيع التكراري لنوع الوظيفة الحالية لأفراد العينة



سابعاً: الحالة الاجتماعية:

الشكل رقم (6) يوضح التوزيع التكراري للحالة الاجتماعية لأفراد العينة المشاركين في الاستبانة والتي تشير إلى الموظفين المتزوجين تجاوزت نسبتهم ( 51.68%) فيما كانت نسبة الموظفين غير المتزوجين حوالي (48.31%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

الشكل (6) التوزيع التكراري الحالة الاجتماعية لأفراد العينة



وصف متغيرات الدراسة

توصف متغيرات الدراسة في هذا الجزء بالتكرارات والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية ممثلة بالوسط الحسابي، ومقاييس التشتت المطلق، ممثلة بالانحراف المعياري كما يأتي:

أولاً: التأثيرات المختلفة للحوافز على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الجامعة

يتضح من الجدول رقم ( 6 ) أن الفقرة التي تنص على أن ( رفع الروح المعنوية لدى العاملين ) قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي قدره ( 3.89 ) وجاءت بالمرتبة الأولى وانحراف معياري صغير لم يتجاوز ما نسبته (1.16)، مما يدل على أن أفراد العينة يدركون أن الحوافز تؤثر على رفع الروح المعنوية في مجال العمل، ومن ناحية أخرى فقد جاءت الفقرة التي تنص على ( عدم البحث عن أسباب للغياب عن العمل ) بالمرتبة الأخيرة من بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري الأعلى بين جميع المتغيرات وبلغ ( 1.33) وبالمقارنة بين المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المحور بالوسط النظري المعتمد في الدراسة وهو ( 3 ) نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المتغير كانت إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول (3.69) وانحراف معياري قدره (0.20)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة حول التأثيرات المختلفة للحوافز على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الجامعة كانت إيجابية.

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

م	العبارة	الفئة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تعمل على التمييز في الأداء	التكرار	5	12	13	43	21	3.67	21.1	موافق	6
		النسبة	%5.30	%12.80	%13.80	%45.70	22.30 %				
2	تعمل على رفع درجة الرضاء الوظيفي	التكرار	5	9	8	51	21	3.79	071.	موافق	4
		النسبة	%5.30	%9.60	%8.50	%54.30	22.30 %				
3	تعمل على تحقيق أهداف الجامعة	التكرار	4	5	18	45	22	3.81	01.0	موافق	3
		النسبة	%4.30	%5.30	%19.10	%47.90	23.40 %				
4	سيادة روح الفريق داخل إدارة الجامعة	التكرار	5	12	20	37	20	3.59	21.1	موافق	7
		النسبة	%5.30	%12.80	%21.30	%39.40	21.30 %				
5	رفع الروح المعنوية لدى العاملين	التكرار	5	8	14	32	35	3.89	161.	موافق	1
		النسبة	%5.30	%8.50	%14.90	%34.00	37.20 %				
6	المصادقية في التعامل والجدية في العمل	التكرار	8	5	10	41	30	3.85	181.	موافق	2
		النسبة	%8.50	%5.30	%10.60	%43.60	31.90 %				
7	رفع درجة الانتماء والولاء	التكرار	5	10	18	34	27	3.72	151.	موافق	5
		النسبة	%5.30	%10.60	%19.10	%36.20	28.70 %				
8	عدم البحث عن أسباب للتغيب عن العمل	التكرار	11	22	13	29	19	3.24	31.3	موافق	8
		النسبة	%11.70	%23.40	%13.80	%30.90	20.20 %				

ثانياً: مظاهر توظيف الحوافز في إدارة الجامعة:

يتضح من الجدول رقم (7) أن الفقرة التي تنص على أن (تضع إدارة الجامعة الحوافز في صدر اهتماماتها) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.96) وانحراف معياري قدره (1.14)، مما يدل على أن أفراد العينة يدركون أن الجامعة تهتم بشكل كبير بالحوافز، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تقدم إدارة الجامعة أشكالاً مختلفة من الحوافز) على المرتبة الأخيرة من بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف

معياري قدره (1.15)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المحور بالوسط النظري المعتمد في الدراسة وهو (3) نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المتغير كانت محايدة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني ما نسبته (2.88) وانحراف معياري قدره (0.044)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة حول متغير مظاهر توظيف الحوافز في إدارة الجامعة كانت أقل من المتوسط .

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

م	العبارة	الفئة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تقدم إدارة الجامعة أشكالاً من الحوافز	التكرار	12	29	22	25	21	2.83	51.1	محايد	6
		النسبة	%12.8	%30.9	%23.4	%26.6	%22.3				
2	تضع إدارة الجامعة الحوافز في مصدر اهتماماتها	التكرار	11	24	22	32	21	2.96	141.1	محايد	1
		النسبة	%11.7	%25.5	%23.4	%34.0	%22.3				
3	تقوم إدارة الجامعة بترشيح المتميزين لبرامج تأهيلية	التكرار	16	22	21	26	22	2.89	261.1	محايد	2
		النسبة	%17.0	%23.4	%22.3	%27.7	%23.4				
4	تتيح إدارة الجامعة فرص الرقبة للمتميزين في الأداء	التكرار	17	24	16	28	20	2.87	291.1	محايد	4
		النسبة	%18.1	%25.5	%17.0	%29.8	%21.3				
5	ترتبط إدارة الجامعة بين تقديم الحوافز و مستوى الأداء المحقق	التكرار	15	23	18	34	35	2.88	191.1	محايد	3
		النسبة	%16.0	%24.5	%19.1	%36.2	%37.2				
6	تعمل إدارة الجامعة على ترشيح المتميزين في الأداء لمناصب قيادية	التكرار	18	26	16	20	30	.852	361.1	محايد	5
		النسبة	%19.1	%27.7	%17.0	%21.3	%31.9				

ثالثاً: أشكال الحوافز التي ترون إمكانية استخدامها لتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة:

ينص من الجدول رقم (8) أن الفقرة التي تنص على (زيادة الراتب الشهري) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (1.16)، مما يدل على أن أفراد العينة يدركون أن أكثر أشكال الحوافز التي يرونها هامة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة هي زيادة الرواتب، من ناحية أخرى حصلت فقرة (تجاهل الإدارة لظروف العاملين) على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.35) وانحراف معياري قدره (1.19) وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المحور بالوسط النظري المعتمد في الدراسة وهو (3) نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المتغير كانت إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول ما نسبته (3.34) وانحراف معياري قدره (0.58)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة حول متغير أشكال الحوافز التي تم ذكرها في الجدول رقم (8) كانت بالموافقة في مجملها.

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

ت	العبارة	الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	زيادة الراتب الشهري	التكرار	5	6	7	23	53	4.2	1.16	موافق	1
		النسبة	56.4%	56.4%	56.4%	56.4%	56.4%				
2	زيادة فرص الترقيات التشجيعية	التكرار	4	7	9	29	45	4.11	1.12	موافق	2
		النسبة	4.3%	7.4%	9.6%	30.9%	47.9%				
3	الشكر والإشادة والمدح والثناء	التكرار	6	10	21	25	32	3.71	1.22	موافق	7
		النسبة	6.4%	10.6%	22.3%	26.6%	34.0%				
4	تناسب نوعية العمل مع الفرد وظيفياً	التكرار	6	6	12	45	25	3.82	1.1	موافق	5
		النسبة									
<b>المتوسط الكلي</b>											
			0.23	3.96						موافق	
5	تناسب ساعات العمل مع العاملين	التكرار	0	4	18	50	22	3.96	0.77	موافق	3
		النسبة	0.0%	6.3%	28.1%	78.1%	34.4%				
6	تقدير الإدارة لدور العاملين ومجهوداتهم	التكرار	9	10	11	37	27	3.67	1.26	موافق	8
		النسبة	9.6%	10.6%	11.7%	39.4%	28.7%				
7	إتاحة فرص المشاركة في الإدارة	التكرار	14	10	20	32	18	3.32	1.31	محايد	9
		النسبة	14.9%	10.6%	21.3%	34.0%	19.1%				
8	إتباع إدارة الجامعة معايير ثابتة لإسناد الوظائف	التكرار	12	11	22	35	14	3.3	1.23	محايد	10
		النسبة	12.8%	11.7%	23.4%	37.2%	14.9%				
9	اهتمام الإدارة بتأنيث وتجهيز المكاتب الإدارية	التكرار	4	4	16	39	31	3.95	1.03	موافق	4
		النسبة	4.3%	4.3%	17.0%	41.5%	33.0%				
10	تشجيع إدارة الجامعة للتميز في الأداء	التكرار	3	9	20	38	24	3.67	1.04	موافق	6
		النسبة	3.2%	9.6%	21.3%	40.4%	25.5%				
<b>المتوسط الكلي</b>											
			0.29	3.66						موافق	
11	الخصم من الراتب الشهري	التكرار	17	28	25	15	9	2.69	1.22	محايد	15
		النسبة	18.1%	29.8%	26.6%	16.0%	9.6%				
12	الحرمان من الترقية السنوية	التكرار	24	34	20	9	7	2.37	1.18	غير موافق	18
		النسبة	25.5%	36.2%	21.3%	9.6%	7.4%				

19	غير موافق	1.19	2.35	6	12	16	35	25	التكرار	تهميش دور الفرد وظيفياً	13
				6.4%	12.8%	17.0%	37.2%	26.6%	النسبة		
16	محايد	1.23	2.69	7	20	23	25	19	التكرار	اللوم والإنذار والفصل من العمل	14
				7.4%	21.3%	24.5%	26.6%	20.2%	النسبة		
17	محايد	1.23	2.62	8	16	21	30	19	التكرار	الحرمان من المزايا التي تقدم للعاملين	15
				8.5%	17.0%	22.3%	31.9%	20.2%	النسبة		
	محايد	0.17	2.54	المتوسط الكلي							
13	محايد	1.28	3.22	18	26	18	23	9	التكرار	عدم مراعاة الإدارة لساعات العمل ومشتقته	16
				19.1%	27.7%	19.1%	24.5%	9.6%	النسبة		
11	محايد	1.23	3.27	16	29	22	18	9	التكرار	عدم تناسب نوعية العمل مع الفرد وظيفياً	17
				17.0%	30.9%	23.4%	19.1%	9.6%	النسبة		
12	محايد	1.23	3.27	16	29	22	18	9	التكرار	عدم إتاحة فرص المشاركة في الإدارة	18
				17.0%	30.9%	23.4%	19.1%	9.6%	النسبة		
14	محايد	1.31	3.19	19	22	23	18	12	التكرار	تجاهل الإدارة لظروف العاملين	19
				20.2%	23.4%	24.5%	19.1%	12.8%	النسبة		
	محايد	0.05	3.23	المتوسط الكلي							
	موافق	0.27	3.47	متوسط المحور الثاني							

رابعاً: نواتج غياب الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة:

يتضح من الجدول رقم ( 9 ) أن الفقرة التي تنص على ( شعور العاملين بالإحباط نتيجة لعدم الرضا ) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري قدره ( 1.18 ) مما يدل على أن أفراد العينة يدركون أن غياب الحوافز يؤثر على حالة الفرد في العمل، ويؤدي إلى الإحباط، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (عدم المحافظة على محتويات إدارة الجامعة) على المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي قدره (2.96) وانحراف معياري قدره (1.32)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المحور بالوسط النظري المعتمد في الدراسة وهو ( 3 ) نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المتغير كانت إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول ما نسبته (3.47) وانحراف معياري قدره (0.27)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة حول متغير: نواتج غياب الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة التي تم ذكرها في الجدول رقم (9) كانت بالموافقة في مجملها.

جدول (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع

ت	العبارة	الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تقصير الأفراد في أداء العمل	التكرار	22	35	11	20	6	3.5	1.24	موافق	5
		النسبة	%23.4	%37.2	%11.7	%21.3	%6.4				
2	غياب روح التنافس في الأداء من أجل التميز	التكرار	12	38	17	25	2	3.35	1.07	محايد	6
		النسبة	%12.8	%40.4	%18.1	%26.6	%2.1				
3	إنتشار ثقافة اللامبالاة بين العاملين	التكرار	22	38	13	16	5	3.6	1.18	موافق	3
		النسبة	%23.4	%40.4	%13.8	%17.0	%5.3				
4	شعور العاملين بالإحباط نتيجة لعدم الرضا	التكرار	34	27	14	17	2	3.79	1.18	موافق	1
		النسبة	%36.2	%28.7	%14.9	%18.1	%2.1				
5	عدم تحقيق الأهداف المعلنة بإدارة الجامعة	التكرار	27	25	20	18	4	3.56	1.21	موافق	4
		النسبة	%28.7	%26.6	%21.3	%19.1	%4.3				
6	إنتشار ثقافة العمل على قدر الراتب بين الموظفين	التكرار	32	26	21	12	3	3.77	1.15	موافق	2
		النسبة	%34.0	%27	%22.3	%12.8	%3.2				
7	عدم المحافظة على محتويات إدارة الجامعة	التكرار	17	17	16	33	11	2.96	1.32	محايد	8
		النسبة	%18.1	%18.1	%17.00	%35.1	%11.7				
8	غياب روح الفريق	التكرار	16	28	23	20	7	3.28	1.2	محايد	7
		النسبة	%17.0	%29.8	%24.5	%21.3	%7.4				

فروض الدراسة:

لاختبار صحة فرضية الدراسة عند مستوى الثقة (99%) بمستوى دلالة (0.01) و معدل ثقة (95%) ومستوى دلالة قدره (0.05)، والتي يتم عندها قبول فروض الدراسة أو رفضها، وللتحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار (T- test) اعتمادا على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد جاءت قبول ورفض الفرضية على النحو التالي:

قبول الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) رفض الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، ومن ناحية أخرى ولاختبار الاختبارات الإحصائية الموافقة لبيانات الدراسة وتحليلها وتحقيق النتائج، تم استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة حقيقة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وقد جاءت نتائج الاختبار في الجدول رقم

(10) تشير النتائج المتحصل عليها من تحليل اختبار كولمجراف - سمرنوف أن مستوى المعنوية لجميع المحاور هو أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي ستعتمد الدراسة الاختبارات المعملية لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول (10) إختبار كولمجراف - سمرنوف لمعرفة طبيعة التوزيع الذي تخضع له بيانات الدراسة

المحاور	K-S	مستوى المعنوية
المحور الأول	1.343	0.054
المحور الثاني	1.284	0.074
المحور الثالث	1.078	0.196
المحور الرابع	0.775	0.586

نتائج الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T- test) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين، ويوضح الجدول رقم (11) نتيجة هذا الإجراء، والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (11) قيمة اختبار T- test لدلالة الفروق في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الجنس.

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة	القرار
المحور الأول	ذكور	68	29.7	7.4	87	0.25	0.28	غير دال	قبول الفرضية
	إناث	21	29.3	5.5					
المحور الثاني	ذكور	68	17.5	6.0	87	1.23-	0.21	غير دال	
	إناث	21	15.6	6.2					
المحور الثالث	ذكور	68	64.1	10.7	87	1.63-	0.1	غير دال	
	إناث	21	59.4	13.8					
المحور الرابع	ذكور	68	27.5	7.5	87	0.52	0.52	غير دال	
	إناث	21	28.5	6.1					
الدرجة الكلية	ذكور	68	139.0	18.3	87	0.29	0.19	غير دال	
	إناث	21	133.0	19.7					

### نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (T- test) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين، حيث تم المقارنة بين فئة الخبرة التي تتراوح بين ( 1 ) إلى ( 5 ) سنوات وفئة الخبرة من ( 6 ) إلى ( 10 ) سنوات واستبعاد فئات الخبرات الأخرى لقلّة عددهم، ويوضح الجدول رقم (12) نتيجة هذا الاختبار، حيث يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (12) قيمة اختبار (T- test) للفروق في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة	القرار
المحور الأول	1 إلى 5	29	31.66	5.4	87	1.42	0.15	غير دال	قبول الفرض
	6 إلى 10	28	29.21	7.4					
المحور الثاني	1 إلى 5	29	17.76	8.9	87	0.12	0.90	غير دال	
	6 إلى 10	28	17.9	6.8					
المحور الثالث	1 إلى 5	29	61.86	11.8	87	0.84	0.40	غير دال	
	6 إلى 10	28	64.3	10.2					
المحور الرابع	1 إلى 5	29	27.8	8.3	87	0.04	0.96	غير دال	
	6 إلى 10	28	27.9	7.3					
الدرجة الكلية	1 إلى 5	29	139.1	20.4	87	0.06	0.94	غير دال	
	6 إلى 10	28	139.4	17.7					

### نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (T- test) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين، ويوضح الجدول رقم (13) نتيجة هذا الإجراء، وتشير النتائج الواردة بالجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول ( 13 ) قيمة اختبار (T- test) للفروق في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.

المحاور	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة	القرار
المحور الأول	أعزب	43	28.2	7.8	87	1.55	0.12	غير دال	قبول الفرضية
	متزوج	46	30.5	6.1					

	غير دال	0.31	1.01	87	5.8	16.3	43	أعزب	المحور الثاني
					6.2	17.7	46	متزوج	
	غير دال	0.95	0.05	87	14.2	63.3	43	أعزب	المحور الثالث
					9.1	63.2	46	متزوج	
	غير دال	0.54	0.6	87	6.8	28.7	43	أعزب	المحور الرابع
					6.7	27.8	46	متزوج	
	غير دال	0.52	0.64	87	21.4	136.6	43	أعزب	الدرجة الكلية
					16.2	139.2	46	متزوج	

#### نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير التخصص.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (T- test) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين، ويوضح الجدول رقم (14) نتيجة هذا الإجراء، حيث يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير التخصص فيما يتعلق بالمحور الثالث والدرجة الكلية، بينما لم توجد فروق في المحور الأول والثاني والرابع وبالتالي يمكن القول أن الفرض تحقق ولكن بشكل جزئي.

#### جدول (14) قيمة اختبار (T- test) للفروق في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير التخصص

المحاور	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة	القرار
المحور الأول	علوم إنسانية	24	30.2	7.1	63	1.16	0.24	غير دال	قبول الفرضية
	علوم تطبيقية	41	27.9	7.8					
المحور الثاني	علوم إنسانية	24	17.9	6.3	63	1.80	0.07	غير دال	
	علوم تطبيقية	41	15.1	5.9					
المحور الثالث	علوم إنسانية	24	67.3	10.9	63	2.57	0.01	دال	رفض
	علوم تطبيقية	41	60	11.1					
المحور الرابع	علوم إنسانية	24	30	6.3	63	1.27	0.20	غير دال	
	علوم تطبيقية	41	27.8	7.2					
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	24	145.4	18.5	63	3.18	0.01	دال	
	علوم تطبيقية	41	130.8	17.4					

**نتائج الفرض الخامس:**

تنص الفرضية على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، وحساب مربع إيتا لمعرفة أثر المؤهل العلمي في تقييم حوافز المعلمين بجامعة مصراتة.

**جدول (15) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في تقييم حوافز المعلمين وفقاً للمؤهل العلمي**

مربع إيتا	مستوى الدلالة	قيمة t	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.13	0.04	2.25	98.6	6	591.4	بين المجموعات	المحور الأول
			43.7	87	3799.7	داخل المجموعات	
				93	4391.1	الكلية	
0.07	0.38	1.07	39.2	6	235.2	بين المجموعات	المحور الثاني
			36.6	87	3188.1	داخل المجموعات	
				93	3423.2	الكلية	
0.1	0.19	1.47	190.2	6	1141.1	بين المجموعات	المحور الثالث
			129.3	87	11254	داخل المجموعات	
				93	12395	الكلية	
0.1	0.16	1.56	74.9	6	449.5	بين المجموعات	المحور الرابع
			48	87	4177.7	داخل المجموعات	
				93	4627.1	الكلية	
0.12	0.06	2.05	653.6	6	3921.8	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			317.7	87	27643	داخل المجموعات	
				93	31565	الكلية	

ومن الجدول رقم ( 15 ) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، فيما يتعلق بالمحور الأول فقط بينما لم توجد فروق في باقي المحاور، وبالتالي يمكن القول أن الفرض تحقق ولكن بشكل جزئي، كما يمكن القول أن تأثير المؤهل في تقييم الحوافز كان ضعيفا، حيث تراوحت قيمة معامل إيتا ما بين ( 1% ) إلى ( 13% ).

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

إن نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث على مجتمع الدراسة والمتمثل في العينة العشوائية من شريحة الإداريين بإدارة جامعة مصراتة بدولة ليبيا، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ) والأساليب الإحصائية الأخرى، فأن الباحث توصل إلى النتائج التالية:

تشير نتائج التأثيرات المختلفة للحوافز على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الجامعة كما في الجدول رقم ( 2 ) إلى وجود ارتباط موجب قوي ذو دلالة إحصائية عند معدل ثقة تساوي ( 95% ) بين كل من عناصر المجال الأول البالغ عددهم ثمانية ( 8 ) عناصر والدرجة الكلية للمجال، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عناصر المجموعة والدرجة الكلية، وقد تراوحت قيم الارتباط ما بين ( 0.72 ) إلى ( 0.84 )، باستثناء الفقرة الثامنة، والتي تنص على ( عدم البحث عن أسباب للغياب عن العمل ) ومن ناحية أخرى تشير نتائج دراسة العلاقة بين أشكال الحوافز التي ترون إمكانية استخدامها لتحسن مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة والدرجة الكلية للمجال إلى وجود ارتباط موجب قوي ذو دلالة إحصائية عند معدل ثقة تساوي ( 95% ) بين كل من عناصر المجال الثاني، والبالغ عددهم ستة ( 6 ) عناصر والدرجة الكلية للمجال، كما في الجدول رقم ( 3 )، وقد تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين ( 0.66 ) عند عبارة (تقدم إدارة الجامعة أشكالاً مختلفة من الحوافز) ( 0.88 ) وعند عبارة (تعمل إدارة الجامعة على ترشيح المتميزين في الأداء لمناصب قيادية ( وبالنسبة للمحور الثالث، والذي يوضح العلاقة بين عناصر المحور الثالث، والتي تضمنت عدد أربع عبارات جاءت في تسعة عشر ( 19 ) عنصراً مختلفاً، كما في الجدول رقم ( 4 ) وأشارت النتائج بشكل عام إلى وجود ارتباط موجب متوسط ذو دلالة إحصائية عند معدل ثقة تساوي ( 95% ) في جميع العناصر، وتراوحت قيم معامل الارتباط ما بين ( 0.39 ) عند العبارة الثانية (تناسب ساعات العمل مع العاملين) ( 0.68 ) وعند العبارة الثانية (تشجيع إدارة الجامعة للتميز في الأداء)، ومن ناحية أخرى تشير نتائج دراسة العلاقة بين نواتج غياب الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة والدرجة الكلية للمجال جاءت كما في الجدول رقم ( 5 ) والتي تشير إلى وجود ارتباط قوي موجب تراوحت قيم الارتباط ما بين ( 0.63 ) والدرجة الكلية للمجال ( 0.80 ) وعند العبارة الثالثة (انتشار ثقافة اللامبالاة بين العاملين).

وأشارت نتائج الدراسة إلى الإجابة بالموافقة على المتغيرات الواردة في الفقرة الأولى (التأثيرات المختلفة للحوافز على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الجامعة) كانت السائدة في جميع العبارات الثمانية، وقد سجلت عبارة (رفع الروح المعنوية لدى العاملين ) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره ( 3.89 )، ومن ناحية أخرى فإن الإجابة بمحايد كانت الإجابة السائدة ما بين عبارات المجموعة الثانية الستة، وقد سجلت عبارة (تضع إدارة الجامعة الحوافز في صدر اهتماماتها ) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره ( 2.96 )، وأشارت النتائج ذات العلاقة بعبارة (أشكال الحوافز التي ترون إمكانية استخدامها لتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة) إلى تباين في الردود ما بين الموافقة في عبارات المجموعة الأولى، والمحايد في عبارات المجموعة الرابعة، وتباين الإجابات في كل من عبارات المجموعتين الثانية

والتالفة، وبالنسبة لعبارة (نواتج غياب الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة) فإن الإجابة بالموافقة جاءت في معظم العبارات، فيما سجلت الإجابة بمحايد في عبارتين.

#### فرضيات الدراسة:

جاءت الدراسة في عدد خمس فرضيات وتم تطبيق اختبار (T - test) وكانت على النحو التالي:

#### الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة تعزى لمتغير الجنس.

أشارت النتائج كما في الجدول رقم (11) إلى أن جميع قيم مستوى الدلالة المعنوية كانت أكبر من (0.05) في جميع الحالات، مما يشير إلى عدم توفر الدليل لرفض فرض العدم، وبالتالي فإن النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الجنس، وبالتالي نستنتج أن تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة لا يتأثر بنوع الجنس، ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة هو وجود توافق مشترك من الجنسين حول تقييم مستوى الحوافز بجامعة مصراتة، كما يمكن تفسير ذلك بأن الإداريين من الجنسين الذكور والإناث في إدارة الجامعة يعيشون نفس الظروف ويخضعون لنفس الأنظمة والقوانين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة: سعود الدالة: (2003) وهي بعنوان: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، واتفقت أيضاً مع دراسة: سعود الدالة: (2003) التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير نوع الجنس، وخالفنت نتائج هذه الدراسة دراسة أبو الشرح (2010) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

#### الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

أشارت النتائج بالجدول رقم (12) إلى أن جميع قيم مستوى المعنوية (الدلالة) كانت أكبر من (0.05) في جميع الحالات، مما يشير إلى عدم توفر الدليل لرفض فرض العدم، وبالتالي فإن النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية في المجال الوظيفي.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة هو أن سنوات الخبرة لا تؤثر في تقييم الحوافز المقدمة من إدارة الجامعة، وأن العاملين على مختلف خبراتهم متفقون في تقييم مستوى الحوافز سواء حديثي العهد بالوظيفة أم من لديهم خبرة طويلة بالوظيفة، كما أن أصحاب الخبرات المختلفة يتم إخضاعهم لدورات وبرامج إعداد تأهيلية مما يجعلهم يتساوون في خبرتهم بالرغم من اختلاف عدد سنوات خبرتهم في العمل، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الفارس (2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها أبو الشرح (2010) التي أشارت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة.

**الفرضية الثالثة:**

نصت الفرضية الثالثة على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.

أشارت النتائج بالجدول رقم ( 13 ) إلى أن جميع قيم مستوى الدلالة المعنوية كانت أكبر من (0.05) في جميع الحالات، مما يشير إلى عدم توفر الدليل لرفض فرض العدم، وبالتالي فإن النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية، بمعنى أن الحالة الاجتماعية ليس لها أي تأثير على تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة، ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة يكمن في أن المتزوج والأعزب يخضعان لنفس الظروف والتشريعات، فهما متفقان على تقييم الحوافز المقدمة من إدارة الجامعة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبد الرحمن الوابل: 2004 التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.

**الفرضية الرابعة:**

نصت الفرضية الرابعة من الدراسة على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير التخصص.

أشارت نتائج الجدول رقم ( 14 ) إلى أن قيمة مستوى المعنوية (الدلالة) للمحور الثالث كانت (0.01) أي أنها أصغر من ( 0.05 )، مما يشير إلى توفر الدليل لرفض فرض العدم وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير التخصص العلمي في المحور الثالث فقط، حيث اختلف التقييم أما بقية المحاور ( الأول - الثاني - الرابع ) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير التخصص، ويرى الباحث أن ذلك مرجعه أن أفراد العينة متساوون في تقييمهم للحوافز المقدمة من الجامعة في تلك المحاور، ولا يتأثر تقييمهم لمستوى الحوافز المقدمة من الجامعة وفقا لمتغير التخصص ما بين العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية بالمحور الثالث .

**الفرضية الخامسة:**

ونصت الفرضية الخامسة من الدراسة على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت نتائج الجدول رقم ( 15 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير المؤهل العلمي كان في المحور الأول فقط ولصالح المرحلة الثانوية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجهني 1998م.

أما بقية المحاور ( الثاني والثالث والرابع ) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، ويرجع الباحث إلى أن أفراد العينة متساوون في تقييم مستوى الحوافز المقدمة من الجامعة دون النظر إلى مؤهلاتهم العلمية وبهذه النتيجة فإن تأثير المؤهل العلمي في تقييم الحوافز كان ضعيفا، حيث تراوحت قيمة معامل إيتا ما بين ( 1% ) إلى ( 13% )، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفارس (2011)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى للمؤهل

العلمي ووافقت أيضا دراسة: سعود الدالة: ( 2003 )، كما وافقت أيضا الدراسة التي قام بها: عبد الرحمن الوابل: 2004، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

### التوصيات

الباحث من خلال اطلاعه على مجموعة من الكتب والمراجع والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الحوافز في مجال العمل الإداري، ونتائج الدراسة الحالية، لذلك فإن الباحث يصل إلى مجموعة من التوصيات حول موضوع تقييم مستوى الحوافز بالجامعة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

(1) يوصي الباحث بأن تتبنى إدارة الجامعة نظاما أكثر فعالية للحوافز نظرا للتأثيرات المختلفة للحوافز على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، وذلك نظرا لأهمية دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات المختلفة وخاصة مؤسسات التعليم العالي، تلك المؤسسات التي عهد إليها بإعداد الكوادر التي يعهد إليها رسم سياسة المستقبل، هذه المهمة التي تفرض على الجامعة أن تحفز العاملين بها وتبني نظاما فعالا للحوافز، وأن تقف بجد مع العاملين بها في إدارتها المختلفة من أجل تقديم أداء فعال ومتميز، وكلما حققت نجاحاً في الأداء الإداري تبعه نجاحاً على المستوى العلمي والأكاديمي المقدم من قبل الجامعة بشكل عام .

(2) يؤكد الباحث -أيضاً - على أن الأفراد لهم طاقات و قدرات فائقة، إذا أحسن استغلالها من قبل الجامعة، وذلك من خلال التعرف على دوافع الفرد وحاجاته التي لم تشبع بعد، والعمل على إشباعها ومحاولة تفسير سلوكه وتوجيهه الوجهة التي تجعله لا يدخر جهداً في أداء العمل، وكذلك يعمل من أجل تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة.

(3) يرى الباحث أيضاً ضرورة مراعاة حالة الفرد المراد تحفيزه، وحاجاته التي يسعى إلى إشباعها، بحيث يكون الحافز مناسباً ويحقق جانباً من رغبته، فعلى إدارة الجامعة أن تدرس حالة الفرد ومعرفة الحافز الذي يؤدي الهدف من التحفيز، حيث لا معنى لحافز يمنح ولا يثير اهتمام الفرد المحفز، بل قد تكون نتيجته سلبية، حيث يشعر الفرد بالإحباط تجاه الحافز الممنوح، فالحافز الناجح أو الحافز الإيجابي هو ذلك الحافز الذي يؤثر في الفرد ويجعله يستمر في البذل والعطاء المتميز، أما الحافز السلبي يجعل الفرد يحاول عدم تكرار مستوى الأداء السابق غير المرضي عنه من قبل إدارة الجامعة، والعمل على تقديم مستوى أفضل مستقبلاً. ولذلك يرى الباحث إتباع آلية معينة لنظام الحوافز في الجامعة، كأن يعد نموذجاً خاصاً تتوفر فيه مجموعة من البيانات التي تخص الأفراد، بحيث يشمل ذلك النموذج رغبات العاملين وأهدافهم التي يتمنون تحقيقها، خلال حياتهم مرتبة وفقاً لأهميتها بالنسبة لهم، بحيث تؤخذ في الاعتبار عندما يراد تحفيزهم من قبل إدارة الجامعة، فمن المهم جداً أن تراعي إدارة الجامعة تناسب الحافز الممنوح للفرد مع حاجاته ورغباته، حتى تضمن نتائج إيجابية لمنح الحوافز للعاملين.

(4) يوصي الباحث الجامعة على إدراج الحافز المتعلق بزيادة الراتب الشهري في أولويات الحوافز المعتمدة لديها، حيث تبين من الدراسة أنه يعد أفضل الحوافز الداعمة لتحسين مستوى الوظيفي للعاملين بالجامعة، كما تعمل على تجنب تطبيق الحوافز السلبية، حيث أوضحت نتائج الدراسة الميدانية عدم ارتياح وقبول التحفيز السلبي سواء المادي أم المعنوي من قبل عينة الدراسة، لذلك فإن تطبيقه على العاملين سوف يعود على الجامعة بالنتائج السلبية.

(5) يؤكد الباحث على ضرورة وأهمية ربط الحافز بالأداء، حيث يجب أن يكون نوع الحافز الممنوح مناسباً مع مستوى الأداء، بحيث يكون للحافز قيمة ويؤثر في مشاعر الفرد، كما يجب أن تهتم الجامعة بوضع فروقاً واضحة في الحوافز الممنوحة للأفراد، وذلك وفقاً لمستوى الأداء الإداري، حتى يشعر الأفراد بالعدالة والمصادقية في منح الحوافز من جانب

الجامعة، أما إذا شعر الفرد بأن منح الحوافز من قبل الجامعة يتم بشكل عشوائي دون مراعاة لمستويات الأداء، فسوف يؤدي ذلك إلى شعور الأفراد المتميزين في الجامعة بدرجة من الإحباط، نظراً لهذه المساواة غير العادلة والتعميم غير العادل، حيث تمت تسويتهم مع الآخرين الذين لم يقوموا بأداء متميز يستحقون عليه التحفيز، الأمر الذي يجعل التسوية في منح الحوافز الإيجابية، يعتبر نوع من الظلم الصارخ بالنسبة للأفراد المتميزين.

(6) يؤكد الباحث على أهمية تنوع الحوافز سواء منها المادية أم المعنوية أم المتلازمة، وأن تحرص إدارة الجامعة على ابتكار أنواع جديدة من الحوافز تتناسب مع الفرد المحفز وتتناسب مع الوقت والمقام، وأن لا تكتفي بمجموعة من الحوافز دائمة التداول والتي عرفها الأفراد من كثرة تداولها داخل المؤسسات المختلفة.

(7) يؤكد الباحث أيضاً على منح الفرد المراد تحفيزه، فرصة الاختيار بين عدة حوافز تحددتها إدارة الجامعة، بحيث تشمل الحوافز المادية والمعنوية المتنوعة، الأمر الذي يعطي الفرد فرصة اختيار الحافز الذي يتفق مع رغباته ويرى فيه إشباع حاجة من حاجاته، ولا يشعر بأن الحافز فرض عليه فرضاً، وجاء مخيباً لأماله وطموحاته، وقد لا يحقق الهدف الذي تريده الجامعة.

(8) يؤكد الباحث على اختيار الوقت المناسب لمنح الحوافز للأفراد، بحيث تعمل الجامعة قدر الإمكان بمنح الحوافز فور تقييم أداء الأفراد، والابتعاد قدر الإمكان عن الفصل بين التقييم ومنح الحوافز.

(9) كما يؤكد الباحث على دور عملية الإشهار عند منح الحافز للفرد، حيث إن الإشهار يعمل على رفع الروح المعنوية للفرد المحفز، كما يعمل على تحفيز الآخرين على الاقتداء بالفرد المحفز ومحاولة الحصول على حوافز مثله مستقبلاً، فالفرد بطبعه يحب أن يقدم له الشكر والتقدير والثناء والتكريم أمام الآخرين، كما ينبغي أن يعلن تميزه وتألقه داخل كليات الجامعة وفي وسائلها المختلفة.

(10) إدارة الجامعة يمكن لها أن تقوم بتبني الحوافز المتلازمة، وذلك بأن تقوم بزيادة المرتب بنسبة معينة للأفراد الذين تميزوا في الأداء، وتقوم بإعلان تلك الزيادة وتعميمها على كافة المستويات الإدارية بإدارة الجامعة، كما يتم الإعلان عن ذلك الإجراء بلوحة الإعلانات بإدارة الجامعة وكلياتها، وذلك حتى يأخذ هذا النوع من الحوافز الجانب المادي والجانب المعنوي معاً، وبذلك فهي تعمل على إشباع الجانبين وتضمن بذلك الإجراء نتائج طيبة على سلوك الأفراد، لأنها تحاكي الجانبين في آن واحد، ولم تحاك جانباً واحداً مثل الحوافز ذات الاتجاه الواحد، التي قد لا يرغبها الفرد ولا تشبع حاجاته، وبذلك لا يعيرها اهتمامه ولا تحرك مشاعره ووجدانه، وبالتالي فلا تكون لتلك الحوافز فائدة ولا تحقق الهدف منها.

(11) كما يمكن لإدارة الجامعة القيام بترشيح المحفزين والمكرمين، للقيام بتولي الوظائف القيادية على مستوى إدارة الجامعة وكلياتها.

(12) وكذلك يمكن لإدارة الجامعة القيام بإعفاء المحفز من الالتزام بالتوقيع في سجل الحضور والانصراف اليومي، أسوة بحملة الدرجات الوظيفية العليا " الحادية عشر فما فوق " في التشريع الإداري الليبي. (13) كما يمكن لإدارة الجامعة القيام بتبني شعار تجعله رمزاً للتميز في الأداء، مثل الأوسمة والأنواط والدروع، وتحمل العبارات المعبرة عن الفخر والاعتزاز والشكر والثناء والمدح والتقدير، وتمنحه للمحفزين والمتميزين، ويكون بالإمكان وضعه على الحقايب اليدوية، كدليل على التميز في الأداء.

(14) كما يمكن قيام إدارة الجامعة بإشراك المحفزين في معالجة المشاكل التي تعترض سير العملية الإدارية في إدارة الجامعة ووضع الحلول، والتركيز عليهم عندما ترغب الجامعة في تشكيل اللجان المتخصصة لدراسة بعض الأمور المتعلقة

- بالعمل، فقد يستفاد برؤيتهم للأمر ومحاولة إثارة دافعية الأفراد الآخرين للالتحاق بهم، والوصول إلى هذه المكانة التي وصل إليها الذين تميزوا في الأداء من قبلهم.
- (15)** كذلك قيام إدارة الجامعة بمنح الأذن للمحفزين بتمثيل إدارة الجامعة في بعض الجوانب الإدارية وذلك من أجل دفعهم أكثر لتحقيق أعلى درجات التميز، وكذلك تشجيع الأفراد الآخرين على بذل الجهد وتحقيق مستوى أعلى من الأداء، للحصول على تشجيع ودعم إدارة الجامعة.
- (16)** وكذلك يمكن أن تقوم إدارة الجامعة بعقد اللقاءات مع المحفزين، نتناول تجاربهم في العمل ووجهات نظرهم في التطوير، وملاحظاتهم السلبية والإيجابية، ونشر تلك اللقاءات بصحيفة الجامعة ودعمه بالصور والسيرة الذاتية للمعنيين، وذلك لإبراز المكانة التي يحتلها المحفّز داخل الجامعة، والعمل على نشر ثقافة التميز وجودة الخدمة بين الجميع.
- (17)** كما يمكن لإدارة الجامعة تخصيص صندوقاً للمقترحات والآراء، ووجهات النظر بخصوص أنواع الحوافز المرغوبة من قبل العاملين في إدارة الجامعة، حتى تتمكن إدارة الجامعة من الاطلاع على ما قد يقترحه بعض العاملين بها من أنواع الحوافز، والتي قد لا تخطر على الجامعة، وترى فيها إيجابية ويمكن تطبيقها، وهذه وسيلة لمساعدة الجامعة على اختيار أنواع الحوافز التي يمكن اعتمادها وتبنيها، وإقرارها من ضمن الحوافز المعتمدة في الجامعة خلال فترة معينة، لأن الحوافز قد يحدث أو يطرأ عليها تغيير أو تبديل مع مرور الوقت، سواء في الشكل أم النوع، وذلك تبعاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المحيطة لأن نجاح نظام الحوافز في المنظمات ينبغي له أن يراعي المتغيرات الاجتماعية الاقتصادية، وتأتي موافقة لها وملبية لمتطلباتها، حتى تحقق الغرض من وجودها أصلاً، لأن التحفيز ينبغي أن يكون أملاً يراود الأفراد وطموحاً يتمنى كل فرد أن يصل إلى تحقيقه.
- (18)** كما يمكن لإدارة الجامعة أن تتبنى الترقية الاستثنائية للعاملين، وذلك بترقية الفرد وظيفياً قبل موعد ترقيته الاعتيادية، وذلك نظراً لقيامه بأداء عالٍ ومتميز، وقد تكون الترقية أيضاً في جانب الوظائف القيادية، بحيث يكلف الفرد بوظيفة أعلى من الوظيفة الحالية التي يؤديها في السابق، وذلك تحفيزاً له وتدعيماً.
- (19)** يوصي الباحث بوضع ملخص هذه الدراسة أمام واضعي برنامج التحفيز في إدارة الجامعة للاسترشاد به مستقبلاً.
- (20)** يوصي الباحث بإجراء دراسات أخرى مماثلة تتعلق بالتحفيز في المنظمات والمؤسسات الأخرى.

## الهوامش

- (1) درهوم بن عايض الحارثي : رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1999، ص 3.
- (2) محمد مرعي مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م، ص 8-9.
- (3) احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003م، ص 284
- (4) على السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، 1985م، ص 328 .
- (5) <http://www.bramej.4t.com/msh1.htm>
- (6) ابن منظور : لسان العرب، مادة (حفز) ج(1)، ص 671.
- (7) محمد بن أبي بكر الرازي : مختار الصحاح، بيروت، منشورات مكتبة لبنان، 1998م ص 61 .
- (8) فاروق المجذوب : الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، بيروت، لبنان، منشورات الحلبي الحقوقية، 2002 م، ص 342 .
- (9) طه جابر العلواني: "الجامعات الإسلامية وبناء علوم الأمة"، مجلة جامعة القرويين العدد 11 1998/1419، ص: 239.
- (10) موسى اللوزي : اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة ( أ ) العلوم الإنسانية مجلد( 22 أ ) العدد( 6 ) عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية .
- (11) عبد الله بن سليمان الجهني : تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998م .
- (12) عبد الله بن عبد العزيز العنقري : نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999م .
- (14) سليمان الفارس : أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27، 1، 2011 م .
- (15) الدالة، سعود: أثر الحوافز علي أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوي الأمن بالرياض"، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005 .
- (16) عبد الرحمن بن علي الوابل : دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، متطلبات تكميلي للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004 م .
- (17) Reagan, M. A Study of Job Satisfaction of the Faculties of the Colleges of Education ) at Michigan,s Three Universities Dissertation Abstracts International (2) (47),1986 .

- Hochwater, W. "Commitment as an Antidote to the tension and turnover of (18)  
organizational politics. 1999 . 12
- (19) ديوبولد فان دالين : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة نبيل نوفل ( وآخرون ) القاهرة، الطبعة الخامسة،  
مكتبة الأنجلو المصرية، 1994م، ص297.
- (20) جابر عبد الحميد جابر، احمد خيرى كاظم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية،  
1996م، ص 167 .