

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري
Degree of Practicing Administrative Motivation by Academic Leaders
in Hail University

أ. منار عبد الله الغربي - طالبة ماجستير في القيادة التربوية بجامعة حائل - المملكة العربية السعودية

Email:Manar.12agh@gmail.com

ملخص البحث:

هدف البحث للتعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري بأبعاده (المادية والمعنوية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى لمتغيرات (النوع-والرتبة العلمية-وسنوات الخدمة) ولتحقيق أهداف البحث أُستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدم أداة الاستبانة، وتكونت العينة من (286) عضو هيئة تدريس بجامعة حائل تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ومن أبرز النتائج: أنّ درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري يُعديه (المادي-المعنوي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ بمتوسط حسابي عام (3.55) وبانحراف معياري (0.937) وبدرجة ممارسة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري تُعزى لمتغير (النوع-الرتبة العلمية) لأعضاء هيئة التدريس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة) لأعضاء هيئة التدريس، ومن أبرز التوصيات: الدفع نحو ترسيخ ممارسة التحفيز الإداري من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة حائل بكونه من إحدى المؤثرات المسببة لتطوير الأداء بكافة مجالاته لدى أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: التحفيز الإداري، أعضاء هيئة التدريس، جامعة حائل.

Abstract:

The aim of the research is to identify the degree of practice of administrative motivation by academic leaders at Hail University in its dimensions (physical and moral) from the viewpoint of faculty members, and to reveal statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for the degree of practicing administrative motivation with regard to gender, academic rank, and years of service of faculty members. To achieve this, the descriptive survey method and the questionnaire tool were used. The sample consisted of (286) faculty members at Hail University, who were selected using the simple random sampling method. The most important results were: The degree of practicing administrative motivation reached a general arithmetic mean of (3.55) and a standard deviation of (0.937), with a high degree of practice. There are no statistically significant differences due to the variables of gender and academic rank of faculty members, while there are statistically significant differences due to the years of service variable. The most important recommendations: Pushing towards consolidating the practice of administrative motivation by the academic leaders, as it is one of the influences in developing the performance of faculty members in particular and the university development in general.

Keywords: administrative motivation, faculty members, Hail University.



مقدمة الدراسة:

تعد الإدارة الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية، ووجودها أمرٌ حتمي لجميع التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية، تساعد على تحقيق أهدافها، وتنفيذ واجباتها، وأيضاً مؤسسة في هذا العالم أياً كان هدفها تحتاج إلى الإدارة، كونها تقوم بدور مهم، وذلك من خلال تأثيرها على عناصرها، وجعلهم أكثر فاعلية، فهي من أهم عوامل النجاح في جميع المنظمات والمؤسسات.

إنَّ التَّحْفِيز من الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام علماء الإدارة، حيث يشكل ركناً أساسياً من أركان علم الإدارة، فهو مدخل إنساني، تستخدمه الإدارة الناجحة بحكمة للقضاء على ظواهر الإهمال والتسبب (الغامدي، ٢٠١٣، ص.٩)، فأبرز مهام الإدارة، تحفيز العاملين، ودفعهم إلى المزيد من العطاء والإنتاج، والعمل على تهيئة بيئة مناسبة لهم للعمل بإيجابية (آل ناجي، ٢٠١٦، ص.٢٥٥)، والإدارة ليست فقط من تملك موارد وإمكانيات ضرورية، بل هي التي تملك قائدين يعلمون، ويعملون بمهارة التَّحْفِيز؛ لتحريك طاقات العاملين لديهم لتنفيذ العمليات المناطة بهم بشكل جيد وفعال (صديق، ٢٠١٩، ص.٩٣)، ويعدُّ التَّحْفِيز المستمر من أهم مقومات الشخصية القيادية المثالية التي تعمل على تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فالقائد المميز هو من يستحث هم أتباعه، ويحفِّز روح التحدي والمثابرة عندهم، والتاريخ حافلٌ بالكثير من أساتذة التَّحْفِيز الذين تركوا بصمات واضحة جداً، ومن أولهم وأعظمهم هو سيدنا القائد والقوة محمد "صلى الله عليه وسلم" (أبو سنيينة، ٢٠٢٠، ص.٢).

وتعدُّ المؤسسات التعليمية الركيزة الأساسية التي تُمكن المجتمعات في التعامل مع كافة الظروف، فهي تؤثر بإيجابية واضحة عندما تتجاوب مع الظروف والمتغيرات المختلفة، فهي ذو أهمية بالغة للمجتمعات، كما يُعدُّ التعليم الجامعي من أهم المراحل التعليمية، وكثير من مستوياته تأخذ العناية والاهتمام الكبير في المجتمع؛ وذلك لما يؤديه من أدوار مهمة في مجالات التنمية المختلفة، وأن عملية التَّحْفِيز الإداري في المؤسسات التعليمية تُعدُّ من إحدى الطرق الأكثر فاعلية في حثِّ القائدين على التوجه نحو القيام بممارسات جديدة غير تقليدية، ينتج عنها مردود إيجابي على العملية التعليمية.

وأشار (خليل، ٢٠١٥، ص.٢٩٠) إلى أنَّ التَّحْفِيز الإداري في الجامعات يُمثل جميع الجهود التي يبذلها القائد الأكاديمي لحث أعضاء هيئة التدريس على زيادة إنتاجهم وذلك بإشباع حاجاتهم المرغوبة سواء الحالية أو المستقبلية، بوجود شرط الاستمرارية، كون استمرارية التَّحْفِيز تؤدي إلى استمرارية رغبتهم في العمل بكل جدية وفاعلية، كما لاحظ (احميمة وشبلي، ٢٠١٥، ص.٥٠) أن عملية التَّحْفِيز بإمكانها المساهمة في تحسين مستوى أداء المؤسسة التعليمية ككل من خلال تحفيز أعضائها، وذلك من خلال قيام القائدين داخل هذه المؤسسة بتقديم مجموعة من الحوافز التي قد تدفعهم إلى الحماس والرغبة في العمل، وهذا من الممكن أن ينعكس على الأداء العام.

فيعدُّ التَّحْفِيز من أهم الممارسات الإدارية التي لا بد من العمل بها؛ كونه يشكل دوراً رئيسياً في توفير بيئة عمل مناسبة، والحصول على رضا العاملين، ولتحقيق هذا الدور في المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات لا بد من تحفيز العاملين وأعضاء هيئة التدريس لتقديم خدماتهم بشكلٍ مناسبٍ، ولضمان التزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، ولتجنب العديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء السلوكي والوظيفي.

وعليه، فالتَّحْفِيز الإداري الذي يقوم به القائد الأكاديمي يُعدُّ من العمليات الإدارية الأساسية التي يُمكن من خلالها تقدّم المؤسسة الجامعية، والارتقاء بها، فالاهتمام بسلوك أعضاء هيئة التدريس وعلاقتهم الإنسانية يُعدان من أهم مصادر رضاهم، ودليل للمناخ الخاص الذي تتفوق فيه المؤسسة الجامعية عن غيرها من المؤسسات الأخرى (Passi & Pattiruhu, 2020, P.578)، ويُعدُّ التَّحْفِيز الإداري أساس تطوير العملية التعليمية والنهوض بها، فقد أوصى مؤتمر واقع الممارسات التربوية المعاصرة وسبل تطويرها في ضوء مدخل إدارة التميز (٢٠١٩) بضرورة وضع أنظمة فعّالة لعملية التَّحْفِيز؛ لتشجيع المعلمين المتميزين والمبدعين، وأوصى مؤتمر تقويم أداء عضو هيئة التدريس بجامعة القصيم (٢٠١٩) بتشجيع العمل المتميز، والمبدع من خلال تقديم مكافآت وحوافز.

وإنَّ التَّحْفِيز المادي والمعنوي له أهمية بالغة؛ بكونه قد يحقق الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية، وزيادة مدخلات العاملين، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة، فالتَّحْفِيز الإداري للعاملين من المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة (الكلادة، ٢٠١١، ص.١١٦)، إذ يساهم بتغيير أداء الموظفين، كونه يجلب الحماس للعاملين اتجاه العمل، وإقناعهم بأنَّ التغيرات الإيجابية سوف تجلب مكافآت إضافية (Pathak, 2015, P.129)،



وتتباين أيضاً أهمية التَّحْفِيز من شخص إلى آخر، وذلك بحسب الدوافع الموجهة لسلوك الفرد نحو إنجاز الأعمال التي تُطلب منه، وعملية التَّحْفِيز تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب النشاط والعمل التي تمارسه (عباس. ٢٠١٩. ص. ٩٢)، ويؤكد خبراء مركز بيميك (٢٠١٦، ص. ٦٩) أنَّ التَّحْفِيز من الحاجات الضرورية التي تعمل بها المؤسسة للتأثير بسلوك العامل؛ ليغير من أدائه بما يناسب أهداف مؤسسته، وإنَّ العامل لا يمكن أن يعمل عملاً أيّاً كان، وبطريقة مناسبة دون وجود حافز يدفعه، فهنا يؤدي التَّحْفِيز إلى إيقاظ دافعيته، وفي ضوء ما سبق وجدت الباحثة أن هنالك دافعاً للبحث بهدف التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتَّحْفِيز الإداري بجامعة حائل.

مشكلة الدِّراسة:

للجامعات في المملكة العربية السعودية دورٌ مهمٌ وكبيرٌ في تنمية المجتمع وتطويره، فهي وحدة أساسية تعمل فيها الموارد المادية والبشرية مجتمعة، فإحياء بيئة عمل فعالة في الجامعة لها أثرٌ كبيرٌ وبالغٌ على العاملين، وان التَّحْفِيز له أهمية في نجاح أي مؤسسة، فهو من الموضوعات التي تحظى بالدراسة لأثارها على تعديل أداء العاملين فيها، وكذلك في إنتاجية المؤسسات بكافة أنواعها، فغياب الحوافز سيظهر الكثير من المشاكل كالإهمال والغياب، بعكس ما إذا كان هنالك نظام تحفيز مناسب، فقد يظهر لنا حماساً وتفاعلاً وزيادة في الإنتاجية، فالتَّحْفِيز يجعل العاملين أكثر حماس والتزام بالعمل.

ويمثل التحفيز ميزة من مميزات الجامعات الناجحة حيث ان أساليب التحفيز كثيرة ومتنوعة وبخاصة اذا ما كان يمارس وفق أسس منصفة (العجمي، ٢٠١٧، ص. ١٨٠) حيث ان عملية التحفيز تعمل على تحسين إنتاجية العاملين بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، التي تنعكس على أهداف الجامعة، ومما لا شك فيه ان عملية التحفيز المناسبة سيكون لها اثر وانعكاس لدى العاملين، فهذا امر يتطلب اعداد هذه العملية واعطائها العناية والأهمية الكافية من قبل القائد، لاسيما وأنه يؤثر على الإنتاجية بشكل عام (الدوسري، ٢٠١٢، ص. ٢٠٢)، وأكدت نتائج دراسة (بوجاجة وبوسعيد، ٢٠١٩) أنَّ من أهم عوائد التَّحْفِيز هي تحقيق الرضا الوظيفي والفعالية، وأنَّ الحوافز تساهم في تحقيق مستوى الإنتاجية وتعديله، فالحوافز تعدُّ بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبينت نتائج دراسة (Lucas, 2016) أنَّ هنالك علاقة قوية بين الحوافز المادية والأداء التنظيمي في الجامعات، وعلاقة ضعيفة بين الحوافز المعنوية والأداء التنظيمي، وأثبتت نتائج دراسة (رضوان، ٢٠١٧) أنَّ هنالك اهتماماً كبيراً بأهمية تقديم حوافز ومكافآت؛ كون تقديمها يوازي أهمية دورهم والأعباء الملقاة على كاهلهم، وتبين أيضاً أن هنالك قوانين ولوائح محددة تتحدد على أساسها الحوافز، بينما أظهرت نتائج دراسة (النعيمي وصماري، ٢٠٢١م) أنَّ أثرًا للتَّحْفِيز على تحقيق الرضا الوظيفي، وأنَّ الاهتمام بمنح الحوافز سينعكس على مهارات وقدرات العاملين الوظيفية أثناء العمل، مما يجعل الموظف يشعر بأهميته وقيمه، والتي ستنعكس بتحقيق أهداف المنظمة على الوجه الأمثل.

فالتَّحْفِيز الإداري الذي يقوم به القائد الأكاديمي يعد من المواضيع المهمة لدى الجامعات، حيث إن الحوافز بكافة أشكالها من الممكن أن تنعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس فهم يعدون الدعامة الرئيسية لنجاح هذه الجامعة وتحقيق أهدافها فلا بد من زيادة الاهتمام بهم وإرضائهم وتحقيق أهدافهم، فالتَّحْفِيز الإداري له أهمية بالغة كعنصر نجاح للإدارة والقيادة الجامعية؛ كونها تساعد على اكتشاف الإبداع وتحافظ عليه، ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتَّحْفِيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الدِّراسة:

1. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتَّحْفِيز الإداري بأبعاده (المادية والمعنوية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتَّحْفِيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات (النوع، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة)؟



أهداف الدِّراسة:

1. التَّعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتَّحفيز الإداري بأبعاده (المادية والمعنوية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتَّحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس، تُعزى إلى متغيرات (النوع، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة).

أهمية الدِّراسة:

أ- الأهمية النظرية للدراسة:

تظهر الأهمية النظرية للبحث من خلال المحاولة بتسليط الضوء على ضرورة معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتَّحفيز الإداري بأبعاده (المادية والمعنوية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس، وإنَّ أهمية الدِّراسة أيضاً ترجع من حيوية هذا الموضوع الذي يتناول التَّحفيز الإداري، والذي يُعدُّ أسلوباً إدارياً مهماً في القيادة، كونه طريقة علمية متجددة تُسهم في توجيه سلوك العاملين، وتقدُّم العمل، وتحسين الأداء الذي يسعى لرفع مستوى الأداء لدى أعضاء الهيئة التَّدريسيَّة، وذلك لمواكبة الواقع، ومعالجة الأخطاء، وإيجاد الحلول المناسبة بطرقٍ علمية تزيد من الأداء الأكاديمي، وتعد هذه الدِّراسة -حسب ما اطلعت عليه الباحثة- من الدِّراسات المحدودة التي تناولت موضوع التَّحفيز في الجامعات العربية والأجنبية، والنادرة في الجامعات السعودية، وقد تثرى هذه الدِّراسة المكتبة العلمية، ومراكز البحوث في المملكة العربية السعودية، بما تتضمنه من معلومات حول متغيرات الدِّراسة والنتائج التي توصلت إليها الباحثة.

ب- الأهمية التطبيقية للدراسة:

من المتأمل أن يكون لنتائج هذه الدِّراسة مساهمة في تحسين الأساليب القيادية التقليدية التي تستخدمها بعض القيادات الأكاديمية، وتوجيه سلوكهم القيادي في الاتجاه السليم؛ وذلك لمساعدتها على الدخول في دائرة التقدُّم، وسيكون له الأثر البالغ في الميدان التربوي من حيث تشخيص الواقع وفق نتائج علمية، وبحثية، وواقعية، وميدانية، وقد تُسهم هذه الدِّراسة بتقديم توصيات للقائمين على الجامعة، وإمكانية الاستفادة منها في تعديل عملية التَّحفيز، وتدعيم استمراريتها بما يحقق تحسين الأداء في جامعة حائل بشكلٍ خاص، والجامعات الأخرى بشكلٍ عام، أو أي مؤسسة تعليمية أخرى، ومن ثمَّ تُحقق أهدافها.

حدود الدِّراسة:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدِّراسة على التَّحفيز الإداري بأبعاده (المادية والمعنوية).

الحدود البشرية: طبقت الدِّراسة على أعضاء هيئة التَّدريس (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).

الحدود المكانية: طبقت الدِّراسة على جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: طبقت الدِّراسة خلال الفصل الدِّراسي الثاني من العام ١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م.

مصطلحات الدِّراسة:

التَّحفيز الإداري:

مجموعة من الوسائل التي توفرها إدارة المؤسسة، ويمارسها القائد لاستثارة رغبات العاملين، وخلق الدافع لديهم للحصول عليها، وذلك عن طريق الاجتهاد الدائم والمميز، والعمل المنتج والسلوك السليم، والهدف من ذلك إشباع حاجاتهم التي يشعرون أنها بحاجة إلى إشباع (شاويش، ٢٠١١، ص ٢٠٨)، وعرّفه (العززي، ٢٠١٨، ص ٢٢) بأنَّه: تأثير جميع القوى الخارجية في المؤسسة التي يعمل بها القائد؛ ليؤثر بها على الفرد، فتؤثر على تفكيره ومشاعره، وتتحرك دوافعه الداخلية التي تدفعه للقيام بالأعمال والمهام المطلوبة على أكمل وجه. ويُعرّف التَّحفيز الإداري إجرائياً بأنَّه: مجموعة من الممارسات بأبعادها المادية والمعنوية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة حائل، وتؤثر بها على أعضاء هيئة التَّدريس؛ ليحققوا نتائج مميزة، وتحسين في الأداء، وللارتقاء بمستوى الجامعة، وزيادة فاعليتها.



مفهوم التَّحْفِيز الإداري:

إنَّ الإدارات عادةً تهتمّ بالعاملين وشؤونهم بطرق تساعد على تأدية وظائفهم بصورة أفضل، من خلال تدريبهم، وتحسين مهارتهم، وتقديم الحوافز لهم، فتحتمل عملية التَّحْفِيز مكانة مهمة في جميع المؤسسات، بل يشكل الاهتمام بها مؤشراً مميّزاً للقيادة، كون عملية التَّحْفِيز تلعب دوراً بالغ الأهمية، وتؤثر تأثيراً فعالاً في تغيير سلوك الأفراد، وهذا يدل على إن الإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه لتميزه عن غيره، فالتَّحْفِيز الإداري من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف بجميع المستويات بالمؤسسات المختلفة بجهة عامة وفي المؤسسات التعليمية بجهة خاصة.

ان موضوع التَّحْفِيز الإداري من أهم الوظائف التي يجب أن يقوم بها القائد، كونها من الضروريات الأساسية في عملهم، فنجاحهم في تحفيز العاملين سيكون هنالك في المقابل الحصول على احترامهم وولائهم للإدارة التي يعملون بها (حسنين، ٢٠٢١، ص.١٥١)، وأشار (عبدالله، ٢٠١٥، ص.٦) إنَّ مفهوم التَّحْفِيز الإداري يعتبر: كل الوسائل والعوامل التي يقوم القائد بتمهيدها وضبطها؛ وذلك لخدمة العاملين ومساعدتهم على الإنجاز، وشن ملكتهم، وتعبئة قدراتهم للعمل بشكل أفضل، ولتحقيق نتائج مميزة، وذكر (Firza, et.al., 2019, P.190) بأن التحفيز الإداري يعتبر: ممارسه يعمل بها القائد من خلال غرس الدافع ورفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال عدد من الأساليب والاستراتيجيات الإدارية، مثل إشراك المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرارات في المدرسة، وتشجيعهم على إطلاق العنان للإبداع لديهم؛ وذلك للحصول على الحوافز المادية والمعنوية بكافة صورها، كذلك أشار (الغانم، ٢٠١٩، ص.١٤) إلى أنَّ عملية التَّحْفِيز الإداري تعتبر جميع الوسائل والعوامل المادية والمعنوية التي يمارسها القائد بهدف تعديل أداء المعلمين، وتعزيز الرضا الوظيفي لهم، وعلى هذا السياق أشار إليها (الناظر، ٢٠٢١، ص.٩) باختصار بأنها مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي يستخدمها القائدون، والتي تشبّع حاجات المعلمين، بحيث تشجعهم على المزيد من القيام بأدائهم، والتَّحْفِيز الإداري عرفه (الدويش، ٢٠١٨، ص.١١) بأنه: كل المؤثرات الخارجية التي تستخدمها القيادات الإدارية للتأثير على المرؤوسين، وتحقيق رغباتهم، وإحداث شعور الرضا فيهم؛ وذلك لتحقيق أهداف الجامعة، والتَّحْفِيز الإداري عند (أبو سنيّة، ٢٠٢٠، ص.١٨) ما هو القدرة القائد الأكاديمي على توظيف التَّحْفِيز المادي والمعنوي في نمط إدارته للعاملين وأعضاء هيئة التدريس، وذلك بتضمنه الرؤية والأهداف للمؤسسة الجامعية، وإشراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس بصنع القرار، وتشجيعهم على اكتساب المهارات الجديدة، وإشباع الحاجات.

وتأسيساً على ما سبق تشير الباحثة أنَّ عملية التَّحْفِيز الإداري أتضح أنها من الأمور الضرورية التي تضعها الإدارة ويمارسها القائد الأكاديمي بطريقة جيدة ومناسبة، فمفهوم التَّحْفِيز الإداري هو: مجموعة من الممارسات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية لإثارة الرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس في بذل الكثير من العمل والجهد لأداء سلوك مرغوب به، وإشباع الحاجات المختلفة لديهم وللتحسين من أدائهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية؛ وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة والارتقاء بمستوى الجامعة.

أنواع وأبعاد التَّحْفِيز الإداري:

أشار (عطيات، ٢٠١٢، ص.١٩٤) أنَّه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن هنالك حاجات إنسانية من الضروري إشباعها، وتتوقف عليها عملية التَّحْفِيز الجيد، كالحاجات الفسيولوجية، مثل الحاجة إلى الطعام والماء والنوم، والحاجة إلى الأمان، كالشعور بالأمان النفسي والمعنوي والمادي واستقرار العامل في عمله، وانتظام دخله، أمّا بالنسبة للحاجات الاجتماعية، مثل الحاجة إلى أن ينتمي الفرد للجماعة، وذلك لتبادل الود والحب، والحاجة إلى التقدير، فلا بد من شعور الفرد وحاجته إلى التقدير سواء كان تقديرًا ذاتيًا أو التقدير من الآخرين، ومن هنا تبرز أهمية تقدير الشخص، فعندما تفعل ذلك قد تكون أشبعت جميع حاجاته، فالأبواب المختلفة لا يمكن أن تفتح بمفتاح واحد، مثل أنماط البشر المختلفة لا يمكن أن يتم تحفيزهم بطريقة واحدة، بل بطرق متعددة، فهناك أنواعاً من الحوافز التي تُطرح من الإدارة، ويتم اختيار المناسب منها، ليقدمها القائد للعاملين، وتم تصنيفها كما يلي: أولاً الحوافز المادية: وهي التي يتم توفيرها من الإدارة، وتشتمل على المكافآت، والترقيات الوظيفية، وزيادة الأجور والرواتب، وغيرها، وثانياً الحوافز المعنوية: وهي التي توفرها الإدارة، وتوجد على شكل شهادات التقدير والتميز، وخطابات الشكر والثناء والمدح، والمشاركة في القرارات. كما اتفق (بادويلان، ٢٠٢٠، ص.٥٢) معه بكونها حوافز مادية وحوافز معنوية فالحوافز المادية هي التي تعمل على إشباع حاجات الفرد، كالأجور والمكافآت والعلاوات، بينما الحوافز المعنوية هي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية،



والاجتماعية، والذهنية، كالحصول على الشكر والتقدير، واتفق معهم (المغربي، ٢٠١٦، ص. ١٦٣-١٦٤) في كونها حوافز مادية ومعنوية، بحيث أشار انها مقسمة على حسب المحتوى، فالحوافز المادية هي التي تمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه، ويكون بشكل نقدي كالأجور والمكافآت المالية وغيرها بينما الحوافز المعنوية هي التي لا تكون النقود العامل الأساسي فيها، وإنما تتمثل في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين، والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من إنجازات.

وفي ضوء ما سبق حول تصنيفات أبعاد عملية التحفيز الإداري، تشير الباحثة أن تصنيفها تم وفق ما يلي:
أ- التحفيز المادي وتعرفه الباحثة بأنه: عملية تشجيع وتوجيه من القائد تستثير دوافع العاملين، وتشتمل على الحوافز المادية المتعددة، والمختلفة من مؤسسة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز بشكل عام في المكافآت المادية، ويعد الحافز النقدي المادي من أشهرها، فمن خلال المال تشبع ضروريات الحياة، وأن نظام التحفيز داخل كل مؤسسة له أثره البالغ في دفع العامل لزيادة الأداء، فالمؤسسات التعليمية بكافة أنواعها، ومنها الجامعات لا تستغني عن عملية التحفيز لوجود الاختلاف بين جميع العاملين بها، فالتحفيز المادي عند القيادات الأكاديمية يعتبر عملية يتم الدفع بها لإشباع حاجات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية لها الأثر الواضح في تحفيز ودفع أعضاء هيئة التدريس للحصول عليها، وتتميز هذه الحوافز بالسرعة، والفورية، وإحساس الأعضاء بالنتيجة المباشرة لمجهودهم، وتكون الحوافز المادية على عدة أشكال مختلفة منها: حوافز مادية دورية، والمكافآت المالية، ومكافآت نهاية الخدمة، والعلاوات، والإنجاز والتقدم في العمل، والعدالة الإدارية، والأجور للعمل الإضافي، والترشيح للحصول على المناصب المناسبة.

ب- التحفيز المعنوي وهو: قيام القائد بمجموعة من الممارسات التي تهدف إلى إثارة الرغبة لدى العاملين في بذل مزيد من الجهد للحصول على مجموعة من الحوافز المعنوية، وهي حوافز تساعد وتحقق لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وتزيد من شعورهم بالرقي في أعمالهم ولأنهم له، ففي المؤسسات التعليمية الجامعية إذا عملت القيادات الأكاديمية بهذا النوع من التحفيز ومارسته سوف تتمتع ببيئة عمل متكيفة ومشجعة على كل ما يدفعها إلى النجاح، وتتمثل هذه الحوافز: بالدعم والمساندة، وتوفير شهادات الشكر، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وذكر عبارات الشكر والتقدير الشفوية والمديح، وإبراز الاحترام للأعضاء، وتقديم المقترحات والآراء، وتفويض السلطة لهم في أداء أعمالهم. وتشير الباحثة إلى أنه لا يمكن أن تشبع الحاجات جميعها بالحوافز المادية دون الحوافز المعنوية؛ لأن هنالك حاجات لا تشبع إلا بالحوافز المعنوية، فلا يمكن اقتصار التحفيز الإداري على نوع واحد دون الآخر، فعلى القيادات الأكاديمية في الجامعات أن تعمل بهم جميعاً، ولا تعطي اهتماماً لنوع دون آخر، مع الحرص على مبدأ العدالة بين الأعضاء.

شروط وأسس التحفيز الإداري الفعال:

ذكر (الفتحي، ٢٠١١، ص. ١٥) أن القيام بعملية التحفيز الإداري يعتمد على نظام مقنن وواضح لجميع العاملين، ويكونون مقتنعين بها، من حيث موضوعيتها، وتشتمل شروط تطبيق عملية التحفيز الإداري السليم على ما يلي: لا بد من القيام بمتابعة الأداء للعاملين، والاطلاع على الأداء المتميز أو الأداء المخل، وضرورة سرعة تقدير الحافز، فإذا كان الأداء صحيحاً ومرغوباً به وجيداً فيكون الحافز إيجابياً، بينما إذا كان الأداء خطأ وغير مرغوب وغير جيد، فسيكون الحافز سلبياً، والقيام بالتأكيد على ضرورة العمل الجماعي وصفته، وذلك لتحفيز العاملين على التعاون بينهم، وتعزيز عملهم كفريق، وضرورة إشراك العاملين في الحكم على العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأهمية عملية اتقاق، وتناسب الحوافز مع مستوى الأداء سواء من حيث النوع أو المستوى، ومناسبة هذه الحوافز مع رغبات وحاجات العاملين؛ وذلك لتحقيق الأهداف المرغوب بها.

واتفق (المغربي، ٢٠١٦، ص. ١٦٤) مع الفتحي كما هو موثق في السابق من ناحية هذه الشروط، وأشار إلى أن لضمان نجاح نظام عملية التحفيز الإداري الجيد، ولتحقق الهدف المنشود منه يجب توافر مجموعة من الشروط وهي: إلزامية مراعاة عملية العدالة في الحافز وكفايته، وأن تكون السياسة التي يتم اتباعها في تقدير الحافز مفهومة، وواضحة لجميع العاملين، وتكون الحوافز مرتبطة ارتباطاً مباشراً مع الجهود المبذولة، سواء كانت ذهنية أو بدنية عند القيام بالعمل، وأن يتم الحصول عليها في أوقات محددة ومتقاربة، ويكون تقديمها بشكل مستمر ولا ينقطع، ولا بد أن تكون الحوافز مرتكزة على أسس مقبولة وعادلة، بحيث يراعى جميع العاملين، ولا يهمل أي عامل منهم.



واتفق معهم أيضاً (شحاته، ٢٠١٧، ص. ٨٦) من ناحية هذه الشروط، وذكر بأنها: لا بد من الجمع بين الجوانب المادية والمعنوية، وإلزامية التناسب بين كلٍّ من الحوافز والجهد الذي بذله العامل، وأهمية القيام بمراعاة عنصر التكاليف، وضرورة أن يكون الحافز مرتبباً بعملية السلوك المراد القيام به، وأيضاً التأكيد على عملية التطبيق بسرعة مناسبة، وعدم التأجيل كي لا ينعكس ذلك سلباً على العامل، وذكر (العنقري وآخرون، ٢٠١٥، ص. ٣٥٩) أنّ الشروط تعدّ الأسس الأساسية التي تقوم بها عملية التّحفيز، وتبنى على العديد من القواعد التي يجب أخذها عند تحديد هذه السياسة، وتتمثل الأسس فيما يلي:

1. أساس وضوح الهدف والغاية: بمعنى يجب أن يحدد بوضوح الهدف من سياسة التّحفيز على المدى القصير والبعيد، بحيث يسعى الجميع من العاملين والمؤسسة إلى تحقيقه.
 2. أساس المساواة والعدالة: فتتسم سياسة التّحفيز بالعدالة، بحيث يحقّ لكلّ فرد أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز، مادام ملتزماً بالأسس والمعايير.
 3. أساس تميز الأداء: إنّ تميز الأداء يعدّ من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز.
 4. أساس القوة والمجهود: بحيث يتم توزيع الحوافز على أساس النتائج والمجهود المبذول.
 5. أساس الحاجة والرغبة: وتتوزع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، فكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.
 6. المهارات والابتكار: تهتم بعض المؤسسات بتخصيص بعض الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى، أو براءات اختراع، أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشاكل العمل والإدارة.
- وفي ذات السياق نرى أن شروط عملية التّحفيز الإداري من الحاجات التي ينبغي على القائد أن يعمل بها، كونها من الضروريات التي تُطور من عملية التّحفيز، فالقيادات الأكاديمية الفعّالة في الجامعة هي التي تضع أسساً مناسبة لهذه العملية ومنها: توافر حوافز مناسبة، والقيام بمبدأ العدل بينهم، بحيث يتم حصول جميع الأعضاء المتميزين على هذه العملية الجيدة، ومن هذه الشروط والأسس أيضاً، أن يكون القائد الأكاديمي محفزاً وعملاً بعملية التّحفيز بشكلٍ مستمر، وليس بطريقة جامدة ومنقطعة، والعمل على إشراكهم في بعض العمليات الإدارية، فعندما تشترك القيادات الأكاديمية في الجامعة مع الأعضاء بصنع القرارات واتخاذها، وتشجيعهم في الحصول على جميع أنواع الحوافز بكافة أشكالها المادية والمعنوية يضمن له ذلك إنجاز جميع الأعمال، والتقدّم، والارتقاء بمستوى المؤسسة الجامعية، لتحقيق الأهداف المطلوبة مع وجود المزيد من التنافس المتطور بينها وبين الجامعات.

التّحفيز الإداري في المؤسسات التعليمية:

من الضروري أن يعلم القارئ أنّ أثر أساليب التّحفيز التي يتم استخدامها للمعلّمين مختلفة، ومعنى ذلك أنّها قد تتناسب مع معلّم معين، وقد لا تؤثر وتحفز معلم آخر، فمعلّم يفرح بمكافأة مادية مالية، ومعلّم آخر يفرح بها، ولكنه يسعد أكثر ويتأثر بالمكافأة الشفوية، كالشكر؛ كونها تؤثر عليه بنسبة كبيرة، فهذا دليل لضرورة التنوع بعملية التّحفيز، إذ كلّ معلّم يحتاج إلى تحفيز مختلف عن الآخر لتحقيق رغباته، وتحسين أدائه؛ لأنّ المعلّم الذي يتم تحفيزه بشكلٍ محببٍ له ومرغوب، سيبدل المزيد من الجهد، والإبداع لتحقيق أهداف مؤسسته التعليمية ككل، ووظيفة قائد المدرسة هي معرفه وفهم الحوافز الأكثر فاعلية في تحفيز معلّميهِ؛ لأنّ نسبة التّحفيز المقدمة هي التي تتحكم في أداء المعلّم، فالقائد يستطيع أن يؤثر على المعلّمين من خلال تشجيعهم على الحصول على الحوافز المادية والمعنوية التي تحفزهم لتحقيق رضاهم، ويعمل على تشجيع وتيسير بعض العوامل المؤثرة فيهم، كتقدير العمل المتميز، وزيادة المسؤولية، وإتاحة الفرصة للنمو، والتقدّم والتطور المهني، فعندما تتوافر هذه العوامل سوف تدفع المعلّمين للعمل بكلّ جدية، وإتقان أكثر، كون المعلّمون يرغبون بالإشادة بعملهم المتميز (يعقوب، ٢٠١٢، ص. ١٤٩).

إنّ التحفيز الإداري مجملاً يحتل مكانة هامة وبارزة لدى المؤسسات التعليمية، حيث اكدت دراسة (الدويش، ٢٠١٨) أنّ التحفيز الإداري له دور بالمؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات، كما ان عملية التحفيز تعد من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الافراد، حيث انها تمثل مجموعة من القيم المادية و المعنوية لديهم، والتي تشبع حاجاتهم وترشداهم لسلوك معين، فلا بد من ممارستها بطريقة فعالة وقوية ومتنوعة من قبل القائد في المؤسسات التعليمية لتحفيز العاملين بها، حيث ان المؤسسات التعليمية عامة والجامعة بشكل مخصوص تعمل على رفع الاداء لموظفيها من



خلال عدة مداخل كالتدريب والتطوير، فلابد على القيادات الأكاديمية القيام بعملية التحفيز بالشكل الجيد والمرجو وذلك لجعل العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية راضين عن العمل ومبدعين فيه ومنتمين للجامعة التي يعملون بها، فلابد من وجود نظام قوي وفعال.

ويتضح لنا أن التحفيز الإداري أخذ حيزاً مهماً في تفكير القائدين، فعندما تمتلك المؤسسة التعليمية قائداً محفزاً سوف تكسبها ميزة تنافسية عن المؤسسات التي لا تملك هذه الميزة، فالقائد الأكاديمي المبدع في المؤسسات الجامعية والمتفهم لأهمية العلاقات الإنسانية وطبيعتها داخل هذه المؤسسة هو الذي يدرك أهمية التحفيز في الحفاظ على التزام جميع العاملين، ومنهم الأعضاء على العمل بكلّ جهدٍ، وجدية، وحماسٍ، وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن التحفيز الإداري الذي يمارسه القائد له دورٌ كبيرٌ ومؤثرٌ في الإنتاج والفاعلية في أي مؤسسة؛ وذلك بسبب أن التحفيز الإداري يعمل على توظيف الممارسات الإيجابية التي تشعر العاملين بقيمتهم وأهميتهم، ويمكن تطبيق قواعد التحفيز الإداري والاستفادة من نظرياته على أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أم تعليمية، ففي المؤسسة التعليمية الجامعية عندما تطبق القيادات الأكاديمية التحفيز الإداري وتمارسه بالشكل الملائم والعاقل ستشعر أعضاء هيئة التدريس بشكلٍ خاص بحرصها الكبير عليهم، واهتمامها بهم، وأنها تفهم احتياجاتهم، وتشعرهم بقيمتهم، فالقيادات الأكاديمية التي تمارس التحفيز الإداري توضح لجميع العاملين في الجامعة على قيامها بالعمل على جميع الممارسات التي تعود بالنفع لأفرادها، وأنهم جزءٌ كبيرٌ، وأساسي في هذه الجامعة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تتعلق بموضوع هذه الدراسة ونظراً لندرة الدراسات المتعلقة بالتحفيز الإداري في الجامعات فقد لجأت الباحثة الى تناول الدراسات التي طبقت في القطاع العام والبعض الآخر في القطاع العالي للتعليم، والتي تتوافق مع هذه الدراسة في الأبعاد والمجالات، وتم عرضها من الأقدم الى الأحدث وفقاً لتسلسلها الزمني، وبعد ذلك التعليق عليها.

- **دراسة تيمّا (Timah, 2015)** بعنوان "الاستراتيجيات التحفيزية المستخدمة من قبل المديرين في إدارة المدارس بالكاميرون" هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في الاستراتيجيات التحفيزية المستخدمة من قبل مديري المدارس في إدارة المدارس في شعبة فاكو في المنطقة الجنوبية الغربية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٨) معلماً و(٢٠) مديراً من العاملين في إدارة المدارس، واستخدمت أداة الاستبيان، ومن ابرز نتائجها: ان الاستراتيجيات التحفيزية التي يستخدمها مديري المدارس جاءت بدرجة موفق بشدة وان من اهم استراتيجيات التحفيز التي يستخدمها مديري المدارس هي التي تتعلق بالعواطف والدعم والعناية والعدالة، وان الاستراتيجيات المتعلقة بالحالة الاقتصادية للأمة وشخصية مدير المدرسة والبيئة المادية والموقع والوضع المالي للمدرسة جاءت في المرتبة الأخيرة التي تؤثر على تحفيز الموظفين في المدارس الثانوية.

- **دراسة الدويش (٢٠١٨)** بعنوان "واقع التحفيز الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة التحفيز الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والمساهمة في تقديم المقترحات التي تسهم بتفعيل ممارسة التحفيز الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٣٢٠) موظفة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت أداة الاستبانة، ومن ابرز نتائجها: ان درجة ممارسة التحفيز الإداري (المادي والمعنوي) لدى القيادات النسائية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخدمة حول محور ممارسة التحفيز لدى القيادات النسائية.

- **دراسة محسن (٢٠١٨)** بعنوان "مستوى الحوافز الإدارية الممنوحة لدى موظفي وحدات وشعب الموارد البشرية في كليات الجامعة المستنصرية" وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق الحوافز الإدارية لدى موظفي وحدات وشعب الموارد البشرية في كليات الجامعة المستنصرية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى تطبيق الحوافز الإدارية الممنوحة لدى الموظفين لمتغير سنوات الخدمة، واستخدمت الاستبانة أداة لها، ومن ابرز نتائجها: ان اغلب الموظفين كان مستوى الحوافز الإدارية لديهم غير متوفرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوافز الإدارية الممنوحة لدى الموظفين لمتغير سنوات الخدمة، وكانت نظرتهم نظرة متساوية.



- دراسة الغانم (٢٠١٩) بعنوان "الحوافز الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى قيادات مدارس التعليم العام في مدينة حائل من وجهة نظرهم" وهدفت الدراسة للتعرف على درجة توافر الحوافز الإدارية (المادية والمعنوية) ودرجة الرضا الوظيفي لدى قيادات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهم، والعلاقة بينهما، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات توافر الحوافز الإدارية والرضا الوظيفي التي تُعزى إلى المتغيرات (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، إجمالي الدخل الشهري)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من جميع قادة المدارس بالتعليم العام بمدينة حائل والبالغ عددهم (163) قائداً، واستخدمت أداة الاستبانة، ومن أبرز نتائجها: أن درجة توافر الحوافز الإدارية لدى قادة المدارس بمدينة حائل كانت منخفضة، وظهرت الحوافز المادية بدرجة منخفضة والحوافز المعنوية بدرجة متوسطة.

- دراسة أبو سنيّة (٢٠٢٠) بعنوان "القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين" وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة بالتحفيز من وجهة نظر المعلمين والتعرف على مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٧) معلمة في المدارس الثانوية الحكومية، واستخدمت أداة الاستبانة، ومن أبرز نتائجها: أن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص).

- دراسة الناظر (٢٠٢١) بعنوان "تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين" هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لمعلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل بفلسطين من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على درجة مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل بفلسطين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (320) معلماً ومعلمة من مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل، واعتمدت أداة الاستبانة، ومن أبرز نتائجها: أن درجة مستوى تحفيز مدراء المدارس على النحو المادي والمعنوي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل جاء بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص).

- دراسة إسماعيل (٢٠٢١) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين" تهدف الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون لمهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتكونت العينة من جميع مجتمع البحث بكافة المعلمات والمعلمين في المدارس الأساسية في محافظة عجلون في الأردن وعددهم (١١٥) ومن أبرز نتائجها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون لمهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وتبين أن درجة قيام المدراء المستهدفين بأشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات للمعلمين وإرسال رسائل شكر لهم أمام زملائهم والثناء تعد مرتفعة، وتبين أن درجة قيام المدراء المستهدفين بتقديم جوائز مادية للمعلمين المتميزين تعد منخفضة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض ما سبق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، سيتم عرض أوجه الاتفاق والاختلاف للدراسات السابقة ومدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وما تميزت به هذه الدراسة.



أوجه الاتفاق والاختلاف:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في هدفها من حيث تناولها للتحفيز الإداري بأبعاده المادية والمعنوية والوقوف على درجة ممارسته وتوافره وواقعه كدراسة Timah (٢٠١٥) ودراسة الدويش (٢٠١٨) ودراسة محسن (٢٠١٨) ودراسة الغانم (٢٠١٩) ودراسة أبو سنيينة (٢٠٢٠) ودراسة إسماعيل (٢٠٢١) ودراسة الناظر (٢٠٢١)، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينتها مع دراسة أبو سنيينة (٢٠٢٠) ودراسة إسماعيل (٢٠٢١) ودراسة الناظر (٢٠٢١) التي طبقوا على معلمين ومعلمات المدارس، ودراسة Tima (٢٠١٥) ودراسة الغانم (٢٠١٩) التي طبقت على قائدين ومدراء المدارس، ودراسة الدويش (٢٠١٨) ودراسة محسن (٢٠١٨) التي طبقوا على الموظفين والموظفات، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي مثل: دراسة Tima (٢٠١٥) ودراسة الدويش (٢٠١٨) ودراسة محسن (٢٠١٨) ودراسة الغانم (٢٠١٩) ودراسة أبو سنيينة (٢٠٢٠) ودراسة إسماعيل (٢٠٢١) ودراسة الناظر (٢٠٢١)، واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الأداة وهي الاستبانة.

ما تميزت به هذه الدراسة:

تميزت من الناحية الموضوعية بأنه يهدف لمعرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا يساهم في إضافة الى الأدب النظري في مجال الدراسة، أيضاً تميز بموضوعه وعينته وهي بذلك تفتح المجال امام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع، وتميز عن الدراسات السابقة بكونه أول دراسة تهدف الى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما انها تعمل على معرفة ممارسة التحفيز بأبعاده المختلفة، وهي من أوائل الدراسات على المستوى المحلي (بحسب اطلاع الباحثة) التي تناولت هذا الموضوع في الجامعات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي لتناسبه مع طبيعة البحث والذي يعتبر ملائم له؛ ولاعتماده على وصف ومسح الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي؛ بهدف تحقيق اهداف الدراسة والخروج بنتائج ملائمة.

مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الرتبة العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) في جامعة حائل ممن هم على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة وعددهم (١١٢٠) عضواً، في العام الدراسي ١٤٤٣ هـ - ٢٠٢٢ م، (إحصائيات إدارة الموارد البشرية بجامعة حائل، ١٤٤٣-٢٠٢٢).

عينة الدراسة:

للحصول على حجم العينة تم تطبيق معادلة روبرت ماسون، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٨٦) عضو هيئة تدريس من جامعة حائل، بنسبة ٢٥,٥٪، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة؛ وذلك لمناسبتها للبحث، ولتحقيق أهدافها والاجابة عن تساؤلاتها.

١- صدق الأداة:

يقصد بصدق الأداة: ان تقيس أداة الدراسة ما اعدت وصممت لقياسه، وان لا تقيس شيئاً اخر بدلاً عنه (سلامة، ٢٠١٤، ص.١٣٨)، وقد قامت الدراسة بالتأكد من صدق الأداة من خلال ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في القيادة والإدارة التربوية داخل الجامعات السعودية وخارجها، ذوي الخبرة والكفاءة في مجال القيادة والإدارة التربوية بإدارة التعليم، حيث بلغ عددهم (٢٢) محكماً، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للبعد والمحور الذي تقيسه، وطرح البدائل المناسبة، وبناءً على ما اقترحه السادة المحكمون، تم القيام بالتعديلات اللازمة، وبعد ذلك قد وضعت الاستبانة بصورتها النهائية.



ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) عضو هيئة تدريس بجامعة حائل ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، حيث أُستخرجت معاملات الاتساق الداخلي كمؤشر من مؤشرات الصدق، من خلال حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كلّ فقرة من فقرات الأداة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، للكشف عن مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الواردة فيه، بالإضافة الى حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد من ابعاد محاور الأداة بالمحور الذي ينتمي اليه، وبين درجة كل من ابعاد ومحاور الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وتم عرض معاملات الارتباط حسب محاور الأداة كما يلي:

الجدول رقم (1) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كلّ فقرة من فقرات محور الأداة (التحفيز الإداري) والبعد الواردة فيه.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
البعد الأول: الحوافز المادية				البعد الثاني: الحوافز المعنوية			
1	**0.730	6	**0.792	1	**0.852	6	**0.848
2	**0.888	7	**0.801	2	**0.738	7	**0.847
3	**0.822	8	**0.740	3	**0.856	8	**0.912
4	**0.886	9	**0.716	4	**0.917	9	**0.725
5	**0.764			5	**0.860		

** دالة عند 0.01 أو أقل.

تشير النتائج في الجدول (1) إلى أنّ قيم معاملات الارتباط لكلّ فقرة من فقرات الأداة ترتبط ارتباطاً موجّباً، ودال إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى مناسبة كلّ فقرة من فقرات الأداة لقياس البعد الذي تنتمي إليه.

٢- ثبات الأداة:

بعد التحقق من صدق الأداة، أُستخرجت معاملات الثبات لمحوري وأبعاد أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ تعد هذه الطريقة من أنسب الطرق المستخدمة في حساب معاملات الثبات لأدوات البحوث المسحية كالاستبانات، ومن أكثرها شيوعاً، ويوضح الجدول (2) هذه المعاملات.

الجدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

البعد	عدد الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: الحوافز المادية	9	0.925
البعد الثاني: الحوافز المعنوية	9	0.946
الثبات الكلي للأداة	18	0.953

يتّضح من جدول (2) أنّ معاملات ثبات أداة البحث بلغت (0.953)، وتبين النتائج أن معاملات ألفا كرونباخ بلغت للبعد الأول: الحوافز المادية (0.925)، وللبعد الثاني: الحوافز المعنوية (0.946)، وتعدّ هذه المعاملات مناسبة ومقبولة، مما يشير إلى ثبات مناسب للأداة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بحيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وتم استخدامها لوصف خصائص عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): وتم استخدامه للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: وتم استخدامه للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- الإحصاء والتمثّل بالمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب: للإجابة عن السؤال الأول.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples) لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير النوع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير الرتبة العلمية وسنوات الخدمة، ايضاً تم اختيار اختبار شيفيه (Scheffe' Test) لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق فردية ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة).



نتائج اسئلة البحث وتفسيرها

تناولت الباحثة أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، ومناقشة وتحليلها وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

أولاً: نتائج الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: "ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري بأبعاده (المادية والمعنوية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل على أبعاد التحفيز الإداري من أداة الدراسة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية)، ولكل عبارة من أبعاد هذا المحور، وكانت النتائج كما يلي:

البعد الأول: الحوافز المادية

يوضح الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة على عبارات استبيان التحفيز الإداري في البعد الأول: الحوافز المادية

الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة على عبارات التحفيز الإداري في البعد الأول: الحوافز المادية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
9	تحرص القيادات الأكاديمية على حصول الأعضاء لمكافآت مالية نهاية الخدمة تقديراً لجهودهم.	3.73	1.133	مرتفعة	1
5	ترشح القيادات الأكاديمية الأعضاء المتميزين للمناصب التي تتناسب مع قدراتهم.	3.58	1.190	مرتفعة	2
1	تشجع القيادات الأكاديمية الأعضاء على الإنجاز للحصول على حوافز مادية تشعرهم بالرضا.	3.42	1.267	مرتفعة	3
8	تطالب القيادات الأكاديمية بصرف الأجور لساعات العمل الإضافية التي يقوم بها الأعضاء.	3.40	1.306	متوسطة	4
6	تدعم القيادات الأكاديمية الأعضاء للحصول على العلاوات المناسبة.	3.37	1.201	متوسطة	5
2	تساعد القيادات الأكاديمية الأعضاء للحصول على الحوافز المادية بشكل عادل.	3.34	1.182	متوسطة	6
7	توضح القيادات الأكاديمية للأعضاء ان تقديم المكافآت المالية مرتبط بالأداء المتميز.	3.33	1.255	متوسطة	7
4	تهيئ القيادات الأكاديمية للأعضاء الحوافز المادية التي تعزز من شعورهم بالانتماء للجامعة.	3.22	1.274	متوسطة	8
3	تسعى القيادات الأكاديمية حصول الأعضاء على حوافز مادية بصورة دورية.	3.13	1.286	متوسطة	9
	المتوسط العام للبعد الأول: الحوافز المادية	3.39	1.05	متوسطة	

يتضح من الجدول (٣) أن المتوسط العام للبعد الأول: الحوافز المادية، بلغ (3.39) بانحراف معياري (1.05)، وجاءت تقدير عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز المادي بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد في هذه الدراسة ما بين (3.73 - 3.13)، وقد حصلت (3) عبارات على درجة ممارسة مرتفعة، وحصلت (6) عبارات على درجة ممارسة متوسطة، وجاءت أعلى عبارتين ممارسة لهذا البعد مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطها الحسابي بحيث جاءت العبارة (9) والتي تنص على "تحرص القيادات الأكاديمية على حصول الأعضاء لمكافآت مالية نهاية الخدمة تقديراً لجهودهم"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (1.133)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت العبارة (5) والتي تنص على "ترشح القيادات الأكاديمية الأعضاء المتميزين للمناصب التي تتناسب مع قدراتهم"، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري (1.190)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وكما جاءت أقل عبارتين ممارسة مرتبة تصاعدياً



وفقاً لمتوسطها الحسابي بحيث جاءت العبارة (3) والتي تنص على " تسعى القيادات الأكاديمية حصول الأعضاء على حوافز مادية بصورة دورية"، في الترتيب التاسع والأخير بين عبارات بعد التحفيز المالي، بمتوسط حسابي بلغ (3.13)، وانحراف معياري (1.286)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاءت العبارة (4) والتي تنص على " تهئ القيادات الأكاديمية للأعضاء الحوافز المادية التي تعزز من شعورهم بالانتماء للجامعة"، في الترتيب الثامن، بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وانحراف معياري (1.274)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

وتشير الباحثة الى ان القيادات الاكاديمية الناجحة هم الذين يعلمون بكيفية تحفيز أعضاء هيئة التدريس، وكيف يعملون على زيادة حماسهم للحصول على افضل ما لديهم في بيئة العمل، فمن خلال النتائج سابقة الذكر في هذه الدراسة يتبين وجود درجة متوسطة لبعده الحوافز المادية تم الاتفاق عليها من جانب أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، فيتبين ان هنالك وجود ممارسة للتحفيز المادي من قبل القيادات الاكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولكن بدرجة متوسطة اذ انها دون المأمول وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان بعض القيادات الاكاديمية بجامعة حائل مدركة بأهمية ممارسة التحفيز المادي بحيث انها قامت بالاهتمام بتشجيع الأعضاء للحصول على الإنجاز وحصولهم على الحوافز المادية بشكل عادل وبشكل دوري، وايضاً تبين ان القيادات الاكاديمية بجامعة حائل عملت ومارست التحفيز المادي وذلك من خلال تحقيق الشعور بالانتماء للجامعة وللكلية التي يعملون بها، وترشيح عضو هيئة التدريس المتميز للمنصب الذي يتناسب مع قدراته، ودعمهم للحصول على العلاوات المناسبة، والتوضيح لهم بأن المكافآت التي يحصلون عليها مرتبطة بالأداء المتميز، وحرصهم على المطالبة بحقوق أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال صرف الأجور الاضافية لساعات العمل التي يقومون بها وحرصهم وتقدير جهودهم من خلال المطالبة لهم بحصولهم على مكافآت نهاية الخدمة، ولكن البعض الاخر من القيادات الاكاديمية لم يمارسها بالشكل المطلوب والملائم، بمعنى ذلك ان البعض من القيادات الاكاديمية بجامعة حائل يعلمون ومدركين بأهمية التحفيز المادي ولكن يخفقون في كيفية العمل المناسب له ويمارسونه بدرجة اقل من ما هو مأمول ومتوقع منهم بحيث ظهر لديهم بعض من النقص في ممارسته بالشكل الصحيح، وقد يعزى السبب في ذلك الى ان القيادات الاكاديمية يعملون على تحفيز أعضاء هيئة التدريس بشكل مادي بما يتوافر لديهم من إمكانيات شخصية فيعتمدون على التحفيز المعنوي بشكل اكبر، وشيء بسيط من التحفيز المادي، وقد اتفقت النتيجة الحالية مع نتائج دراسة الدويش (٢٠١٨) بحيث ان درجة ممارسة التحفيز الإداري للبعد المادي لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الامام من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة، ولكن تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الغانم (٢٠١٩) بحيث جاء درجة توافر التحفيز المادي لقيادات التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهم جاءت بدرجة منخفضة، وتختلف مع نتائج دراسة أبو سنيينة (٢٠٢٠) بحيث ان درجة ممارسة التحفيز المادي لدى مديري المدارس الثانوية بعمان من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة إسماعيل (٢٠٢١) بكون درجة ممارسة التحفيز المادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة منخفضة.

البعد الثاني: الحوافز المعنوية

يوضح الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة على عبارات الاستبيان للتحفيز الإداري في البعد الثاني: الحوافز المعنوية.



الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لاستجابة عينة الدراسة على عبارات التحفيز الإداري في البعد الثاني: الحوافز المعنوية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تعامل القيادات الأكاديمية الأعضاء بكل احترام وتقدير.	4.06	0.860	مرتفعة	١
٦	تقدم القيادات الأكاديمية للأعضاء عبارات شكر شفوية عند إنجازهم للأعمال.	3.90	1.048	مرتفعة	٢
٣	تقدم القيادات الأكاديمية للأعضاء الدعم والمساندة عند تعرضهم لظروف خاصة.	3.85	0.989	مرتفعة	٣
٧	تقدم القيادات الأكاديمية شهادات الشكر والتقدير للأعضاء العاملين بكفاءة عالية.	3.73	1.137	مرتفعة	٤
٤	تشجع القيادات الأكاديمية الأعضاء على تقديم الآراء والمقترحات في مجال العمل.	3.70	1.017	مرتفعة	٥
٩	ترشح القيادات الأكاديمية الأعضاء المتميزين للتدريس بمرحلة الدراسات العليا.	3.65	1.168	مرتفعة	٦
٨	تقوم القيادات الأكاديمية بتفويض السلطة للأعضاء بما يساعدهم على القيام بأعمالهم.	3.58	1.085	مرتفعة	٧
٢	توفر القيادات الأكاديمية للأعضاء بيئة عمل مشجعة.	3.57	1.137	مرتفعة	٨
٥	تتيح القيادات الأكاديمية للأعضاء فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.41	1.159	مرتفعة	٩
	المتوسط العام للبعد الثاني: الحوافز المعنوية.	3.72	0.907	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط العام للبعد الثاني: الحوافز المعنوية، بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.907)، وتقدير عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز المعنوي بدرجة ممارسة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد في هذه الدراسة ما بين (4.06 - 3.41)، وقد حصلت جميع العبارات على درجة ممارسة مرتفعة، وجاءت أعلى عبارتين ممارسة لهذا البعد مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطها الحسابي بحيث جاءت العبارة (1) والتي تنص على "تعامل القيادات الأكاديمية الأعضاء بكل احترام وتقدير"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري (0.860)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت العبارة (6) والتي تنص على "تقدم القيادات الأكاديمية للأعضاء عبارات شكر شفوية عند إنجازهم للأعمال"، في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري (1.048)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، كما جاءت أقل عبارتين ممارسة مرتبة تصاعدياً وفقاً لمتوسطها الحسابي بحيث جاءت العبارة (5) والتي تنص على "تتيح القيادات الأكاديمية للأعضاء فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات"، في الترتيب التاسع والأخير، بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وانحراف معياري (1.159)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت العبارة (2) والتي تنص على "توفر القيادات الأكاديمية للأعضاء بيئة عمل مشجعة"، في الترتيب الثامن، بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (1.137)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ومن خلال النتائج سابقة الذكر يتبين وجود درجة مرتفعة لبعد الحوافز المعنوية تم الاتفاق عليها من جانب أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، وتعزى هذه النتيجة إلى الحرص الكبير من القيادات الأكاديمية بجامعة حائل على توظيف التحفيز المعنوي في ممارساتهم وفي نمط قيادتهم، كما ويعزى إلى أن هذه النتيجة تدل على الوعي العالي والإدراك لدى القيادات الأكاديمية لأهمية واثار التحفيز المعنوي، لما لها من الأثر الكبير والواضح على عينة الدراسة، وذلك من خلال إدراك القيادات الأكاديمية بجامعة حائل بأهمية ممارسة التحفيز المعنوي وذلك بمنح أعضاء هيئة التدريس الثقة وفرص المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الآراء في مجال العمل وتفويض السلطة لهم، وتوفير بيئة عمل مشجعة لهم وتقديم المساعدة والدعم عند حصولهم لظروف خاصة، ومعاملتهم بكل احترام وتقدير عملهم من خلال منحهم عبارات الشكر وشهادات التقدير للأعضاء الذين يعملون بكفاءة عالية، مع إدراك القيادات



الأكاديمية بأهمية ترشيح الأعضاء المتميزين للعمل في الدراسات العليا وهذا يعود بمنفعة للجامعة، وقد اتفقت النتيجة الحالية مع نتائج دراسة أبو سنيينة (٢٠٢٠) حيث ان درجة ممارسة التحفيز المعنوي لدى مديري المدارس الأساسية الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة إسماعيل (٢٠٢١) بحيث بينت ان درجة ممارسة المدراء للتحفيز المعنوي في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ولكن تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الدويش (٢٠١٨) حيث ان درجة ممارسة التحفيز المعنوي لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الامام من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع نتائج دراسة الغانم (٢٠١٩) بحيث ان درجة توافر التحفيز الإداري لدى قيادات مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة.

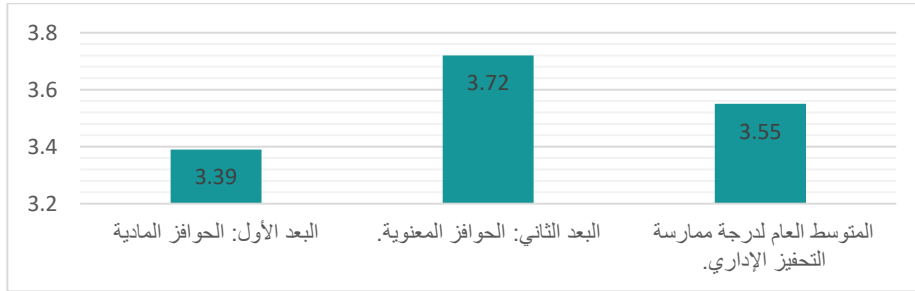
خلاصة نتائج السؤال الأول: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري بأبعاده (المادية والمعنوية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الجدول رقم (٥) ملخص نتائج السؤال الأول.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	3.72	0.907	مرتفعة	1
1	البعد الأول: الحوافز المادية	3.39	1.05	متوسطة	2
	المتوسط العام لدرجة ممارسة التحفيز الإداري.	3.55	0.937	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط العام لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري ببعديه (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (3.55) بانحراف معياري (0.937) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني: الحوافز المعنوية، بلغ (3.72)، بانحراف معياري (0.907)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء بالترتيب الأول، وبينت النتائج أيضاً أن البعد الأول جاء بالترتيب الثاني: الحوافز المادية بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويوضح الشكل (١) ملخص نتائج السؤال الأول: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري بأبعاده (المادية والمعنوية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.



الشكل رقم (١) ملخص نتائج السؤال الأول التحفيز الإداري

وبذلك نجد ان نتائج الإجابة عن السؤال الأول في مجملها تشير الى وجود درجة مرتفعة للتحفيز الإداري، وذلك باتفاق من جانب أفراد الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، بحيث تشير الدراسة الى ان عملية التحفيز الإداري كما هو معروف بحاجة الى قيادة إدارية فعالة و واعية بضرورة التحفيز والعمل الجماعي وهذا ما قامت به القيادات الأكاديمية بجامعة حائل، فتعزز الباحثة حول نتيجة هذه الدراسة وتفسرها في ضوء التقدم التي تحرزه جامعة حائل من خلال التزام القيادات الأكاديمية بالمسؤوليات المناطة بهم والتي تقع في دائرة مهامهم ومنها التحفيز الإداري، وحرصهم الكبير على توظيف التحفيز في ممارساتهم وفي نمط قيادتهم وسعيهم للارتقاء بالجامعة وزيادة الانتماء لها، ومعرفتهم وقناعتهم بأهمية عملية التحفيز الإداري، كما وتعزز الباحثة الى ان هذه النتيجة تدل على الوعي العالي والادراك لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل لقوة واثار التحفيز، لما لها من الاثر الكبير والواضح على عينة الدراسة، وذلك من خلال إدراك القيادات الأكاديمية بجامعة حائل بأهمية ممارسة التحفيز الإداري وإيمانهم البالغ بضرورتها واعطائها العناية الكافية، وتبين ان القيادات الأكاديمية حريصة على القيام بعملية التحفيز الإداري



بالشكل الصحيح وبصورة كاملة وذلك من خلال خبرتهم بالعملية الإدارية، وتعزو الباحثة أيضاً حول هذه النتيجة وتفسرها إلى الحرص الكبير من قبل القيادات الأكاديمية على ممارسة التحفيز الإداري بشكل ملائم بكونها على علم بمنافعها التي تعود بشكل إيجابي لتحقيق أهداف الجامعة، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو سنيينة (٢٠٢٠) بحيث جاءت درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الأساسية الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بدرجة ممارسة مرتفعة، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة إسماعيل (٢٠٢١) بحيث ان درجة ممارسة التحفيز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، ولكن تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة Timah (٢٠١٥) بحيث جاءت الاستراتيجيات التحفيزية التي يمارسها المدراء في إدارة المدارس الثانوية من وجهة المعلمين والمديرين بدرجة موافق بشدة، أيضاً اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة محسن (٢٠١٨) كون مستوى التحفيز الإداري لدى الموظفين في الجامعة المستنصرية من وجهة نظرهم لم يتوفر بحيث جاءت نتيجته بدرجة ضعيفة، واختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدويش (٢٠١٨) بأن درجة ممارسة التحفيز الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الامام من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، واختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغانم (٢٠١٩) بحيث نصت على ان درجة توافر التحفيز الإداري لدى قيادات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهم كان بدرجة منخفضة، وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة الناظر (٢٠٢١) ان درجة مستوى التحفيز لدى مديري المدارس لمعلميهم من وجهة نظرهم في مديرية تربية وتعليم الخليل جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات (النوع، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال عرضت النتائج حسب كل متغير على حدة:

النوع:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير النوع (ذكر، أنثى)، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)، ويوضح الجدول (٦) نتائج الاختبار:

جدول (٦) نتائج اختبار (ت) للفروق في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير النوع (ذكر، أنثى)

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
ذكر	101	3.67	0.841	1.533	284	0.126	غير دال إحصائي
أنثى	185	3.49	0.983				

تبين النتائج في الجدول (٦) أن قيمة اختبار (ت) للفروق في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير النوع (ذكر، أنثى) بلغت (1.533)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً نظراً لأن قيمة مستوى الدلالة المرتبطة بها بلغت (0.126)، مما يشير إلى أنه لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري باختلاف النوع الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس، وقد يُعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادات الأكاديمية لعملية التحفيز الإداري بجامعة حائل تتم بموجب أنظمة وتعليمات موحدة، مما يؤدي إلى تقارب وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه التحفيز الإداري باختلاف نوعهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو سنيينة، ٢٠٢٠)، ودراسة (الناظر، ٢٠٢١) التي أشاروا إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغير النوع.



الرتبة العلمية:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ويوضحه الجدول (٧).

جدول (٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

اختبار تحليل التباين الأحادي				مصدر الفروق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة العلمية
الدلالة	F قيمة	درجة الحرية	مجموع المربعات					
0.986	0.014	2	0.025	بين المجموعات	0.997	3.56	57	أستاذ
		283	250.353	داخل المجموعات	0.896	3.57	62	أستاذ مشارك
		285	250.378	المجموع	0.937	3.55	167	أستاذ مساعد

تبين النتائج في الجدول (٧) أن قيمة F الناتجة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) بلغت (0.014) وهي قيمة غير دالة إحصائياً نظراً لأن قيمة مستوى الدلالة المرتبطة بها بلغت (0.986)، مما يشير إلى أنه لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري باختلاف الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) لأعضاء هيئة التدريس، وقد يدل ذلك على وعي أعضاء هيئة التدريس باختلاف رتبهم العلمية بأهمية عملية التحفيز الإداري ومالها من مردود إيجابي عليهم بالتالي تتشابه تصوراتهم تجاه عملية التحفيز الإداري

سنوات الخدمة:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، و10 سنوات وأكثر) استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ويوضح الجدول (٨) نتائج الاختبار:

جدول (٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، و10 سنوات وأكثر).

اختبار تحليل التباين الأحادي				مصدر الفروق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة
الدلالة	F قيمة	درجة الحرية	مجموع المربعات					
0.002	6.570	2	11.109	بين المجموعات	0.937	3.60	59	أقل من 5 سنوات
		283	239.269	داخل المجموعات	0.864	3.73	130	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		285	250.378	المجموع	0.980	3.29	97	10 سنوات وأكثر

تبين النتائج في الجدول (٨) أن قيمة F الناتجة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، و10 سنوات وأكثر) بلغت (6.570)، وهي قيمة دالة إحصائياً نظراً لأن قيمة مستوى الدلالة المرتبطة بها بلغت (0.002)، مما يشير إلى أنه يوجد اختلاف في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري باختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، و10 سنوات وأكثر) لأعضاء هيئة التدريس، ولمعرفة لصالح من تكون الفروق استخدم التحليل البعدي شيفيه:



جدول (٩) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين استجابات العينة باختلاف سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
أقل من 5 سنوات		0.13695-	0.30759
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.13695		*0.44454
10 سنوات وأكثر	0.30759-	*0.44454-	

يتضح من الجدول (٩) المتعلق باختبار شيفيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بين أعضاء هيئة التدريس من خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات وأعضاء هيئة التدريس ممن خبرتهم 10 سنوات وأكثر، لصالح من خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ويمكن القول بأن ممارسة القيادات الأكاديمية للتحفيز الإداري بات أثره واضحاً أكثر على أعضاء هيئة التدريس اللذين سنوات خدمتهم 5 إلى أقل من 10 سنوات، وبالتالي فهم مدركين لأهمية التحفيز الإداري في مساعدتهم على إعادة الحماس لهم للارتقاء والتطور في ضوء انغماسهم في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدويش، ٢٠١٨)، التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتختلف مع دراسة (محسن، ٢٠١٨) ودراسة (الناظر، ٢٠٢١) التي أشاروا إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

ملخص النتائج والتوصيات:

من أبرز النتائج:

1. توصل البحث إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز المادي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري (1.05)، وان ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز المعنوي جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.907)، وان المتوسط العام لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري ببعديه (التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (3.55) بانحراف معياري (0.937) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

2. كما توصل البحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري تُعزى لمتغير (النوع – الرتبة العلمية) لأعضاء هيئة التدريس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز الإداري تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة) لأعضاء هيئة التدريس.

من أبرز التوصيات:

1. ضرورة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للتحفيز المادي بشكل أكبر حيث أظهرت النتائج ان درجة ممارسته جاءت بدرجة متوسطة، وهذه الدرجة ليست الدرجة المأمولة، مع تكثيف تدريب القيادات الأكاديمية على كيفية ممارسة التحفيز المادي في نمط قيادتهم، وتوعيتهم بأهميتها لأعضاء هيئة التدريس.
2. العمل على إيجاد التكامل والتنوع بشكل عادل من قبل القيادات الأكاديمية بين عملية التحفيز المادي والمعنوي، ولا يتم التركيز بجانب دون الآخر بكونهم عمليتين متكاملتين وكل منهما لا تفيد دون الأخرى.
3. تكثيف تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة حائل على كيفية ممارسة التحفيز المادي في نمط قيادتهم، وتوعيتهم بأهميته لأعضاء هيئة التدريس.
4. الدفع نحو ترسيخ ممارسة عملية التحفيز الإداري من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة حائل بكونه من إحدى المؤثرات المسببة لتطوير الأداء بكافة مجالاته لدى أعضاء هيئة التدريس.



المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- آل ناجي، محمد بن عبد الله. (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية (ط.٧). مطابع الحميضي.
- أبو سنيينة، رانية آدم. (٢٠٢٠). القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- احميمة، عبد العزيز، وشبلي، عبد الرزاق. (٢٠١٥). دور الحوافز في تحسين أداء الأستاذ الجامعي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حمة لخضر.
- إسماعيل، جملا صالح جروان. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٦٧). ١٦٦-١٧٩.
- الدوسري، محمد. (٢٠١٢). أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في امانة الباحة في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية، مج ٣٤. ع ٢٤. ١٩٩-٢٣٥.
- الدويش، ملاك فيصل. (٢٠١٨). واقع التحفيز الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- العجمي، فهد. (٢٠١٧). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية: دراسة ميدانية على مدارس منطقة الأحمدية التعليمية. مجلة القراءة والمعرفة. (١٨٣ع). ١٧٧-٢٠٦.
- العززي، عبد اللطيف. (٢٠١٨). دور تحفيز الموظفين في نجاح المنظمات (ط.١). الضياء للنشر والتوزيع.
- العنقري، عبد العزيز، والمغربي، عبد الحميد. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين (ط.١). دار المريخ للنشر.
- الغامدي، عبد الله عبد الواحد. (٢٠١٣). التحفيز الإداري: القوة الخفية الدافعة لسمو الهمم وبلوغ القمم (ط.٢). شركة مطابع الإيمان للنشر والتوزيع.
- الغانم، صالح عبد الهادي. (٢٠١٩). الحوافز الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى قيادات مدارس التعليم العام في مدينة حائل من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حائل.
- الفيقي، إبراهيم. (٢٠١١). عبقرية التحفيز (ط.١). ثمرات للنشر والتوزيع.
- الكلادة، طاهر محمود. (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (ط.١). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المغربي، محمد الفاتح. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية (ط.١). دار الجنان للنشر والتوزيع.
- الناظر، نفين أسامة. (٢٠٢١). تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
- النعمي، فاطمة حمد، وصماري، نونة. (٢٠٢١). إثر التحفيز على تحقيق الرضا من خلال العدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ١٩-٣٠، (٦).
- بادويلان، أحمد سالم. (٢٠٢٠). التحفيز: مفتاح الإنجازات وبوابة النجاح (ط.١). دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- بوجاجة، نسرين. وبوسعيد، أسماء. (٢٠١٩). دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق.
- جامعة القصيم (٢٠١٩). المؤتمر الدولي الأول حول تقويم أداء عضو هيئة التدريس في ضوء التوجيهات الوطنية والدولية الحديثة، 20-22 يناير 2019، مسترجع من: <https://www.qu.edu.sa/content/search?q>
- حسنين، رجب عبد الحميد. (٢٠٢١). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات (ط.١). العربي للنشر.
- خبراء مركز بريك. (٢٠١٦). تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم (ط.٢). مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- خليل، نبيل سعد. (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية (ط.١). دار الفجر للنشر والتوزيع.



رضوان، عمر نصير مهران. (٢٠١٧). التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتقرير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤١(٤)، ١٧٦-٥٨. سلامة، بلال عوض. (٢٠١٤). التفكير المنهجي في تصميم البحوث الاجتماعية (ط.١). دار فضاءات للنشر. شوايش، مصطفى نجيب. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية-إدارة الافراد- (ط.١). دار الشروق. شحاته، شريف. (٢٠١٧). قوة التحفيز (ط.١). أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي. صديق، زكريا. (٢٠١٩). أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات اوريد بالجنوب الغربي الجزائري. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ٥(١٤)، ٩٢-١١٣. عباس، منير. (٢٠١٩). آثار الحوافز المادية والمعنوية في العاملين -دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 35(١)، ٨٧-١٤٦. عبد الله، عادل فتحي. (٢٠١٥). كيف تحفز نفسك وتحفز العاملين معك: طرق مبدعة في تحفيز الذات وتحفيز العاملين في المؤسسة (ط.١). الدار الذهبية للنشر والتوزيع. عطيات، أحمد، محمد. (٢٠١٢). الإقناع (ط.١). دار أمواج للنشر والتوزيع. محسن، منتهى عبد الزهرة. (٢٠١٨). مستوى الحوافز الإدارية الممنوحة لدى موظفي وحدات وشعب الموارد البشرية في كليات الجامعة المستنصرية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 138(١)، ١٤٩-١٨٧. مكتبة مصر العامة (٢٠١٩). المؤتمر الحادي عشر لتطوير التعليم العربي حول واقع الممارسات التربوية المعاصرة وسبل تطويرها في ضوء مدخل إدارة التميز، ٢٩ ديسمبر-٢ يناير ٢٠١٩، مسترجع من: [#### ثانياً: المراجع الأجنبية:](https://ae.linkedin.com/pulse/https://ae.linkedin.com/pulse/فعاليات-المؤتمر-الحادي-عشر-لتطوير-التعليم-العربي-مؤتمرات-تربوية-يعقوب، خالد عطية. (٢٠١٢). تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان. جمعية الثقافة من اجل التنمية. ١٢(٥٢) ١٢٠-٢٠٤.</p></div><div data-bbox=)

Firza, Y. M., Musa, H., & Joko, A. (2019). The effect of leadership style, motivation and Discipline of work on the performance of employee of bank XYZ in the JATIWARINGIN area, RJOAS, 3(87), 188-195.

Lucas, E, Alaniyi, I & Peter, S. (2016) The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance. Arabian Journal of Business and Management Revi, 6(5), 129-136.

Paais, M., & Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(8), 577-588.

Pathak, J.P. (2015). Fundamentals of Management for B.com, BBA, BBM and BMS. (1nd ed.) Visas Publishing House.

Timah, A. (2015). Motivational strategies used by principals in the management of schools: The case of some selected secondary schools in the Fako Division of the Southwest Region of Cameroon.] Master Thesis] . University of Jyvaskyla.

