

أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بجامعة حائل

د. نزار محمد يوسف الزعبي
أ. سلطان بن مخضر بن دخنان العايضي
جامعة حائل

تاریخ القبول: 2023/02/26

تاریخ الاستلام: 2022/11/26

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بجامعة حائل، والتعرف على الفروق في ضوء متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، تكونت عينة الدراسة من (272) عضو هيئة تدريس منهم (167) من الذكور و(105) من الإناث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان مقياسين، الأول: خاص بنظام الحوافز والثاني: خاص بالرضا الوظيفي، واعتمدا على المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة.

وحيث يلعب موضوع الحوافز دوراً هاماً ومحورياً في الرضا الوظيفي للعاملين في أي منظمة، وأن له علاقة طردية بزيادة أداء وإنجازية الأفراد ودرجة الرضا الوظيفي لديهم، فإن ذلك ينعكس بالفائدة على الموظف والمنظمة ككل. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية المقدم لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين جاء بدرجة متوسطة، بينما جاءت الحوافز المعنوية بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لديهم على جميع محاور الدراسة جاء مرتفعاً، عدا الرضا عن الرواتب والأجور فقد جاء متوسطاً، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لديهم.

كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس وسنوات الخبرة، بينما أظهرت فروقاً على متغير الرتبة الأكاديمية لصالح عضو هيئة التدريس الذي يحمل رتبة أستاذ مساعد مقارنة بالذين يحملون رتبة محاضراً، وبناء على ذلك قدم الباحثان مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الرضا الوظيفي، أعضاء هيئة التدريس، جامعة حائل.

The effect of incentives on job satisfaction among non-Saudi faculty members at the University of Hail

Study summary:

The study aimed to identify the impact of incentives on job satisfaction among non-Saudi faculty members at the University of Hail, and to identify the differences in light of the variables (gender, academic rank, years of experience). The study sample consisted of (272) faculty members: (167) males, and (105) females. To achieve the objectives of the study, the researcher used two scales: the first is related to the incentive system, and the second is related to job satisfaction. In the study in hands, the researcher used the descriptive correlative approach.

The results of the study showed that the level of material incentives offered to non-Saudi faculty members reached a medium degree, while the moral incentives reached a high degree. Additionally, their level of job satisfaction on all axes of the study was high, except their salaries and wages satisfaction, which was on the average. Moreover, there is a positive relationship with statistical significance between the incentive system and their job satisfaction.

The results also submitted that there were no statistically significant differences according to sex and years of experience, while there were differences on the variable of academic rank in favor of the title of assistant professor compared with the title of lecturer.

Keywords: incentives, job satisfaction, faculty members, University of Hail

مقدمة:

تعدّ الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسات الحكومية والخاصة، كونها مصدراً أساسياً من مصادر التنمية والتطوير، فقد كان فديماً تعامل الموارد البشرية على أنها مجرد أيدٍ عاملة منتجة ومنفذة فقط، إلا أنه في الحقيقة تُعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تعمل على الارتقاء والنهوض بالمؤسسات، حيث أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تطويرها نظراً لتأثيرها على باقي الوظائف، فلا يمكن أن تدار أي مؤسسة دون أفراد عاملين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، لذا فنجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات وقدرات بشرية، فالفرد يُعدّ عضواً فاعلاً في مؤسسته، والتي تسعى إلى تتميمه وتطويره وتحفيزه كونه ركيزة أساسية لتحقيق أهدافها. (صادفي، 2020).

تقوم مؤسسات التعليم العالي بأدوار فاعلة في تحقيق رسالتها الرامية لتطوير التعليم وخدمة المجتمع والنهوض بهما نحو التقدم العلمي، فهي تُعنى بإعداد أجيال المستقبل من أبناء هذا الوطن، وتحتاج لهم آفاق المعرفة والعمل والبناء، ويمثل عضو هيئة التدريس في هذه المؤسسات حجر الزاوية في العملية التعليمية، فالكفاءات الجيدة إذا ما توفّرت في أي مؤسسة فإنها لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن المناخ الذي يهيئ لها الظروف المواتية للتعبير عن طاقتها والوصول بها إلى أعلى مستويات الرضا الوظيفي، وللجامعات أدوار هامة لا يمكن لأي مجتمع الاستغناء عنها، فهي تسد حاجات المجتمع المهنية، وتتّسّم مساهمة فاعلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية للوصول إلى مكانة علمية متّميزة بين مختلف جامعات العالم، من خلال القيام بالعديد من الوظائف بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية معتمدة في ذلك على مجموعة من الركائز والدعائم ولعل من أهمها أعضاء هيئة التدريس العاملين بها. (الغوانمة وأبو معال، 2021).

فعضو هيئة التدريس يشكل النواة التي يرتكز عليها التعليم العالي بشكل عام والجامعة بشكل خاص، فهو العنصر المغذي والموجه في الحياة الجامعية، وعلى كفّاعته وإنتاجيته العلمية واستقراره الوظيفي يتوقف نجاح الجامعة في أداء أعمالها. فقد أشارت الدراسات إلى أن الاستثمار في عضو هيئة التدريس وبنائه وتكوينه لا بد أن يكون على أساس من الوعي الكامل لكافة الجوانب التي تتحقّق له الرضا الوظيفي، حيث إنّ بقاء الجامعة مرهون بوجود وبقاء عضو هيئة التدريس قادر على القيام بالدور المنوط به. (المرعي، 2003).

وفي سياق الحديث عن هذا المورد الهام، فقط ارتبط به متغيّر لا يقلّ أهمية عن باقي المتغيرات، وهو التحفيز والذي يعد إحدى أهم الوظائف في تسيير الموارد البشرية والذي يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة، حيث يُعد نظام الحوافز من أهم الموضوعات الذي شغل حيزاً هاماً من أبحاث الكثير من المهتمين بالإدارة والموارد البشرية (ترشّه، 2015).

لذلك لا بد من توفير كل ما من شأنه من الحوافز لأعضاء هيئة التدريس من أجل بذل المزيد من الجهد والعطاء وتحسين الأداء. فقد أشارت دراسة الوليد (2009) إلى أن امتلاك أي منظمة قاعدة من القوى البشرية المحفزة، فإنه يجعل منها قوى تنافسية للتميز عن مثيلاتها في المنظمات العالمية، فالحوافز تلعب دوراً هاماً لدى العاملين في أي منظمة، ومنها الجامعات التي أولتها اهتماماً كبيراً لما له من تأثير مباشر ومحوري على الأداء ومستوى الإنتاجية، فالفرد يحتاج - من أجل أداء عمله والاستمرارية وتحسين الإنتاجية - إلى حوافز مختلفة سواء كانت مادية أو اجتماعية أو إدارية أو معنوية لإشباع حاجاته وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.

ومن المترافق عليه أن طبيعة الحوافز وأنظمتها يُعد شيئاً أساسياً وجوهرياً لزيادة فاعلية المنظمة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية والمحرك الرئيس لأداء المنظمات لأن الخبرات أظهرت أن عملية التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ صعبة جداً بالطريقة التي يكون فيها كلاً الطرفين (المنظمة والعاملين) متفقين وراضين بشكل متبدل. (غنية، 2011)

كما أن الحوافز والطرق التي يتم بها توزيعها لها تأثير كبير وهام على دافعية العاملين وأدائهم، فقد أشارت الدراسات إلى أن ما يمتلكه الموظف من مهارات ومهارات وخبرات وقدرات اكتسبها بالتعليم والتدريب غير كافية لكي يعمل بأقصى كفاءة ممكنة، إذ لا بد من توفر مؤثر يدفعه للعمل والرغبة فيه، لذا وجب على المنظمات أن تحفز هذه الموارد وتدفع بسلوكها في الاتجاه الذي يحقق أهدافها.

كما يعد رضا الموظفين ورفع الروح المعنوية لديهم إحدى أهم الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي الذي يساعد على أداء عمل الموظف بكل كفاءة وبأقصى جهد ممكن. (الحلايبة، 2013)

بناءً على ما سبق اتضح للباحثين الآخر الذي يمكن أن يحدثه متغير الحوافز في أداء ونشاطات الأفراد في الإدارات المختلفة وخاصة التي يتبع لها الباحثان.

مشكلة الدراسة:

من المعلوم أن حركة العلاقات الإنسانية أكدت أهمية الروح المعنوية للعاملين وتحسين ظروف العمل لديهم، وأن مبادئ الإدارة العلمية التي نودي بها ركزت على أهمية الحوافز المادية للعاملين في زيادة الأداء والإنتاجية، وأن مدارس الإدارة الحديثة أكدت أهمية الحوافز مادية أو معنوية والربط بينهما لما لهما من تأثير كبير في زيادة الأداء كما وكيفاً وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية النفسية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية وتعزيز أهداف المنظمة بما يضمن نجاحها وازدهارها.

يُعد التعليم بشكل عام، والتعليم الجامعي بشكل خاص إحدى أهم الركائز وعصب الحياة الرئيس في تنمية وتطوير المجتمعات، ومنها المجتمع السعودي وتحقيق أهدافه، فهو الذي يردد المجتمع بجيل المستقبل القادر على التغيير وقيادة وطنه وتقديمه نحو الأفضل دائماً، فقد أكدت وزارة التعليم منذ سنوات الحاجة الماسة للتوسيع في التعليم الجامعي وتنويع تخصصاته وبرامجه ليشمل كافة مناطق المملكة العربية السعودية، ومن هذا المنطلق فتحت الأبواب إلى إنشاء العديد من الجامعات الناشئة في مدة قياسية، الأمر الذي تطلب استقطاب العديد من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، وقدمن لهم الحوافز والمميزات التي يمكن أن تُسهم في تكيفهم داخل جامعاتهم وكلياتهم المختلفة، لكن هذه الحوافز تفاوتت من جامعة إلى أخرى شداً وجذباً، مما أثر سلباً على استقرارهم الوظيفي وأدائهم الأكاديمي. (الغوانمة وأبو معال، 2021).

فالبيئة الجامعية بمختلف جوانبها الأكademية والاجتماعية والإدارية والمالية تُعد إحدى المصادر التي تُشكّل ضغوطاً لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام في الجامعات، وبشكل خاص لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في حياتهم اليومية. وذلك نظراً للتغير المستمر في بيئه العمل التي يعملون بها سواء كان هذا التغير اجتماعياً كالمناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، وال العلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، وهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة- أو مادياً كالظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهوية والإضاءة، والنظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة، جميع هذه التغيرات ذات انعكاس وتأثير في سلامه

وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها، ولا شك أن هنالك اختلافاً في مستوى الرضا الوظيفي لديهم، الأمر الذي يكون له الأثر الأكبر على أدائهم وبالتالي استقرارهم الوظيفي.

وهذا التغير الذي يحدث قد تنتج عنه بعض من المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، كعدم مناسبة الرواتب والأجور المقدمة لهم، والوضع المعيشي المعاصر، وعدم وجود نظام حواجز مرضٍ عنه، حيث يُعد المردود المادي الذي يتقاضاه عضو هيئة التدريس غير السعودي متدنياً نوعاً ما مقارنة بالدور الذي يقوم به وبزماته أعضاء هيئة التدريس من السعوديين، فهو يرى أنه لا يفي بتكاليف الحياة المعيشية الآخذة بالتصاعد يوماً بعد يوم، ولا يتماشى مع مؤهلاتهم العلمية التي بذلوا الغالي والنفيس في تحصيلها، مما ينتج عن ذلك تسرب بعض أعضاء هيئة التدريس والبحث عن مزايا تناسب مؤهلاتهم العلمية وتلبي احتياجاتهم المعيشية في جامعات أخرى. وبلغ عدد الأعضاء اللذين تركوا العمل فالجامعات الحكومية السعودية، وانتقلوا إلى الجامعات الأهلية، من 2011-2014م خلال عامين (404) أعضاء، وذلك لثلاثة أسباب رئيسية، الأول: ما يتعلق بالسعى للحصول على مردود مادي أفضل، ثانياً: عدم توفر أساند مساعدين أكفاء لعضو هيئة التدريس في بعض الجامعات، ثالثاً: نوعية الطلاب الذين يتم استقبالهم من الثانوية العامة للالتحاق بالجامعات، وقد تجاوزت نسبتهم 95%， على عكس الدول الأخرى التي لم تتجاوز 40% من قبولها للطلبة في جامعاتهم. المصلحة العامة للإحصاءات في كتابها السنوي (2015).

وكذلك بعد اطلاعنا على بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الحوافز والرضا الوظيفي كدراسة الحاج (2017) والتي أجريت على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات الوطن العربي (الجزائر، المغرب، تونس)، تبين من نتائج الدراسة أن نظام الحوافز بقطاع التعليم العالي لم يصل إلى مستوى طموح عضو هيئة التدريس، مما يتطلب دراسة هذا الأمر دراسة علمية موضوعية. كما أن بعض الدراسات السابقة كدراسة الفارس (2011)، ودراسة أبو شيخه (2000) أشارت وأكّدت ضرورة تحسين رواتب الموظفين وإعادة النظر في نظام التحفيز المعمول به في بعض المنظمات العامة. ونتيجة لعمل الباحثين في الجامعة واتصالنا المباشر وغير المباشر مع أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، استشعرنا إلى أن هنالك عدم رضا عن نظام الحوافز المتبعة في التعامل معهم، لذلك مما حدانا إلى ضرورة إجراء دراسة تهدف إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

1. ما علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في جامعة حائل؟
 - أ. ما أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في جامعة حائل؟
 - ب. ما أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في جامعة حائل؟
 - ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الحوافز والرضا الوظيفي لدى عضو هيئة التدريس غير السعودي نُعزى لمتغير: (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة الحالية في التعرف على ما يلي:

1. أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في جامعة حائل؟
 2. أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في جامعة حائل؟

3. دلالة الفروق التي تحدثها بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة) في كل من الحوافز والرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال:
أهمية النظرية والتي تتمثل بـ:

1. أهمية الشريحة التي تم تناولها، وهم أعضاء هيئة التدريس كفئة مؤثرة وفاعلة في الميدان الجامعي، حيث أوصت ندوة لخبرة من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بعنوان (التحديات والتطوير) المنعقدة في الرياض عام 1425هـ - إلى ضرورة تقديم مكافآت مادية ومعنوية للمتميزين في أدائهم التدريسي والبحثي، وإعادة النظر في سلم الرواتب لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

2. الأهمية الكبرى لموضوع التحفيز وعلاقته الطردية بزيادة أداء وإنتاجية الأفراد ودرجة الرضا الوظيفي لديهم الذي لم ينل حقه في البحث والدراسات في التعليم الجامعي، فالرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويتربّ عليه الفائدة للجامعة، مما زاد من أهمية الدراسة.

3. تُعد هذه الدراسة الأولى على مستوى جامعة حائل التي تناولت موضوع الحوافز والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين. فمعظم الدراسات تناولت أعضاء هيئة التدريس بشكل عام، ولم تفرد هذه الشريحة بدراسة مستقلة وهذا ما سأتناوله في بحثي.

4. ستسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية وال سعودية بالمعرفة والمعلومات المتعلقة بالحوافز وأنواعها، ونظرياتها وطرق التحفيز وغيرها.

الأهمية التطبيقية:

1. تكمّن أهمية الدراسة التطبيقية في تقديم التوصيات المناسبة للمسؤولين ومتخذي القرار في الجامعة للمحافظة على استقرار أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين وتحسين أدائهم.

2. هذه الدراسة ستكون مرجعاً في بابها لجامعة حائل عند تعديل أو تطوير نظام الحوافز الحالي، واستحداث نظام حوافز يلبي طموحات أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بالمستقبل.

حدود الدراسة: تحدّدت الدراسة بأربعة محددات هي:

- **البشرية:** أجريت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بجامعة حائل.

- **المكانية:** في جامعة حائل.

- **الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني عام 2022م.

الموضوعية: تناولت الدراسة متغير الحوافز والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بالجامعة، كما تحدّدت الدراسة بالأدوات التي تم التأكّد من صدقها وثباتها وملاءمتها للعينة وأهداف الدراسة.

مصطلحات الدراسة: لتوضيح مصطلحات الدراسة تم تقسيمها إلى مصطلحات نظرية وإجرائية على النحو الآتي:

- **الحوافز:** هي العوامل الجالبة للرضا والإشباع كالمكافأة، والترقيات، وشهادات التقدير، وتهيئة البيئة المناسبة للعاملين (علاقي، 2020).

كما يعرفها العزاوي وجاد (2010) بأنها: مجموعة الطرق والوسائل التي تُعد وتنصم وتكيف لاستعمال الموظف نحو أداء الوظيفة المعهود له بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المطلوب.

ويعرفها الباحثان إجرائياً: مجموعة الإجراءات التحفيزية والتشجيعية التي تقوم بها الجامعة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين. وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الحوافز.

- الرضا الوظيفي:

عرفه أبو رحمة (2012) بأنه شعور داخلي لدى الموظف، يتمثل في إحساس الموظف بالارتياح والسعادة نتيجة إشباع كافة حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها.

ويعرفه الباحثان إجرائياً: بالدرجة التي سيحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تتami الاهتمام في الفترة الأخيرة بتحفيز العاملين في المنظمات، وخلق الرغبة للعمل ورفع الكفاءة وزيادة الأداء لدى العاملين سعياً لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء، فمن الوسائل التي تستخدمها الإدارات الحديثة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهد لبلوغ الأهداف المحددة استخدام نظام الحوافز، والذي يسعى من خلاله العاملين إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، فالحوافز هي بمثابة مقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة (الجسامي، 2011، عواد، 2012).

يرتبط نجاح المنظمات وتقديمها وإبداعها فيما تقدمه من حوافز مادية ومعنوية، أو حوافز مادية فقط أو معنوية فقط للعاملين المستحقين لها دون استثناء، وفي الغالب تستخدم المؤسسات العديد من أنواع من الحوافز ويخالف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب ترجه الوظيفي وفترة عمله ومستواه الإداري، وتؤثر أيضاً إمكانيات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز، وتبقى المسؤلية على المؤسسة في اختيار تصنيفات الحوافز المناسبة ووضع المعايير والأسس التي من خلالها توزع الحوافز بشكل دوري خارج نطاق الأنانية والمحسوبية والعلاقات الخارجية والشخصية.(سهيلة، 2007).

مفهوم الحوافز: هنالك العديد من التعريفات للحوافز منها:

عرف أبو الشرس (2014) الحوافز بأنها: أسباب خارجية توجه السلوك الإنساني وتحدد اتجاهاته وتشبع رغباته، وتختلف هذه الحوافز من حيث الشدة والضعف.

كما عرفها الحالية (2013:13) بأنها: "تشجيع الموظفين بطريقة إيجابية أو سالبة، وذلك بهدف زيادة معدلات الإنتاجية وتحسين أدائهم ورضاه عن العمل".

كما عرفها عواد (2012) بأنها: الأدوات والأساليب التي تهدف المؤسسة لتوفيرها للموظفين العاملين بها سواء كانت فردية أو جماعية، مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية، بغية إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

وعرفها سهيمات، (2002:38) بأنها: "أي مؤثر خارجي يعمل على إثارة قوى تدفع العاملين لبذل مزيد من العطاء وإثارة اهتمام العاملين في العمل".

أهداف نظام الحوافز: لنظام الحوافز أهداف كثيرة تعود على العامل في أي منظمة وعلى المنظمة بحد ذاتها بنتائج مفيدة يمكن إجمالها بالآتي:

- ثلثية احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
- زيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعة، مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
- إحساس الموظفين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين وتعزيز الولاء والانتفاء.
- تحسين صورة المنظمة أمام الجميع.
- ارتفاع نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبارات، وأرباح.
- تقليل الزائد (الفائض) من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
- استبطاط أفضل الأساليب والطرق للأداء بأقل مجهود، وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج. (القططاني، 2015).

أهمية الحوافز على أداء العاملين في المنظمات: تبرز أهمية الحوافز في المنظمات الإدارية بشكل خاص وحياة الأفراد بشكل عام في مجموعة من النقاط من أهمها:

- **أهمية الحوافز العائدة على المنظمة:** تعمل الحوافز على رفع مستوى الأداء لدى العاملين، وزيادة التنافسية بين المنظمات، مما يخفض من التكاليف ويزيد من جودة الخدمات المقدمة فيها، كما أنها تعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.
- **أهمية الحوافز العائدة على الفرد نفسه:** تعمل الحوافز على تنمية روح المشاركة والتعاون بين أفراد المنظمة، وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، مما يحد من تقليل الصراعات والخلافات، كما أنها تشجع حاجات الموظف المادية والمعنوية، وتعمل على خلق علاقات تعاونية بين الأفراد مما يزيد من دافعية الفرد نحو العمل. (جماز، 2010، عوض، 2008).

التطور التاريخي بالاهتمام بموضوع الحوافز:

لقد أشار (الجاسي، 2011، حاروش، 2011) أنه في القرن الثامن عشر بدأ الاهتمام في موضوع الحوافز بالدراسة والبحث، وذلك مع ظهور حركة الإدارة العلمية، ويمكن تقسيم مراحل تطور الفكر الإداري فيما يتعلق بموضوع الحوافز إلى ثلاث مراحل هي:

- **المرحلة الأولى (التقليدية):** ومبأداً هذه المرحلة هو أن الدافع الاقتصادي يعد أهم دافع العمل لدى الموظف، وأن ليس للمشاعر أي تأثير على عملية الإنتاج والأداء.
- **المرحلة الثانية (الإنسانية):** وهذه المرحلة تقوم على مبدأ أن أي منظمة قائمة على نظام كبير ، لذا فهي تركز على الجانب الإنساني والفنى، إذ تنظر للموظف على أنه إنسان له مشاعر وأحساس ويعمل داخل جماعات بالمنظمة.
- **المرحلة الثالثة (الحديثة):** هذه المدرسة جمعت بين المدرستين السابقتين فقد نظرت إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح، وأكّدت أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة، مؤكدة على دور الحوافز المادية والمعنوية.

الحوافز وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية في المنظمات:

أن نجاح أي منظمة يتوقف على تحقيق الكفاءة الإنتاجية لعوامل الإنتاج، فقد أثبتت الدراسات أن العامل البشري هو من أكثر العوامل التي تؤثر في زيادة الإنتاجية، فمردوده يزداد وينقص بقدر ما يتحقق له من ظروف مادية ومعنوية في العمل، لذا فإن الكفاءة الإنتاجية تتوقف على كفاءة عنصر اليد العاملة، ولتحقيق هذا الهدف لابد من إيجاد محركات لطاقات الإنسان وياخذت موجة لسلوكه، ومما لا شك فيه أن الحافز هي أكبر محرك لهذه الطاقات (غنية، وردة، 2011).

النظريات المفسرة لنظام الحوافز: قسمت النظريات التي تناولت موضوع الحوافز إلى اتجاهين: النظريات القديمة الكلاسيكية، والنظريات الحديثة، وفيما يلي توضيح مبسط لكل منها:

أولاً: النظريات القديمة التقليدية:

1. النظرية الكلاسيكية: لصاحبها تايلور (1911): وأهم مبادئ هذه النظرية أن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة في المنظمة، وليس مشكلة العامل حيث إن للعامل ميلاً طبيعياً للعمل بأقل من طاقته، ومن مسؤولية أي منظمة توفير الأفراد المناسبين وتدريبهم، فهذه النظرية تهمل الجانب الإنساني في العملية الإدارية، وينتساوى العامل فيها مع الآلات، فالعنصر البشري لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج.

2. نظرية العلاقات الإنسانية: لصاحبها مايو: ترکز هذه النظرية على أن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص، وأن ارتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والدروافع الخارجية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية (الطراونة، 2012).

3. نظرية الحاجات الإنسانية: لصاحبها ماسلو، والتي ترکز على خمس حاجات أساسية بدءاً من الحاجات الفسيولوجية وانتهاءً بالحاجة إلى تحقيق الذات.

4. نظرية (X) ونظرية (Y): لصاحبها دوغلاس وكلاً منها له وجهة نظر في العامل فالمدراء أصحاب نظرية (X) ينظرون للموظف أنه عامل لا يحب العمل وليس له طموح ويحتاج إلى رقابة وإشراف، بينما أصحاب نظرية (Y) فهم مثاليون وإيجابيون، حيث يقول أصحاب هذه النظرية: أن الموظف العادي يبحث عن المسؤولية وينقلها في الأحوال الصحيحة، وأن الالتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا عن الحافز، وأن العمل طبيعي يبحث عنه جميع بني البشر وينبذلون جهداً من أجله.

ثانياً: النظريات الحديثة:

1. نظرية التوقع: لصاحبها فروم (1964) وهذه النظرية ترکز على شرح العلاقة بين الوظيفة والجهد الذي يبذله الفرد فيها، ويرجع فيه الأمر إلى ثلاثة شروط هي الجاذبية والارتباط بين المكافأة والأداء، وارتباط الجهد والأداء.

2. نظرية التعزيز: لصاحبها سكتر: مبدأ هذه النظرية هو أن عوامل البيئة الخارجية هي التي تحدد السلوك وليس للعوامل الداخلية أي علاقة بتحريك السلوك.

3. نظرية Z: لصاحبها أوشي: ترکز هذه النظرية على الاهتمام بالعملاء وتحقيق أهدافهم والعمل على راحتهم.
الرضا الوظيفي: تعدّت تعریفات مفهوم الرضا الوظيفي تبعاً لطبيعة تعدد المفهوم نفسه، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تکمن في نفس ووجودان الفرد كونه مخلوقاً ذا طبيعة نفسية معقدة، لديه احتياجات ورغبات متعددة ومتغيرة من حين إلى آخر، إلا أن هذا التعقّد لا يمنع من وجود عدة تعریفات لهذا المفهوم.

مفهوم الرضا الوظيفي:

عرف الرضا الوظيفي بأنه: النظرة الإيجابية التي يحملها المرء نحو وظيفته أو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها (المشيخي، 2012). كما عرف الرضا الوظيفي بأنه: حصول الفرد على أكثر مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا. (الخازلة، 2014) وأما (هوبيل) الذي يُعد من أوائل الدراسين لموضوع الرضا الوظيفي، فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه: جملة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله (موسى، 2009).

أهمية الرضا الوظيفي: إن ارتفاع شعور الرضا الوظيفي لدى العامل في أي منظمة من شأنه أن يؤدي إلى فوائد كثيرة على المستوى الشخصي للموظف وعلى مستوى المنظمة (ميرخان، 2018 ونور الدين، 2005).

على المستوى الشخصي:

- الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة إبداعية ابتكارية.
- تطوير المستقبل الوظيفي وزيادة مستوى الطموح والتقدم.
- تحقيق الرضا عن جودة الحياة بتلبية حاجاته وإشباعها.
- تحقيق المواءمة والتكيف مع بيئه العمل.

أما بالنسبة للمنظمة:

- يُؤدي لدى الموظف شعور إيجابي اتجاه المنظمة.
- ارتفاع مستوى الفاعلية والتركيز.
- ارتفاع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء.
- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة التي يعمل بها.

انعكاس الرضا الوظيفي على العاملين في المنظمات: تكمن انعكاسات الرضا الوظيفي التي أشارت إليها دراسة الصبحي (2012)، في العديد من النقاط، ويمكن إجمالها بالنقاط الآتية:

- الموظفون الأكثر رضا وظيفياً في منظماتهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- الرضا الوظيفي المرتفع لدى العاملين ينعكس على رضاهم عن الحياة وخاصة في أوقات الفراغ.
- الرضا الوظيفي المرتفع المستوى يؤدي بلا شك إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية بالعمل علاقة قوية ووثيقة كلما زاد الرضا زاد الإنتاج.

بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

أولاً: نظرية فروم: وأساس هذه النظرية يقوم على: نتيجة المقارنات التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يتحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط يحقق العائد المتوقع (الشيخ، شرير، 2008).

ثانياً: نظرية العاملين هير زيرج: يرى (هيرزيرج) أن هناك مجموعتين من العوامل، الأولى تُعد بمثابة دوافع تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهي مربطة بالوظيفة مثل إحساس العامل بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتتوفر فرص الترقية، والمشاركة باتخاذ القرار، والمجموعة الثانية تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وهي عوامل محاطة بالعمل والوظيفة كالإدارة والإشراف، ونمط القيادة، وطريقة العلاقات (العكش، 2008).

الدراسات السابقة: يشمل هذا الجزء بعضاً من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، والتي تتعلق بمتغيرات البحث، والتي تمكن الباحثان من الحصول عليها والإفادة منها.

الدراسات المتعلقة بمتغير الحوافز والرضا الوظيفي:

قامت العتيبي (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور الحوافز والبرامج التدريبية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة بالسعودية، وهي دراسة تطبيقية، تكونت عينة الدراسة من كافة العاملين بالجامعة بجميع مستوياتهم والبالغ عددهم (230) موظفاً، استخدمت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة مقياسى الحوافز والرضا الوظيفي للوصول لنتائج الدراسة، وقد أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على وجود اهتمام بنظام الحوافز والتنمية البشرية في الجامعة العربية المفتوحة، وذلك من خلال البرامج التدريبية المقدمة لهم، وأن لديهم رضا وظيفياً بدرجة متوسطة.

وأجرت (النعمي وصماري) (2021) دراسة بعنوان: أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية، وهي دراسة ميدانية، أجريت على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، هدفت الدراسة إلى اختبار صلاحية أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، تكونت عينة الدراسة من (381) موظفاً في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص فرضيات الدراسة، استخدمت الباحثان مقياسى التحفيز والرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي بمستوى عالٍ.

كما أجرى (الغوانمة وأبو معال) (2021) دراسة بعنوان: دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها، وقد تكونت عينة الدراسة من (360) عضو هيئة تدريس من مختلف الجنسيات، استخدم الباحثان استبياناً لتحديد مستوى الحوافز مكوناً من أربعة مجالات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتبين من خلال نتائج الدراسة أن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بمستوى متوسط، وجاء في المستوى الأول الحوافز الإدارية، ثم تبعها بالمستوى الثاني الحوافز الإنسانية وفي المرتبة الثالثة الحوافز المادية والمعنوية، وجميعها بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات العلمية، ومتغير الرتبة الأكademية ولصالح رتبة أستاذ وأستاذ مشارك.

وهناك دراسة قام بها (أوسو وحجي ودينو) (2018). بعنوان: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو في كردستان العراق، وهي دراسة استطلاعية، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو، وتكونت عينة الدراسة من (53) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان استطلاع لآراء الموظفين حول نظام الحوافز والرضا الوظيفي لديهم، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تدني رضا الموظفين في الجامعة عن الرواتب والأجور الممنوحة لهم، وكذلك ضعف ومحظوظية عدالة توزيع العمل بين الموظفين في أقسام الجامعة.

كما أجرى (الزعبي) (2017) دراسة بعنوان: الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات السعودية الناشئة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (240) عضواً معتمداً على مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الاستقرار الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراسته، وتبيّن من نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية والإنتاج العلمي، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، بمعنى أن لديهم رضا وظيفياً أعلى من الإناث، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنسية، ولصالح أعضاء هيئة التدريس السعوديين، بمعنى أن لديهم رضا وظيفياً أكثر من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين.

وفي دراسة قام بها (السعودي) (2013) بعنوان أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (511) موظفاً وموظفة في المؤسسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق على عينة الدراسة مقياسى الحوافز والرضا الوظيفي لاستخراج نتائج الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجر في المؤسسة كان مرتفعاً، في حين كان متوسطاً فيما يتعلق بنظام المكافآت، وأن مستوى الرضا الوظيفي لديهم كان متوسطاً.

وفي دراسة (الصبعي) (2012) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنجاحية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي، وعلاقته بالإنجاحية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، وقد تكونت عينة الدراسة من (41) عضوة هيئة تدريس بجميع

رتبيهن الجامعية، وطبقت الباحثة استبيان الرضا الوظيفي والإنجاحية العلمية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك رضا وظيفياً بمستوى مرتفع لدى عضوات هيئة التدريس، كما تبيّن أن عضوات هيئة التدريس غير السعوديات أكثر رضاً من السعوديات، وأن الرضا الوظيفي لمن يحملن درجة الأستاذية والأستاذ المشارك أعلى من رتبة أستاذ مساعد، وأن عضوات هيئة التدريس في الكليات الإنسانية أكثر رضاً من الكليات العلمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يظهر لنا مما سبق من هذه الدراسات السابقة أن هنالك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فبعض الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في أهداف الدراسة وبعضها بالأدوات المستخدمة، وأخرى بالمنهجية، واحتللت مع دراسات سابقة فيما يخص عينة الدراسة، حيث إن بعض الدراسات أجريت على معلمين وبعضها أجري على أعضاء هيئة التدريس، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات أجريت في أماكن غير مكان الدراسة الحالية.

ما تتميز به الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة بتركيزها على موضوع حيوي، يهم شريحة كبيرة في جميع المؤسسات، وهو موضوع الحوافز وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين.
- تميزت الدراسة من العينة التي تناولتها بالبحث، وهم أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بالجامعة فهم عصب الجامعة ومحركها.
- تميزت الدراسة في أدوات الدراسة التي استخدمت في الكشف عن أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي.

- تميزت الدراسة بتناولها متغيرين مهمين، الأول الحوافز كمتغير مستقل والثاني التابع وهو الرضا الوظيفي.
- زيادة الحصيلة المعرفية للباحثين من الأدب النظري المتوفّر في الدراسات السابقة، والاستفادة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، والربط بين متغيرات الدراسة، وكيفية إعداد وتصميم أدوات الدراسة، وفي التعرف على منهجية البحث وخطواته، والاستفادة من مصادر ومراجع الدراسات السابقة في طريقة التوثيق حسب طريقة ABA في الإصدار السادس والأخير.

منهجية الدراسة وإجراءاتها: يتناول هذا الجزء (منهجية الدراسة وإجراءاتها) وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الجانب العملي للدراسة متضمناً عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعيتها وطريقة اختيارها، إضافة إلى أدوات الدراسة التي تم استخدامها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة النهائية، وفيما يلي عرض لذلك.

منهجية الدراسة: تحقيقاً لأهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي والذي يُعرف بأنه "منهج بحث يهتم بدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع، إضافة إلى أنه يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها من ناحيتين: كيفياً، وذلك بوصفها وتوضيح خصائصها، وكميًّا من خلال إعطائها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة الموصوفة، أو نسبة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وكذلك لملامعته لموضوع (دويدار، 1999).

مجتمع الدراسة: تكون المجتمع من جميع أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين العاملين بجامعة حائل للعام الدراسي 2021/2022م. وبالبالغ عددهم الكلي (882) منهم (481) من الذكور و(401) من الإناث، حيث قمت بأخذ الأعداد النهائية من إدارة الموارد البشرية بجامعة حائل بعد أخذ المواقفات من صاحب الصلاحية.

عينة الدراسة: تكونت العينة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، من مجتمع الدراسة في جامعة حائل وباللغ عددهم (272) عضو هيئة تدريس من المعينين بضرورة تعبئة استمارات الدراسة، وقد تم اختيارهم باستخدام المعاينة العشوائية البسيطة. والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات: الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	الرتبة العلمية	الجنس	التصنيف	العدد	النسبة
				ذكر	167	61.4
				أنثى	105	38.6
				محاضر	80	29.4
				أستاذ مساعد	141	51.8
				أستاذ مشارك	38	14.0
				أستاذ	13	4.8
				5 سنوات أقل	52	19.1
				من 6 إلى 10 سنوات	93	34.2
				أكثر من 10 سنوات	127	46.7

أدوات الدراسة: تطلب تحقيق أهداف الدراسة استخدام مقاييسين، الأول يقيس مستوى تقديم الحوافز، والآخر يقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي توضيح للإجراءات التي اتخذت لبناء المقاييس:

أولاً: مقاييس الحوافز: بعد الاطلاع على مقاييس الحوافز دراسة (الغوانمة وأبو معال -2021، والزعير-2017 والحلبي-2013، والصبحي-2012)، والتي تضمنتها بعض الدراسات في هذا المجال، قام الباحثان بتطوير مقاييس

للحواجز ليتناسب مع أفراد عينة الدراسة، إذ إن بعض المقاييس طورت على عينات غير أعضاء هيئة التدريس، في حين أن بعض المقاييس تضمنت أبعاداً لا تناسب عينة الدراسة الحالية، أو قد أجريت على عينات من غير البيئة السعودية، حيث تم بناء المقياس وفق الخطوات الآتية:

1. القسم الأول: يشتمل المقياس على البيانات الأساسية الأولية للمفحوصين، والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة العملية، وسنوات الخبرة) بالإضافة إلى الهدف من الدراسة وكيفية الإجابة على المقياس.

2. القسم الثاني: تكون المقياس في صورته الأولية من (23) فقرة، موزعة على مجالين تم اشتقاقها من مقاييس متعددة على النحو الآتي، أولاً: مجال الحواجز المادية وقد تضمن 11 فقرة، ثانياً: مجال الحواجز المعنوية وقد تضمن 12 فقرة، وللحصول على استجابات أفراد عينة المقياس يضع المفحوص إشارة (X) أمام كل فقرة لبيان تطابق محتوى الفقرة مع ما يراه مناسباً، علماً بأن الاختيارات كانت وفقاً لتدريج (ليكرت) الخماسي، على النحو الآتي: موافق بشدة والتي أعطيت الدرجة (5)، موافق والتي أعطيت الدرجة (4)، محайд والتي أعطيت الدرجة (3)، غير موافق والتي أعطيت الدرجة (2)، غير موافق بشدة والتي أعطيت الدرجة (1).

صدق المقياس: تم حساب صدق المقياس بطريقتين هما:

1. صدق المحكمين: تم التحقق من صدق المقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين، وعدهم (5) من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة، والموارد البشرية، والتربية في جامعة حائل، حيث طلب منهم بيان مدى انتفاء الفقرة للمجال الذي تنتهي إليه، ومدى وضوح الفقرات، ومدى سلامة الصياغة اللغوية للفقرة، ومدى مناسبة المقياس لعينة الدراسة، وإبداء أية ملاحظات يرونها مناسبة، واعتمد الباحث نسبة اتفاق (80%) كمعيار لقبول الفقرة. وبناء على هذا المعيار ووفقاً لآراء المحكمين، فقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية والإملائية ليصبح المقياس بصورة النهائية مكوناً من (23) فقرة.

2. صدق البناء لفقرات المقياس:

تم حساب صدق البناء للأداة على عينة استطلاعية من داخل مجتمع الدراسة بلغ قوامها (14) عضو هيئة تدريس غير سعودي من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم التتحقق من هذا الصدق بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتهي إليه، وكذلك بين كل مجال والدرجة الكلية للمقياس، كما هو موضح في الجدولين ذات الأرقام (2) و(3).

الجدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور لمقياس الحواجز

مجال الحواجز المادية				مجال الحواجز المعنوية			
ارتباط بيرسون	#	ارتباط بيرسون	#	ارتباط بيرسون	#	ارتباط بيرسون	#
.901**	18	.651**	12	.906**	7	.822**	1
.838**	19	.662**	13	.613*	8	.663**	2
.829**	20	.691**	14	.595*	9	.850**	3
.854**	21	.847**	15	.856**	10	.875**	4
.886**	22	.659**	16	.780**	11	.809**	5
.755**	23	.825**	17			.826**	6

جدول (3) معاملات ارتباط المحور والدرجة الكلية لمقياس الحواجز

المحور	معامل الارتباط
مجال الحواجز المادية	.968**
مجال الحواجز المعنوية	.974**

* تشير إلى أن الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

* تشير إلى أن الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

تبين من الجدولين (2) و (3) أن جميع قيم معامل الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) وهو ما يؤكد صلاحية الاختبار للتطبيق الميداني.

ثبات المقياس:

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال أسلوب معامل (ألفا كرونباخ) حيث تم حساب الثبات لكل مجال، وكذلك على المستوى الكلي للمقياس، وقد تبين من خلال النتائج أن معامل الثبات الكلي (0.966) وهي قيمة عالية جداً، مما يؤكد ثباتاً عالياً للمقياس، وصلاحيته للتطبيق والاطمئنان لنتائجها، كما يوضح الجدول (4) معاملات ثبات المجالات كلاً على حدة، وكانت القيم مقبولة تتراوح بين (0.933-0.941).

جدول (4) نتائج الثبات وفقاً لأسلوب ألفا كرونباخ لمقياس الحوافز

المعامل	عدد العبارات	المجال
.933	11	مجال الحوافز المادية
.941	12	مجال الحوافز المعنوية
966.	23	مقياس الحوافز

ثانياً: مقياس الرضا الوظيفي: بعد الاطلاع على مقاييس الرضا الوظيفي التي تضمنتها بعض الدراسات في هذا المجال كدراسة (الغوانمة وأبو معال، 2021؛ والزعير، 2017؛ والحلابية، 2013، والصبيحي، 2012) قام الباحثان بتطوير مقياس للرضا الوظيفي، ليتناسب مع أفراد عينة الدراسة، إذ إن بعض المقاييس طورت على عينات غير أعضاء هيئة التدريس، في حين أن بعض المقاييس تضمنت أبعاداً لا تتناسب عينة الدراسة الحالية، أو قد أجريت على عينات غير البيئة السعودية، حيث تم بناء المقياس وفق الخطوات الآتية:

1. **القسم الأول:** يشتمل المقياس على البيانات الأساسية الأولية للمفحوصين، والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة) بالإضافة إلى الهدف من الدراسة وكيفية الإجابة على المقياس.

2. **القسم الثاني:** تكون المقياس في صورته الأولية من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات، تم اشتراطها من مقاييس متنوعة على النحو الآتي، أولاً: مجال الرضا عن طبيعة العمل الوظيفية، ويتضمن 9 فقرات، ثانياً: مجال الرضا عن أنظمة الرواتب والأجور، ويتضمن 6 فقرات، ثالثاً: مجال الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء بالعمل، ويتضمن 11 فقرة، رابعاً: مجال الرضا عن تقييم الأداء، ويتضمن 5 فقرات، وللحصول على استجابات أفراد عينة المقياس يضع المفحوص إشارة (X) أمام كل فقرة لبيان تطابق محتوى الفقرة مع ما يراه مناسباً، علماً بأن الاختيارات كانت وفقاً لتدريج (ليكرت) الخماسي، على النحو الآتي: موافق بشدة والتي أعطيت الدرجة (5)، موافق والتي أعطيت الدرجة (4)، محايد والتي أعطيت الدرجة (3)، غير موافق والتي أعطيت الدرجة (2)، غير موافق بشدة والتي أعطيت الدرجة (1).

صدق المقياس: تم حساب صدق المقياس بطريقتين هما:

1. **صدق المحكمين:** تم التتحقق من صدق المقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين عددهم (5) من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة، والموارد البشرية، والتربية في جامعة حائل، حيث طلب منهم بيان مدى انتفاء الفقرة للمجال الذي تتنتمي إليه، ومدى وضوح الفقرات، ومدى سلامة الصياغة اللغوية للفقرة، ومدى مناسبة المقياس لعينة الدراسة، وإبداء أية ملاحظات يرونها مناسبة، واعتمد الباحث نسبة اتفاق (80%) كمعيار لقبول الفقرة. وبناء على هذا

المعيار ووفقاً لآراء المحكمين، فقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية والإملائية ليصبح المقياس بصورته النهائية مكون من (31) فقرة.

2. صدق البناء لفقرات المقياس:

تم حساب صدق البناء للأداة على عينة استطلاعية من داخل مجتمع الدراسة بلغ قوامها (14) عضو هيئة تدريس غير سعودي من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم التحقق من هذا الصدق بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتهي إليه، كما في الجدول رقم (5).

الجدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور لمقاييس الرضا الوظيفي

تقدير الأداء		العلاقة مع الرؤساء والزملاء بالعمل		أنظمة الرواتب والأجر		طبيعة العمل (الوظيفة)	
ارتباط بيرسون	#	ارتباط بيرسون	#	ارتباط بيرسون	#	ارتباط بيرسون	#
.786**	27	.847**	16	.908**	10	.843**	1
.913**	28	.796**	17	.895**	11	.898**	2
.770**	29	.943**	18	.911**	12	.874**	3
.880**	30	.946**	19	.881**	13	.945**	4
.958**	31	.841**	20	.919**	14	.929**	5
		.898**	21	.932**	15	.930**	6
		.637*	22			.916**	7
		.819**	23			.866**	8
		.749**	24			.770**	9
		.622*	25				
		.576*	26				

جدول (6) معاملات ارتباط المحور والدرجة الكلية لمقاييس الرضا الوظيفي

معامل الارتباط	المحور
.970**	مجال الرضا عن طبيعة العمل (الوظيفة)
.944**	مجال الرضا عن أنظمة الرواتب والأجر
.936**	مجال الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء بالعمل
.821**	مجال الرضا عن تقدير الأداء

** تشير إلى أن الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

* تشير إلى أن الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

يتضح من الجدول رقم (6) وجود معامل ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 = \text{Sig}$ كبين درجات كل عبارة والدرجة النهائية للمجال الذي تنتهي إليه، وكذلك بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وهذا يشير إلى قوة المقياس في توضيح مستوى الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في منطقة حائل، وتأثير كل فقرة على ذلك التوضيح.

ثبات المقياس:

تم التتحقق من ثبات الأداة من خلال أسلوب معامل (ألفا كرونباخ) حيث تم حساب الثبات لكل مجال، وكذلك على المستوى الكلي للمقياس، وقد تبين من خلال النتائج أن معامل الثبات الكلي (0.978) وهي قيمة عالية جداً، مما يؤكّد ثباتاً عالياً للمقياس، وصلاحيته للتطبيق والاطمئنان لنتائجها، كما يوضح الجدول (7) معاملات ثبات المجالات كلاً على حدة وكانت القيم مقبولة تتراوح بين (0.914 - 0.964).

جدول (7) نتائج الثبات وفقاً لأسلوب ألفا كرونباخ لمقاييس الرضا الوظيفي

ال المجال	مقياس الرضا الوظيفي	مجال الرضا عن تقييم الأداء	مجال الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء بالعمل	مجال الرضا عن أنظمة الرواتب والأجور	مجال الرضا عن طبيعة العمل (الوظيفة)	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
						.964	9
						.916	6
						.942	11
						.914	5
						.978	31

المعيار الإحصائي:

ولتحديد مستوى الحوافز والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في جامعة حائل ككل ولكل مجال من مجالاته، تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي - بناء على المتوسط الحسابي - والمبين في جدول (8).

جدول رقم (8) تحديد مستوى الحوافز والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل ككل ولكل مجال من مجالاته

المتوسط الحسابي	من 1.00 إلى أقل من 1.80	من 2.60 أقل من	من 3.40 أقل من 4.20	من 5.00 - 4.20	ال المستوى
منخفض جداً	منخفض جداً	متناصف	مرتفع	مرتفع جداً	

متغيرات الدراسة: اشتغلت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- الرتبة الأكademية العلمية: ولها أربعة مستويات (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (من 1-5 سنوات، ومن 6-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).
- الحوافز (المادية، والمعنوية).
- الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في جامعة حائل.

الأساليب الإحصائية: انسجاماً مع أسئلة الدراسة ومنهجيتها اتبع الباحثان الأساليب الإحصائية الآتية:

معامل (الفا كرو نباخ) لاختبار صدق أداة الدراسة، ومعامل ارتباط (بيرسون) للتحقق من صدق الاستبانة، والتوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبيانات الأساسية للدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، واختبار(ت) للعينات المستقلة للفرق بين استجابات مجموعتين، واختبار تحليل التباين الأحادي لفرق بين استجابات أكثر من مجموعتين.

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات والأبحاث المقترحة:

تناول الباحثان في هذا الجزء عرض ومناقشة نتائج الدراسة بالإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ينص السؤال الأول على "ما أثر الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل على رضاهم الوظيفي؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في جامعة حائل؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على الفرضية التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية لدى

أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بجامعة حائل على رضاهم الوظيفي. وقد قام الباحثان باستخدام الانحدار الخطي البسيط للإجابة على ذلك.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي

السؤال الفرعي الأول	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة T	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي	.420	.648	.541	13.972	قبول وجود أثر

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً إيجابياً ذات دلالة إحصائية ($P=0.000$) ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بينهما بمعامل ارتباط 0.648، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 42% من التغيير في الرضا الوظيفي يعزى إلى الحوافز المادية. مما يؤكد قبول الفرض الذي ينص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بجامعة حائل على رضاهم الوظيفي).

ويفسر الباحثان هذا الأثر الإيجابي للحوافز المادية على الرضا الوظيفي، بسبب توافرها لديهم بمستوى متوسط، فهي موجودة فعلاً لديهم بشكل ملائم ومشبع لاحتاجاتهم، ولكن ليس بالمستوى العالي، فالجامعة تسعى جاهدة إلى توفير جميع الحوافز المادية المتاحة لديها وفق أنظمة وتعليمات وزارة التعليم في تحفيز أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، طبقاً لعقودهم التي تم العمل عليها منذ الالتحاق بالجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي (2021)، والنعيمي والصماوي (2021)، والغوانمة وأبو معال (2021)، والحلابية (2013)، والتي أظهرت جميعها وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي.

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر الحوافز المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بجامعة حائل على رضاهم الوظيفي؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على الفرض الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بجامعة حائل على رضاهم الوظيفي. وقد قام الباحثان باستخدام الانحدار الخطي البسيط للإجابة على ذلك.

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي

السؤال الفرعي الثاني	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة T	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي	.523	.723	.616	17.214	قبول وجود أثر

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثراً إيجابياً ذات دلالة إحصائية ($P=0.000$) ذات دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بينهما بمعامل ارتباط 0.723، كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 52.3% من التغيير في الرضا الوظيفي يعزى إلى الحوافز المعنوية. مما يؤكد قبول الفرض الذي ينص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بجامعة حائل على رضاهم الوظيفي).

ويفسر الباحثان هذا الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي بسبب أن الجامعة تسعى إلى توفير جميع الحوافز والوسائل من أجل توجيه سلوك العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، واستثارة رغباتهم للقيام بأعمالهم بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها، فهي حريصة كل الحرص على تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي لديهم من خلال إتاحة الفرص أمامهم للترقي الأكاديمي العلمي، علاوة على منحهم شهادات تقديرية بنهاية العام الدراسي تقديرًا لجهودهم في العمل الإداري والتميز الأكاديمي، ومشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرار وإتاحة المجال لإقامة علاقات اجتماعية جيدة في مجال العمل، الأمر الذي من شأنه أسهم في رضاهما عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم وارتفاع مستوى رضاهما. وتنقق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي (2021)، والنعيمي والصماوي (2021)، والغوانمة وابو معال (2021)، والحلبي (2013)، والتي أظهرت جميعها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي.

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الحوافز والرضا الوظيفي لدى عضو هيئة التدريس غير السعودي تُعزى لمتغير: (الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة)؟"

لإجابة على هذا السؤال قام الباحثان باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Samples T-Test للعينات المستقلة مع متغير الجنس واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وكانت النتائج كالتالي:

أ- الجنس:

الجدول (11) نتائج اختبار ت للعينات المستقلة لفرق بين متوسطات استجابات العينة بسبب الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
الحوافز	ذكر	105	3.34	0.798	0.423	0.672	رفض وجود فرق
	أنثى	167	3.30	0.771			
الرضا الوظيفي	ذكر	105	3.69	0.754	-0.691	0.490	رفض وجود فرق
	أنثى	167	3.75	0.663			

كشفت نتيجة اختبار (ت) ($P > 0.05$) عن عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف الجنس، أي يبدو بأن اختلاف الجنس لا يحدث اختلافاً في استجابات العينة حول محاور الدراسة جميعها، انظر الجدول (11).

ويفسر الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على متغير الجنس، أنه بسبب أن جميع أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين من الجنسين الذكور والإإناث يخضعون لنظام الحوافز نفسه المطبق بالجامعة في التعامل مع الأمور المالية، وبالتالي لم تختلف اتجاهاتهم نحوه، وهذا يدل على رضا جميع أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين من الذكور والإإناث عن نظام الحوافز المطبق بالجامعة. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزعبي، (2017) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين ولصالح الذكور.

ب- الرتبة العلمية:

الجدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفرق بين متوسطات استجابات العينة بسبب الرتبة الأكاديمية

المحور	الرتبة الأكademie	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
الحوافز	أستاذ مساعد	141	3.42	0.767	بين المجموعات	4.81	3	1.604	2.685	0.047	قبول

وجود فرق		0.597	268	160.12	داخل المجموعات	0.912	3.32	38	أستاذ مشارك	
		271	164.93	كلي	0.694	3.38	13	أستاذ		
					0.723	3.11	80	محاضر		
قبول وجود فرق	0.025	3.165	1.510	3	4.53	بين المجموعات	0.667	3.81	141	أستاذ مساعد
		0.477	268	127.90	داخل المجموعات	0.758	3.79	38	أستاذ مشارك	الرضا الوظيفي
		271	132.43	كلي	0.420	3.92	13	أستاذ		
					0.730	3.54	80	محاضر		

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (12) عن الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول الحوافز ($F=2.685$, $P=0.047 < 0.05$) بسبب اختلاف الرتبة الأكاديمية للمبحوث، أي يبدو بأن الرتبة الأكاديمية تحدث اختلافاً في استجابات العينة نحو الحوافز. تم استخدام اختبار (شيفي) لتحديد مصدر الفرق والرتبة الأكاديمية التي تختلف اختلافاً كبيراً عن الرتب الأخرى، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي عند الرتبة (محاضر) (3.11) كان أقل بكثير من الرتبة (أستاذ مساعد) (3.42).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول الرضا الوظيفي ($F=3.165$, $P=0.025 < 0.05$) بسبب اختلاف الرتبة الأكاديمية للمبحوث، أي يبدو بأن الرتبة الأكاديمية تحدث اختلافاً في استجابات العينة نحو الرضا الوظيفي. تم استخدام اختبار شيفي لتحديد مصدر الفرق والرتبة الأكاديمية التي تختلف اختلافاً كبيراً عن الرتب الأخرى. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي عند الرتبة (محاضر) (3.54) كان أقل بكثير من الرتبة (أستاذ مساعد) (3.81).

ويعزى الباحثان هذه النتيجة إلى أن دخل عضو هيئة التدريس برتبة (أستاذ مساعد) والمميزات التي يتلقاها من الجامعة أكبر من دخل ومميزات (المحاضر)، وأن عضو هيئة التدريس برتبة أستاذ مساعد يتحسن دخله مع نظام الحوافز كلما ارتفعت رتبته، وهذه نتيجة منطقية تجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي عن نظام الحوافز المقدم لهم مقارنة بغيرهم. واحتللت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغوانمة وأبو معال (2021) والتي أظهرت فروقاً في الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة أستاذ مشارك وأستاذ.

ج- سنوات الخبرة:

المحور	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المرئات	درجات الحرية	متوسط المرئات	F	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
الحوافز	5 سنوات أقل	52	3.29	0.855	بين المجموعات	0.647	2	0.324	0.530	0.589	رفض وجود فرق
	من 6-10 سنوات	93	3.25	0.756	داخل المجموعات	164.29	269	0.611			
	أكثر من 10 سنوات	127	3.36	0.768	كلي	164.93	271				
الرضا الوظيفي	5 سنوات أقل	52	3.70	0.713	بين المجموعات	0.079	2	0.040	0.080	0.923	رفض وجود فرق
	من 6-10 سنوات	93	3.72	0.720	داخل المجموعات	132.35	269	0.492			
	أكثر من 10 سنوات	127	3.75	0.683	كلي	132.43	271				

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (13) عن الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول الحوافز ($F=0.530$, $P=0.589>0.05$) بسبب اختلاف خبرة المبحوث، أي يبدو بأن سنوات الخبرة لم تحدث اختلافاً في استجابات العينة نحو الحوافز.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول الرضا الوظيفي ($F=0.08$, $P=0.923>0.05$) بسبب اختلاف سنوات خبرة المبحوث، أي يبدو بأن سنوات الخبرة لم تحدث اختلافاً في استجابات العينة نحو الرضا الوظيفي. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين لديهم قناعة بأن نظام الحوافز بجميع أشكاله والمعمول به بالجامعة موحد للجميع فالعلاوات السنوية، وبدل المواصلات، والسكن، والتذاكر جميعها موحدة للجميع، لذا فهذا لم يغير في اتجاهاتهم نحو هذه الحوافز، وبالتالي لم تحدث فروق في الرضا الوظيفي لديهم.

توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي أسفرت عنها نتائج الدراسة قدم الباحثان مجموعة من التوصيات:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين جاءت بمستوى متوسط، لذا أوصى الباحثان بالعمل على تفعيل نظام الحوافز المادية في المكافآت والبدلات وذلك لتأثيره الإيجابي في الدعم والاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين.
2. ضرورة دعم وتأييد صانعي القرار بالجامعة في تفعيل نظام الحوافز المادية لاستيفاء هيئة التدريس غير السعوديين منها.
3. أظهرت النتائج أن المحاضرين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين أقل رضا وظيفياً من غيرهم من الرتب (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ) لذلك أوصى الباحثان بضرورة استحداث نظام خاص للحوافز يتعلق بالمحاضرين نظراً لانخفاض رواتبهم.
4. ضرورة استحداث نظام جديد للحوافز لزيادة مستوى ومكانة عضو هيئة التدريس غير السعودي.
5. ضرورة التنسيق بين الجامعات ووزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لزيادة الاهتمام والرعاية بجانب الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، لأنه سيسمح لهم في زيادة فاعليتهم المهنية والبحثية وإبداعهم الأكاديمي.

المقترحات البحثية: في ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثان مجموعة من المقترحات البحثية، وهي:

1. إجراء دراسة مقارنة للتعرف على نظام الحوافز والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين في جامعات المملكة العربية السعودية.
2. إجراء دراسة مقارنة عن تطبيق نظام الحوافز وفاعليته بين الجامعات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية.
3. إجراء دراسة تستهدف التعرف على مدى الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس عن التعليم الجامعي في ظل نظام الحوافز المطبق.

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو رحمة، محمد. (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شيخة، نادر. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- أوسو، حيري؛ حجي، وافان؛ دينو، جبا. (2018). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو في كردستان العراق دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 6، (1)، 344-357.
- ترشة، سمية. (2015). دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمہ لحضر بالوادي - الجزائر.
- الجساسي، عبد الله (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
- الحاج، طبيبي. (2017). واقع الحوافز المهنية لدى الأساتذة الجامعيين كما تكشف عنها مواقفهم دراسة ميدانية على عينة من الجنسين من أساتذة بعض جامعات الوطن. مجلة العلوم الإنسانية، 46، ص 31-41.
- حاروش، نور الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية ط 1. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع.
- الحليبة، غازي. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
- الخراولة، محمد. (2014). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، مجلة المنار، 20(1)، 305-323.
- الزعيير، وليد. (2017). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة وعلاقته بالاستقرار الوظيفي. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، 9، ص 172-182.
- السعودي، موسى. (2013). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، 4(1)، 1-32.
- سهيلية، عباس (2007). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
- الشرش، محمد. (2014). الحوافز وأداء العاملين بالمؤسسات ط 15. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع-الأردن.
- الشيخ، خليل، شرير، عزيزة. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين، مجلة الجامعة، 16(1).
- صادفي، جمال ومحمد، خثير. (2020). دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية بالجزائر. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 16(23)، 507-522.
- الصبعي، فوزية. (2012). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. مجلة جامعة طيبة للعلوم الإنسانية، 13(2)، 1-50.
- الطاونة، خلف. (2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ط 1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع-الأردن.
- العتبي، فهد. (2021). دور الحوافز والبرامج التربوية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعة العربية المفتوحة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(23)، 163-175.
- العكش، فوزي. (2008). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية. مجلة المنار، 14(1).
- علافي، مدني (2020). إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، جدة: خوارزم العلمية للنشر.
- عواد، فتحي (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر-الأردن.
- عوض، عامر. (2008). السلوك التنظيمي الإداري ط 1. عمان: دار دارسة للنشر والتوزيع -الأردن.
- الغزاوي، نجم، جواد، عباس. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار البيازوري للنشر والتوزيع.
- غنية، سعيد. (2011). تأثير الحوافز على أداء العاملين، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 40(4)، 79-106.
- الغوانمة، فادي وأبو معال، محمد. (2021). دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12(33)، ص 146-164.
- الفارس، سلمان. (2011). عشر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، 27(1)، 118-143.

- القطانى، محمد (2015). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- المرعى، محمد. (2003). التحفيز المعنوى وكيفية تفعيله في القطاع الحكومى العربى. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المشيخى، أحمد. (2012). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، عمان.
- موسى، عبد الحميد. (2009). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- ميرخان، خالد. (2018). دور بعض العوامل المسببة للرضا الوظيفي في الأداء التسويقي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف التجارية في مدينة اربيل. مجلة زنست العلمية، 3(1)، 204-225.
- النعمى، فاطمة، صماري، نونه. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5، (6) 32-19.
- نور الدين، شنوفي. (2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- الوليد، بشار. (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.