

التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. عبدالعزيز بن سليمان الدويش

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص البحث. هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما هدفت إلى التعرف على مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل الحالية، كما هدفت إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى لمتغير (الوظيفة الحالية - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بإدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥هـ، وعددهم (٦٠٠) إدارياً، ولكبر حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيارها عن طريق القرعة في اختيار الإداريين بإدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتكون عينة الدراسة المقترحة (١٥٠) إدارياً استجاب منهم (١٣٠) إدارياً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن معظم أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يوافقون على المحور الأول وهو محور الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة (موافق).
- أن معظم أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يوافقون بدرجة (متوسطة) على المحور الثاني وهو: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد الدراسة حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف متغير الوظيفة الحالية.

مقدمة الدراسة

تسعى المنظمات في الدول والحكومات إلى رفع إنتاجية العاملين بهدف زيادة نموها وتطورها، وذلك من خلال إيجاد نظام فاعل للحوافز لديها والسعي نحو تحسين هذا النظام ليوكب البيئة التنافسية التي تزداد تفاعلاً يوماً بعد يوم حفاظاً على الموارد البشرية لديها.

وتعد عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة (الزغبى، عبيدات، ١٩٩٧م: ١٦١).

وتهدف وظيفة التحفيز بشكل مباشر إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية لأي نظام مؤسسي سواء أكان هذا النظام قطاع عام أم خاص، ومن أهم هذه الأهداف تطوير أداء العاملين وحثهم على زيادة الإنتاج واستمالة سلوكهم الإيجابي، ويستخدم كذلك وسيلة لجذب الأفراد الأكفاء ووسيلة فاعلة للحفاظ على إخلاص وولاء أفراد المؤسسة التي يعملون بها (القاسمي، وآخرون، ٢٠٠٩م: ٣١).

كما يعدّ الحافز المادي أو المعنوي أمر هام للإنسان، ويمثل جوهر قدرته على النجاح، ومن هنا كان لا بد من الاهتمام بعملية التحفيز ووضع الأسس السليمة لها حتى تتحقق الأهداف المنشودة.

لذا يهتم رجال الإدارة بزيادة مستوى أداء الأفراد، وزيادة معدلات إنتاجهم باستخدام الحوافز كوسائل فعالة في هذا السبيل، فالهدف الأساس للحوافز هو زيادة مستوى الأداء عند الأفراد (بني عطا، وعثمان ٢٠٠٤هـ: ١٨٩) وحاجات الإنسان متعددة، وتحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً.

ولهذا فإن الدراسة تركز على دور التحفيز في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مشكلة الدراسة

إن التحفيز عملية أساسية لدفع الأفراد والتوظيف الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم، وذلك بالاهتمام بعملية التحفيز، وفي ذلك تشير بعض الدراسات على أهمية تطبيق عملية التحفيز العلمي في القطاع الحكومي بشطريها السلبي والايجابي وذلك لزيادة مستوى الإنتاجية والأداء. وفي نتائج بعض الدراسات السابقة يتضح أن هناك قصوراً في عدم وجود نظام فاعل للحوافز ومطبق على العاملين، ففي دراسة (العرفج، ٢٠٠٨م) أشار إلى أن بيئة عمل عضو هيئة التدريس والحوافز الممنوحة له في الجامعات السعودية تحتاج إلى تطوير حتى يمكن الولاء لدى العضو وبالتالي زيادة إنتاجيته والتزامه، وفي دراسة الفارس (٢٠١١م) أكد على أهمية وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض مع الأهداف التنظيمية وإمكانية المنظمة، ورسم الصورة الذهنية لديهم بأن انتمائهم والتزامهم سينعكس إيجاباً عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة "التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" والتي يؤمل الباحث أن تسهم في تفعيل دور التحفيز وذلك من خلال تقديم توصيات عملية تتعلق بجانب التحفيز وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة

- ١- ما الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
- ٢- ما مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل الحالية؟
- ٣- ما المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى لمتغير (الوظيفة الحالية - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية)؟

أهداف الدراسة

- ١- التعرف على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٢- التعرف على مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل الحالية.
- ٣- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى لمتغير (الوظيفة الحالية - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية).

أهمية الدراسة

- ١- أهمية عامل التحفيز في الموارد البشرية، وأن نجاح أي إدارة يتمركز حول نظام حوافز فعال يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الانتماء الوظيفي للجامعة.
- ٢- أن جودة مخرجات أي عمل تقوم على أداء عاملين متحفزين ولديهم روح معنوية عالية.
- ٣- توصية بعض الباحثين بأهمية البحث والدراسة في مجالات الحوافز الوظيفية.
- ٤- تقديم توصيات يمكن أن تسهم في حال الأخذ بها المساهمة في تفعل عامل التحفيز للارتقاء بأداء العاملين.

حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جميع الإدارات الجامعية بمبنى إدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحدود الزمني: تم إجراء البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥ هـ.

مصطلحات الدراسة

التحفيز: يعرف بأنه: توجيه سلوك الأفراد، وتقويته، ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة (زويلف، ٢٠٠١م: ١٥٤).
ويعرف الباحث التحفيز إجرائياً: بأنه عملية تثير وتوجه سلوك الفرد لمزيد من العمل والإنتاجية.

الانتماء الوظيفي: هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من جهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية الانتماء الوظيفي، ٢٠١٣).
<http://www.hrdiscussion.com/hr49307.html>

ويعرف الباحث الانتماء الوظيفي إجرائياً بأنه: شعور الموظف بأنه جزء مكمل ومرتبطة بهذه الجامعة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التحفيز

التحفيز لغة من حفزه يحفزه: دفعه من خلفه وعن الأمر أعجبه وأزعجه (الفيروز آبادي، د ت: ص ٢٤٦).

ويعرف التحفيز بأنه عبارة عن العوامل أو العناصر التي تشجع النقص في حاجات الأفراد (رمضان، ١٤١٧ هـ، ص: ٧٦).

وهناك من يعرفه بأنه: عبارة عن تلك العوامل أو العناصر التي تشجع النقص في حاجات الأفراد، والتي عن طريق إشباعها تتولد الرغبة

لدى الفرد في بذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى أداء الإنتاج في مجال عمله (الإبراهيم، ١٤٠٨هـ، ص: ١٣).

أنواع الحوافز

هناك تفاوت بين علماء الإدارة في تحديد أنواع الحوافز. بيد أن هناك تشابه في التصنيفات التي تتوزع بموجبها أنواع الحوافز، وهي كما ذكرها (زويلف، ٢٠٠١م: ١٥٤).

أولاً: الحوافز المادية والحوافز المعنوية

(أ) الحوافز المادية تتمثل بالحوافز النقدية، منها الرواتب والزيادات السنوية والمكافآت.
(ب) أما الحوافز المعنوية: فهي متمثلة بفرص الترقية وتقديم الشكر ورسائل الشكر.

ثانياً: الحوافز السلبية والإيجابية

(أ) الحوافز السلبية: وهي متمثلة بالتهديد بالعقاب والحسم والخصم من الراتب، والإنذار والتوبيخ والحرمان من الترفيع والعلوّة.
(ب) الحوافز الإيجابية: وهي متمثلة بالحوافز المادية، وعلى أشكالها كالعلاوات والمكافآت والترقية.

ثالثاً: الحوافز الفردية أو الحوافز الجماعية

(أ) الحوافز الفردية: وهي حوافز تعطي للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين الفرد وإنتاجه.

(ب) الحوافز الجماعية: وهي حوافز تقدم للجماعة حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وبين عمل الجماعة. كأن يكون العمل جماعياً، وأن العائد الفردي يتوقف على ناتج الجماعة.

ويتضح دور هذه الحوافز المادية منها والمعنوية في إشباع حاجات العاملين بُغية رفع الكفاية الإنتاجية، وشكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم وإشعار الفرد بإنجازه، ومنع السلوك السلبي والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم تقبل التوجيهات.

أهمية الحوافز

تؤدي الحوافز المادية والمعنوية دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية، والإداري الناجح هو الذي يوظف هذه الحوافز توظيفاً جيداً في رفع الروح المعنوية للعاملين معه، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الأولية أو الثانوية مستغلاً الإمكانيات المتوفرة، وترتبط الحوافز ارتباطاً كبيراً ومباشراً بالحاجات النفسية والمعنوية للإنسان، والحوافز لها أثر كبير في توجيه سلوك الأفراد، بل والتحكم فيها على اعتبار أن إشباع الحاجات عملية ضرورية للإنسان ويترتب على عدم إشباعها توتر نفسي وقلق وعدم اتزان بين شخصية الفرد وبيئته كما ذكر ذلك (بني عطا وآخرون ، ٢٠٠٤هـ : ١٩١).

نظريات الحوافز

نظرية x ونظرية y لماكروجر

ظهرت هذه النظرية في الخمسينات من القرن العشرين على يد عالم الإدارة (دوجلاس ماكروجر)، وهو عالم نفس اجتماعي أمريكي، اقترح نظريته المشهورة (x,y) في كتابه "الجانب الإنساني للمشروع" عام ١٩٦٠م " (الإبراهيم ، ٢٠٠٢م : ١٥٩). وتتلخص نظرية ماكروجر بأن هناك رأيين متميزين حول الوجود البشري، أحدهما سالب في الأساس وهو ما يعرف بنظرية x والآخر موجب في الأصل ويعرف بنظرية (y)، وتقوم النظرية على افتراض أن لكل مدير فلسفته الإدارية أو فرضياته الخاصة التي تؤثر في سلوكه ويصبغها بطابع معين، كما تفترض النظرية أن سلوك أعضاء التنظيم من غير رجال الإدارة يتحدد إلى درجة كبيرة بنوع الاستجابة أو رد الفعل للسلوك الإداري (هوانه، تقي، ٢٠٠١م).

نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ما سلو

تعتبر نظرية الحاجات لإبراهيم ما سلو (١٩٠٨ - ١٩٧٠) من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الحوافز، وتقوم نظرية إبراهيم ما سلو على افتراضات نظرية (y) في أن الإنسان بطبيعته يسعى إلى تحقيق الذات وقد انتشرت لأول مرة في سنة ١٩٤٣ بعنوان "نظرية تحفيز الإنسان" و بعدها طور نظريته ونشرها كاملة عام ١٩٥٤م في كتابه:

التحفيز والشخصية. واعتمد إبراهيم في نظريته على أن الإنسان لديه دوافع أو حاجات يمكن ترتيبها بشكل هرمي وأن الحاجات الإنسانية تختلف حسب أهميتها الأساسية وملحة ومنها ما هي ثانوية أقل إلحاحاً (العاني، ٢٠٠٣م: ١٩٠).

نظرية الدافعية إلى الإنجاز

قدم (دافيد ماكلياند) هذه النظرية التي ترى أن للفرد العديد من الدوافع التي تحرك وتوجه سلوكه، إلا أن الدافع الرئيس الذي يثير الانتباه ويركز عليه الفرد هو (الدافع إلى الإنجاز) الذي يمثل الفرق بين مستوى طموح الفرد ومستوى إنجازه الحقيقي. وقد دلت البحوث التي قام بها مختلف الباحثين بأن الأفراد الذين يتسمون بمستوى عالي من الإنجاز يمتازون بخصائص من أهمها: أنهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم فيها بعض التحدي، كما أنهم يرغبون في الحصول على معلومات مرتدة سريعة حول مستوى تقدمهم الوظيفي لتحقيق أهدافهم، وأنهم يرغبون في العمل على انفراد بدلاً من العمل الجماعي، وأنهم يهتمون بما يؤدونه من عمل في حد ذاته أكثر من اهتماماتهم بأي عوائد مادية (الفضل، ٢٠٠٦م: ٥٧).

الانتماء الوظيفي

عُني موضوع الانتماء الوظيفي باهتمام الباحثين، وذلك لتأثيره على أداء وكفاءة المنظمة، والإنجاز الذي يحدثه الموظف إزاء ارتباطه بسلوك المنظمة. ويعد الشعور بالانتماء من الحاجات الهامة والضرورية والانتماء في أول الأمر عقائدي ثم انتماء سلوكي.

وفي دراسة ريان (٢٠٠٠م) أشار فيها إلى أن انتماء الموظف للمنظمة التي يعمل بها يزداد بمرور الوقت، لا سيما وأن سنوات عمره يقضيها بهذه الوظيفة، مما يعني أن الانتماء يدل على رغبة الموظف في البقاء بالمنظمة والعمل بها والسعي على تحقيق أهدافها وغاياتها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق ذلك.

وفي دراسة ويتنر (Whitener, 2001) أكد بأن أغلب الباحثين يرون أن المنظمات التي يوجد بها الانتماء مرتفع يتميز بإنتاجية عالية، وأداء

مرتفع وفاعلية تنظيمية أكثر من المنظمات التي يكون بها انتماء الموظفين منخفضاً.

وفي السياق نفسه يشير الشقيرات وآخرون (٢٠٠٣م) إلى أن قوة تطابق الفرد مع شريكه وارتباطه به يجعله يبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة وقبوله لأهداف، وقيم المنظمة ورغبته في استقرار عضويته بتلك المنظمة.

أسس تحقيق الانتماء الوظيفي

أشار بعض الباحثين إلى مجموعة من الأسس التي يقوم عليها الانتماء ومن أبرزها ما ذكره أسعد (١٩٩٢م، ص: ٢٤٦) وهي:

١- أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، ومن ثم يجد راحة نفسية عندما يندمج مع جماعة فيتفق معها في المعايير والقيم ويشعر بالرضا عندما قوم بعمل من الأعمال وتقبله الجماعة بالقبول والاستحسان.

٢- أن يكون لدى الفرد الاستعداد للقيام بدوره كعضو فاعل بالجماعة.

٣- يتكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع والجماعة المتسقة المترابطة هي التي تكون لدى أفرادها إحساساً قوياً بالانتماء إليها.

العوامل التي تؤثر على عدم انتماء الفرد للوظيفة

يتفاوت عرض الباحثين للعوامل المؤثرة في انتماء الفرد للوظيفة، وذلك وفقاً لتوجهاتهم وآرائهم، حيث ذكر منصور (٢٠٠٤م)، والمطيري (٢٠٠٦م) بعض العوامل، ومنها:

- ١- عدم شعور العاملين بالأمن والاستقرار في وظائفهم.
- ٢- شعور بعض العاملين بالاغتراب في مؤسساتهم.
- ٣- قلة الحوافز المادية والمعنوية.
- ٤- عدم مراعاة الحالات الاجتماعية للعاملين وتقديرها.
- ٥- بروز التقنية الحديثة واختفاء المهارة اليدوية بسبب إحلال الآلة محل الإنسان وظهور بطالة ومعاناة الشباب من الفراغ.

٦- ظهور تيارات وشعارات وصراعات فكرية وعقدية قد تحدث لدى الإنسان عدم استقرار نفسي واغتراب يضعف شعوره بالانتماء إلى دينه وأمته ووطنه.

الدراسات السابقة

دراسة إبراهيم (٢٠٠٣م) نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، وهدفت إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، وتوصلت إلى أن الموظفين العاملين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبقة في الجامعة، وإجماع الموظفين على أن هناك سلبيات في نظام الحوافز المطبقة في الجامعة مثل الشعور بعدم وجود حوافز، وعدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، وعدم تطبيق الحوافز بالعدل، ووجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز.

دراسة الغيث (٢٠٠٧م) التحفيز الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للقيادات بمدارس التعليم العام الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وهدفت إلى التعرف على علاقة التحفيز الإداري بالأداء الوظيفي للقيادات بمدارس التعليم العام الثانوية. وتوصلت إلى أن واقع التحفيز الإداري متوسط بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٢,٨٦)، وهو أقل من (٣) التي تم اعتبارها حداً فاصلاً بين الموافقة وعدمها، كما تبين أن واقع الأداء الوظيفي جيد بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣,٧٠)، وحازت جميع عباراته على متوسطات أعلى من (٣)، وتبين أن هناك علاقة قوية جداً بين التحفيز الإداري والأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٤,٣٧)، وبلغ أعلى متوسط لعباراته (٤,٥٧) وأدناها (٣,٨٥)، مما يشير بوضوح إلى العلاقة القوية بين التحفيز والأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج قام الباحث إعداد تصور مقترح للحوافز الإدارية التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للقيادات بالمرحلة الثانوية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

دراسة الجريد (٢٠٠٧م) التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، وهدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين ومدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المقدمة للعاملين وبين رضا الموظفين. وتوصلت إلى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين، وأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً وأن أفراد العمل راضين إلى حد ما عن بيئة العمل، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية وذات علاقة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

دراسة العرفج (٢٠٠٨م) التحفيز وكسب ولاء أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وهدفت إلى التعرف على جوانب التحفيز في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والتي شملت طبيعة عمل عضو هيئة التدريس، والمثبطات في بيئة العمل، والتمكين والتدريب والاتصال، والمكافآت المعنوية والمالية. وتوصلت إلى أن حوالي نصف أعضاء هيئة التدريس يرون أن بيئة العمل الجامعية إجمالاً لا تدعم ولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة التي يعملون بها، كما أن الحوافز الأخرى التي قاستها الدراسة لم تصل لمستوى القبول لدى أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى وجود نسبة تصل إلى ٢٥% من أعضاء هيئة التدريس ترى في بيئة العمل العديد من المثبطات.

دراسة أبوشرخ (٢٠١١م) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، وهدفت إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين وبين الحوافز المادية وأداء الموظفين، وبين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين وبين الترقيات والأداء الوظيفي. وأوصت بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية، وضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين وأن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة.

دراسة الفارس (٢٠١١م) أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، وهدفت إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. وتوصلت إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة الولاء والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

دراسة النقيب (٢٠١٢م) بعنوان العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية ممثلة بصراع الدور وغموض الدور وبيئة العمل المادية، واعتمد الباحث على الاستبانة في دراسته، مستخدماً المنهج المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير واضح لمؤشرات ضغوط العمل على الانتماء الوظيفي.

دراسة كيم (Kim، ١٩٩٨) دراسة بعنوان أثار الأنماط القيادية الإدارية على أداء مصممي البرامج التدريبية والتعليمية، وانتمائهم الوظيفي بالولايات المتحدة الأمريكية. وهدفت الدراسة للكشف عن أثار الأنماط القيادية على أداء مصممي البرامج التعليمية ودرجة رضاهم عن العمل. وكشفت نتائج الدراسة عن علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي من جهة أخرى وكانت درجة الانتماء يميل إلى الارتفاع كلما اتجه النمط القيادي للتركيز على العلاقات الإنسانية.

دراسة جيبس، وجون (Gibbs, john, 2004) بعنوان خصائص قياس الأداء والحوافز، وهدفت إلى التعرف على قياس الأداء في نظام الحوافز المصمم للدوائر التجارية، وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمديرين. وتوصلت إلى أن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز ومدى الثقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين، وأن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى

المدير رأس مال بشري أكبر وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر، وأن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية ثم لعلاوات أخرى أعلى، وأن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية، ومن خلال علاوات الموظفين لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.

دراسة بيتشولد (Bechtold, 2006) دراسة بعنوان القيادة وصفاتها التي تساهم في انتماء العاملين ورضاهم في الولايات المتحدة الأمريكية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال القيادة والخصائص التي تساهم في تحقيق الانتماء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة هي أول وأهم العوامل التي تحقق الانتماء الوظيفي، وجاء الدعم المادي والمعنوي في المرتبة الثانية.

دراسة شو، وواين (choe, wayne, 2006) بعنوان الحوافز والعادات، وهدفت إلى التعرف على أثر دفع مبالغ مغرية للعاملين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي وأثر ذلك على تشكيل أداء الموظفين المعنيين، وشمل مجتمع البحث فريق من الناس تم تشجيعهم على ممارسة عمل في الوقت الإضافي مقابل مبلغ من المال كحافز لهم وتوصلت إلى: أن دفع المال كحافز يقود لمستوى أعلى من الحضور مع من لم يدفع لهم، بيد أن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزوالها، وتصبح ممارستهم للتدريب بزوال الحوافز أقل أو عدم استمراريتها، وأن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تتفق مع دراسة الباحث في أهمية التحفيز الوظيفي لرفع كفاءة العمل، وزيادة الإنتاجية، كما تتفق غالبية الدراسات مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم والأداة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عرض

وتعزيز مشكلة الدراسة، واختيار المنهجية المناسبة، والأداة، كما استفاد الباحث من أدبيات ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة في عملية تفسير وربط نتائج الدراسة الحالية بها.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، لكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ويهتم بدراسة الواقع، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف بل يتعداه إلى التفسير والتحليل بغية التوصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها وكذا التوصل إلى استنتاجات ذات دلالة ومغزى عن الظاهرة موضوع الدراسة (العساف، ١٩٨٦م: ص ١٨٧).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بإدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الفصل الدراسي الثاني وعددهم (٦٠٠) إدارياً (الإدارة العامة للدراسات والمعلومات، ١٤٣٥هـ).

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيارها عن طريق القرعة في اختيار الإداريين بإدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتكون عينة الدراسة المقترحة (١٥٠) إدارياً استجاب منهم (١٣٠) إدارياً.

وصف أفراد الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة متمثلة في (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) وفيما يلي توزيع أفراد الدراسة حسب البيانات الأولية للاستبانة:

جدول رقم (١). توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة الحالية.

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة
إداري	٦١	%٤٦,٩٢
مساعد إداري	٣٣	%٢٥,٣٨

مدير إدارة	٩	٦,٩٢%
أخرى (مدقق حسابات - مدخل بيانات - سكرتير)	٢٧	٢٠,٧٧%
المجموع	١٣٠	١٠٠%

من خلال الجدول السابق يتبين أن معظم أفراد الدراسة من الموظفين بمسمى إداري وعددهم ٦١ إدارياً، بنسبة (٤٦,٩٢%)، يليهم المساعدين الإداريين وذلك بنسبة (٢٥,٣٨%)، ثم يأتي أفراد الدراسة من ذوي الوظائف الأخرى وذلك بنسبة (٢٠,٧٧%)، وأخيراً يأتي أفراد الدراسة من مديري الإدارات بنسبة (٦,٩٢%).

جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من خمس سنوات	٥٨	٤٤,٦٢%
من خمس إلى أقل من عشر سنوات	٣٥	٢٦,٩٢%
من عشر إلى أقل من خمس عشرة سنة	١٢	٩,٢٣%
من خمس عشرة سنة فأكثر	٢٥	١٩,٢٣%
المجموع	١٣٠	١٠٠%

من خلال الجدول السابق يتبين أن أكثر أفراد الدراسة من ذوي الخبرة (أقل من خمس سنوات) حيث كانت نسبتهم المئوية (٤٤,٦٢%)، ثم يأتي أفراد الدراسة الذين خبرتهم (من خمس إلى أقل من عشر سنوات) بنسبة (٢٦,٩٢%)، ثم يليهم أفراد الدراسة الذين خبرتهم (من خمس عشرة سنة فأكثر) بنسبة (١٩,٢٣%)، وأخيراً يأتي من خبرتهم (من عشر إلى أقل من خمس عشرة سنة) بنسبة (٩,٢٣%).

جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
---------------	-------	--------

ثانوي	٣٤	%٢٦,١٥
دبلوم	٢٨	%٢١,٥٤
بكالوريوس	٥٥	%٤٢,٣١
ماجستير	٨	%٦,١٥
أخرى	٥	%٣,٨٥
المجموع	١٣٠	% ١٠٠

من خلال الجدول السابق يتبين أن معظم أفراد الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس حيث كانت نسبتهم المئوية (٤٢,٣١%)، ثم يأتي أفراد الدراسة من حملة الشهادة الثانوية بنسبة (٢٦,١٥%)، يليهم أفراد الدراسة من حملة الدبلوم بنسبة (٢١,٥٤%)، ثم يأتي أفراد الدراسة من حملة الماجستير بنسبة (٦,١٥%) وأخيراً يأتي أفراد الدراسة من حملة الشهادات الأخرى بنسبة (٣,٨٥%).

جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
أعزب	٥١	%٣٩,٢٣
متزوج	٧٩	%٦٠,٧٧
المجموع	١٣٠	% ١٠٠

من خلال الجدول السابق يتبين أن أكثر أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية هم من فئة المتزوجين بنسبة (٦٠,٧٧%)، ثم يليهم أفراد الدراسة من العزاب بنسبة (٣٩,٢٣%).

أداة الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة، وأسئلتها تم اختيار الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تصميمها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة واستقراء الواقع، حيث قام الباحث بإعداد استبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي للتعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية

المقدمة للإداريين، ومدى انتماء الإداريين بناء على بيئة العمل وذلك من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحتوي الاستبانة على محورين:

المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: ويتكون هذا المحور من (١٨) عبارة.
المحور الثاني: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل: ويتكون هذا المحور من (١٧) عبارة.

وقد قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين ذوي الرأي والتخصص في الإدارة والتخطيط التربوي والقياس والتقويم للحكم على مدى وضوح وشمولية ودقة كل عبارة ومدى انتمائها للمحور الذي تقيسه أو تنتمي إليه، وقدموا بعض الآراء والتعديلات التي استفاد منها الباحث في تعديل صياغة بعض العبارات.

وبعد ذلك تم تطبيق الاستبانة على أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتم حساب ثبات وصدق الاستبانة على النحو التالي:

أولاً: ثبات الاستبانة

١- تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين هما:

أ) حساب معامل ألفا ل كرونباخ Alpha-Cronbach لعبارات كل محور على حده (بعدد عبارات كل محور)، وفي كل مرة يتم حذف درجات إحدى العبارات من الدرجة الكلية للمحور، وأسفرت تلك الخطوة عن أن جميع العبارات ثابتة، حيث وُجد أن معامل ألفا لكل عبارة أقل من أو يساوي معامل ألفا العام للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

ب) حساب معاملات الارتباط بين درجات العبارة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، فُوجد أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، مما يدل على الاتساق الداخلي وثبات عبارات استبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي، والجدول رقم (٦) يوضح معاملات ثبات عبارات الاستبانة بالطريقتين السابقتين.

٢- حساب ثبات المحاور الفرعية للاستبانة:

تم حساب ثبات المحاور الفرعية والثبات الكلي لاستبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي بطريقتين: الأولى عن طريق معامل ألفا، والثانية عن طريق معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لـ سبيرمان- براون Spearman-Brown، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محوري استبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي بهاتين الطريقتين:

جدول رقم (٥). معاملات ثبات المحورين لاستبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي (ن = ١٣٠).

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	
			معامل ألفا لكرونباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ل سبيرمان- براون
١	المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	١٨	٠,٩٦٩	٠,٩٥٨
٢	المحور الثاني: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل	١٧	٠,٩٥٧	٠,٩٠
	إجمالي الاستبانة	٣٥	٠,٩٦٣	٠,٥٧١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

• أن معاملات ثبات محور استبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي بالطريقتين (معامل ألفا، معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ل سبيرمان- براون Spearman-Brown) هي معاملات ثبات مرتفعة عدا معامل ثبات إجمالي الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية ولكن يجبر ذلك ارتفاع ثبات محوري الاستبانة بهذه الطريقة كلاً على حده، مما يدل على الثبات الكلي لمحاور الاستبانة لدى أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ثانياً: صدق عبارات استبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي

تم حساب صدق عبارات استبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة في حالة حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه باعتبار أن بقية عبارات المحور محكاً للعبارة. والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق عبارات استبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي:

جدول رقم (٦). معاملات ثبات وصدق عبارات استبانة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة

الإمام محمد بن سعود الإسلامية (ن = ١٣٠).

المحور	رقم العبارة	معامل ألفا	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالمحور عند حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للمحور
المحور الأول: الخوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	١	٠,٩٦٨	**٠,٧٥٤	**٠,٧٢٨
	٢	٠,٩٦٨	**٠,٧٢٤	**٠,٦٩٢
	٣	٠,٩٦٧	**٠,٧٩٩	**٠,٧٧٣
	٤	٠,٩٦٧	**٠,٨٥	**٠,٨٣
	٥	٠,٩٦٨	**٠,٧٨١	**٠,٧٥٣
	٦	٠,٩٦٨	**٠,٧٩١	**٠,٧٦
	٧	٠,٩٦٩	**٠,٦٦٥	**٠,٦٢٨
	٨	٠,٩٦٧	**٠,٨٢٧	**٠,٨٠٥
	٩	٠,٩٦٨	**٠,٧٣٩	**٠,٧١
	١٠	٠,٩٦٦	**٠,٨٧٢	**٠,٨٥٢
	١١	٠,٩٦٥	**٠,٩١٩	٠,٩٠٦
	١٢	٠,٩٦٧	**٠,٨٠٧	**٠,٧٨
	١٣	٠,٩٦٨	**٠,٧٨	**٠,٧٥٢
	١٤	٠,٩٦٦	**٠,٨٨٧	**٠,٨٦٩
	١٥	٠,٩٦٧	**٠,٨١	**٠,٧٨٥
	١٦	٠,٩٦٦	**٠,٨٨٨	**٠,٨٧١
	١٧	٠,٩٦٦	**٠,٨٩	**٠,٨٧٣
	١٨	٠,٩٦٨	**٠,٧٦١	**٠,٧٢٨
معامل ألفا العام للمحور		٠,٩٦٩		
المحور الثاني: مدى	١	٠,٩٥٤	**٠,٧٧١	**٠,٧٣٩

تابع جدول رقم (٦).

المحور	رقم العبارة	معامل ألفا	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالمحور عند حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للمحور
انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل	٢	٠,٩٥٤	**٠,٧٧٧	**٠,٧٤٥
	٣	٠,٩٥٥	**٠,٧٣٥	**٠,٧
	٤	٠,٩٥٥	**٠,٧٣٨	**٠,٦٩٩
	٥	٠,٩٥٤	**٠,٨٠٩	**٠,٧٧٩
	٦	٠,٩٥٥	**٠,٧٤٣	**٠,٧٠٣
	٧	٠,٩٥٤	**٠,٧٦٧	**٠,٧٣٥
	٨	٠,٩٥٧	**٠,٦٢٥	**٠,٥٧٨
	٩	٠,٩٥٣	**٠,٨١٦	**٠,٧٨٧
	١٠	٠,٩٥٣	**٠,٨٤٨	**٠,٨٢٢
	١١	٠,٩٥٥	**٠,٧١٧	**٠,٦٧٨
	١٢	٠,٩٥٦	**٠,٦٨٢	**٠,٦٣٨
	١٣	٠,٩٥٤	**٠,٧٨٢	**٠,٧٥١
	١٤	٠,٩٥٣	**٠,٨٢٩	**٠,٨٠٣
	١٥	٠,٩٥٤	**٠,٨١٥	**٠,٧٨٦
	١٦	٠,٩٥٤	**٠,٨٠٣	**٠,٧٧
	١٧	٠,٩٥٣	**٠,٨١٦	**٠,٧٨٨
معامل ألفا العام للمحور		٠,٩٥٧		
معامل ألفا العام للاستبانة		٠,٩٦٣		

** دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)

* دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا لكل عبارة أقل من أو يساوي معامل ألفا العام للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، أي أن تدخل العبارة لا يؤدي إلى انخفاض معامل ثبات المحور الذي تنتمي إليه، وأن استبعادها يؤدي إلى خفض هذا المعامل، وهذا يشير إلى أن جميع عبارات الاستبانة ثابتة.
- أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة (في حالة وجود درجة العبارة في الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على الاتساق الداخلي وثبات جميع عبارات استبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي.
- أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة (في حالة حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على صدق جميع عبارات استبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي. ومن الإجراءات السابقة تأكد للباحث ثبات وصدق استبانة التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي وصلاحياتها. وجميع عبارات الاستبانة موجبة الاتجاه حيث تشير الدرجة العالية على محوري الاستبانة إلى ارتفاع موافقة المستجيب على عبارات المحور، أما الدرجة المنخفضة فتشير إلى انخفاض موافقته على عبارات المحور.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام عدة أساليب إحصائية للتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، وتحليل بياناتها، وهذه الأساليب هي:

- ١- التكرارات والنسب المئوية لتحديد عدد ونسبة الموافقة أو عدمها لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ٢- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد شدة أو ضعف الموافقة على عبارات الاستبانة.

٣- استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent Samples T. Test) لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

٤- اختبار التباين ANOVA لحساب الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير مكون من ثلاث مجموعات أو أكثر مثل (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

٥- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بدائل المقياس. حيث تم إعطاء وزن للبدايل: (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، متوسطة = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠,٨٠$$

لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل:

جدول رقم (٧). يبين توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
موافق بشدة	٤,٢١ - ٥
موافق	٣,٤١ - ٤,٢٠
متوسطة	٢,٦١ - ٣,٤٠
غير موافق	١,٨١ - ٢,٦٠
غير موافق بشدة	١ - ١,٨٠

مناقشة نتائج البحث

السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

تم حساب تكرارات استجابات أفراد الدراسة والنسب المئوية لعبارات المحاور الأولى للاستبانة: التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي، وكذلك تم استخدام المتوسط الحسابي Mean وترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا السؤال بالتفصيل:

جدول رقم (٨). استجابات أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على عبارات المحور الأول: الخواطر المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والمتوسط الحسابي للعبارات وللمحور ككل (ن = ١٣٠).

٩	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	مكافآت مالية (انتداب، خارج دوام، جلسات).	٤٨	٣١	٣٨	٩	٤	٣,٨٥	١,١	٢
		% ٣٦,٩٢	٢٣,٨٥	٢٩,٢٣	٦,٩٢	٣,٠٨			
٢	الترشيح للدورات التدريبية في داخل المملكة وخارجها	٤٣	٣١	٣١	١٦	٩	٣,٦٤	١,٢٥	٣
		% ٣٣,٠٨	٢٣,٨٥	٢٣,٨٥	١٢,٣١	٦,٩٢			
٣	إشراك الإداريين في صنع القرار.	٣٣	٣١	٣١	٢٢	١٣	٣,٣٨	١,٣	١٤
		% ٢٥,٣٨	٢٣,٨٥	٢٣,٨٥	١٦,٩٢	١٠			
٤	الاحتفاء بالإداريين أثناء الترقية الوظيفية.	٤١	٢٢	٣٨	١٨	١١	٣,٤٩	١,٣	٦
		% ٣١,٥٤	١٦,٩٢	٢٩,٢٣	١٣,٨٥	٨,٤٦			
٥	تقديم امتيازات خاصة أثناء مرور الإداريين بطرول خاصة.	٤٠	٢٤	٣٥	٢٠	١١	٣,٤٨	١,٣	٧
		% ٣٠,٧٧	١٨,٤٦	٢٦,٩٢	١٥,٣٨	٨,٤٦			
٦	تقديم شهادات (شكر وتقدير، ودروع تذكارية) عند إنجاز أي عمل يتميز.	٣٨	٣١	١٨	٢٣	٢٠	٣,٣٤	١,٤٥	١٥
		% ٢٩,٢٣	٢٣,٨٥	١٣,٨٥	١٧,٦٩	١٥,٣٨			
٧	تكليف الإداريين الفاعلين بالأعياد والمناسبات.	٣٧	٣٣	٣٣	١٧	١٠	٣,٥٤	١,٢٥	٥
		% ٢٨,٤٦	٢٥,٣٨	٢٥,٣٨	١٣,٠٨	٧,٦٩			
٨	إتاحة الفرصة للإداريين للقيام بأعمال قيادية.	٢٦	٣٣	٣٨	١٩	١٤	٣,٢٩	١,٢٥	١٨
		% ٢٠	٢٥,٣٨	٢٩,٢٣	١٤,٦٢	١٠,٧٧			
٩	منح علاوة إضافية عند الترقية الوظيفية.	٤٩	٣٨	٢٦	١٠	٧	٣,٨٦	١,١٧	١
		% ٣٧,٦٩	٢٩,٢٣	٢٠	٧,٦٩	٥,٣٨			
١٠	منح علاوة تشجيعية.	٤٧	٢٤	١٧	٢٢	٢٠	٣,٤٣	١,٥	٩
		% ٣٦,١٥	١٨,٤٦	١٣,٠٨	١٦,٩٢	١٥,٣٨			
١١	تكریم الإداريين المتميزين.	٤٩	١٧	٢٤	٢١	١٩	٣,٤٣	١,٤٩	٩

تابع جدول رقم (٨).

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف لمعياري	الترتيب
		%	٣٧,٦٩	١٣,٠٨	١٨,٤٦	١٦,١٥	١٤,٦٢			
١٢	منح الإداريين تخفيضات مناسبة في بعض الجهات الخدمية.	ت	٤٨	٢٥	٢٤	١٩	١٤	٣,٥٧	١,٣٩	٤
		%	٣٦,٩٢	١٩,٢٣	١٨,٤٦	١٤,٦٢	١٠,٧٧			
١٣	تتوفر فرصة النقل لوظيفة أنسب من الحالية.	ت	٣٤	٣١	٣٠	٢٣	١٢	٣,٤	١,٣	١٢
		%	٢٦,١٥	٢٣,٨٥	٢٣,٠٨	١٧,٦٩	٩,٢٣			
١٤	فرصة الابتعاث الداخلي والخارجي للدراسة.	ت	٣٩	٢٧	٢٢	١٩	٢٣	٣,٣١	١,٤٨	١٦
		%	٣٠	٢٠,٧٧	١٦,٩٢	١٤,٦٢	١٧,٦٩			
١٥	الترشيح للعمل في أحد فروع الجامعة بالخارج.	ت	٣٥	٣١	٣٠	٢١	١٣	٣,٤٢	١,٣١	١١
		%	٢٦,٩٢	٢٣,٨٥	٢٣,٠٨	١٦,١٥	١٠			
١٦	تهيئة برامج لتولي مناصب قيادية.	ت	٣٩	٢٣	٢٤	٢٧	١٧	٣,٣١	١,٤٢	١٦
		%	٣٠	١٧,٦٩	١٨,٤٦	٢٠,٧٧	١٣,٠٨			
١٧	تكريم الإداريين المتميزين الذين حققوا نجاحات ملموسة.	ت	٤٣	٢٨	١٦	٢٤	١٩	٣,٤	١,٤٧	١٢
		%	٣٣,٠٨	٢١,٥٤	١٢,٣١	١٨,٤٦	١٤,٦٢			
١٨	الترقيات الوظيفية تتم في الوقت المحدد لها.		٤٦	١٧	٣٣	١٦	١٨	٣,٤٤	١,٤٣	٨
			٣٥,٣٨	١٣,٠٨	٢٥,٣٨	١٢,٣١	١٣,٨٥			
المتوسط العام للمحور								٣,٤٨		

ت = التكرار % = النسبة المئوية للتكرار * دال عند مستوى (٠,٠٥) ** دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق:

• أن متوسط الدرجة الكلية للمحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يساوي (٣,٤٨) بدرجة (موافق)، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يوافقون على محور الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

• كما يتضح من الجدول السابق التفاوت في موافقة أفراد الدراسة من الإداريين حول عبارات المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور ما بين (٣,٢٩ – ٣,٨٦) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تقابل درجتني الموافقة (موافق، متوسطة)، حيث يتضح أن معظم أفراد الدراسة يوافقون بدرجة (موافق) على إحدى عشرة عبارة حيث انحصرت متوسطاتها بين (٣,٤٢ – ٣,٨٦) ويمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق المتوسط الحسابي للعبارات (من أعلى متوسط إلى أقل متوسط) وذلك وفق الترتيب التالي:

- منح علاوة إضافية عند الترقية الوظيفية.
- مكافآت مالية (انتداب، خارج دوام، جلسات).
- الترشيح للدورات التدريبية في داخل المملكة وخارجها.
- منح الإداريين تخفيضات مناسبة في بعض الجهات الخدمية.
- تكليف الإداريين الفاعلين بالأعياد والمناسبات.
- الاحتفاء بالإداريين أثناء الترقية الوظيفية.
- تقديم امتيازات خاصة أثناء مرور الإداريين بظروف خاصة.
- الترقيات الوظيفية تتم في الوقت المحدد لها.
- منح علاوة تشجيعية.
- تكريم الإداريين المتميزين.
- الترشيح للعمل في أحد فروع الجامعة بالخارج.

وتختلف هذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة العرفج (٢٠٠٨م) بأن نصف أعضاء هيئة التدريس يرون أن بيئة العمل الجامعية إجمالاً لا تدعم ولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة التي يعملون بها، كما أن الحوافز الأخرى لم تصل لمستوى القبول لدى أعضاء هيئة التدريس. بينما معظم أفراد الدراسة يوافقون بدرجة (متوسطة) على سبع عبارات انحصرت متوسطاتها بين (٣,٢٩ - ٣,٤٠) ويمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق المتوسط الحسابي للعبارات (من أعلى متوسط إلى أقل متوسط) وذلك وفق الترتيب التالي:

- تتوفر فرصة النقل لوظيفة أنسب من الحالية.
- تكريم الإداريين المتميزين الذين حققوا نجاحات ملموسة.
- إشراك الإداريين في صنع القرار.
- تقديم شهادات (شكر وتقدير، ودروع تذكارية) عند إنجاز أي عمل بتميز.

- فرصة الابتعاث الداخلي والخارجي للدراسة.
- تهيئة برامج لتولي مناصب قيادية.
- إتاحة الفرصة للإداريين للقيام بأعمال قيادية.

السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل الحالية".

تم حساب تكرارات استجابات أفراد الدراسة والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني للاستبانة: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل، وكذلك تم استخدام المتوسط الحسابي Mean وترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا السؤال بالتفصيل:

جدول رقم (٩). استجابات أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على عبارات المحور الثاني: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل، والمتوسط الحسابي للعبارات وللمحور ككل (ن = ١٣٠).

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يستمتع الإداريون بالجامعة في بيئة عملهم الحالية.	١٤	٣٥	٥٠	١٩	١٢	٣,١٥	٤
		١٠,٧٧	٢٦,٩٢	٣٨,٤٦	١٤,٦٢	٩,٢٣		
٢	انتماء الإداريون للجامعة بناء على قناعتهم بأهمية الأدوار التي يقومون بها.	١٦	٤٥	٤١	١٦	١٢	٣,٢٨	٢
		١٢,٣١	٣٤,٦٢	٣١,٥٤	١٢,٣١	٩,٢٣		
٣	يتوافر هامش من الحرية الوظيفية للمنضبطة لتأدية الأعمال بالشكل المناسب.	١٧	٤٢	٤٤	١٩	٨	٣,٣٢	١
		١٣,٠٨	٣٢,٣١	٣٣,٨٥	١٤,٦٢	٦,١٥		
٤	تتوافق مهام الإداريين مع إمكانياتهم والاستفادة من قدراتهم.	١٨	٣١	٥٠	١٥	١٦	٣,١٥	٤
		١٣,٨٥	٢٣,٨٥	٣٨,٤٦	١١,٥٤	١٢,٣١		
٥	بيئة العمل الحالية تدفع بالشعور للانتماء للجامعة.	٢٢	٣٢	٤٢	١٩	١٥	٣,٢١	٣
		١٦,٩٢	٢٤,٦٢	٣٢,٣١	١٤,٦٢	١١,٥٤		
٦	تبنى إدارة الجامعة الأفكار والمقترحات التطويرية المقدمة من الإداريين.	١٥	٣٣	٣٧	٢٥	٢٠	٢,٩٨	٩
		١١,٥٤	٢٥,٣٨	٢٨,٤٦	١٩,٢٣	١٥,٣٨		

تابع جدول رقم (٩).

٩	البيانات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٧	أسلوب الإدارة المتبع في العمل يتسم بالتشاركية.	١٢	٣٣	٤٥	٢٩	١١	٣,٠٥	١,٠٩	٧
		٩,٢٣	٢٥,٣٨	٣٤,٦٢	٢٢,٣١	٨,٤٦			
٨	الخدمات المساندة في الجامعة متاحة للجميع بدون استثناء	١٢	٣١	٥٠	٢٦	١١	٣,٠٥	١,٠٧	٧
		٩,٢٣	٢٣,٨٥	٣٨,٤٦	٢٠	٨,٤٦			
٩	تقديم الحوافز وفق معايير وأسس منضبطة.	١٤	٢٤	٤٤	٢٥	٢٣	٢,٨٥	١,٢٣	١٠
		١٠,٧٧	١٨,٤٦	٣٣,٨٥	١٩,٢٣	١٧,٦٩			
١٠	منح الحوافز والمكافآت يتم بعدالة وإنصاف.	١٣	٢٣	٣٥	٢٩	٣٠	٢,٦٩	١,٢٨	١٤
		١٠	١٧,٦٩	٢٦,٩٢	٢٢,٣١	٢٣,٠٨			
١١	الإداريون بالجامعة يشعرون بالارتياح عن مستوى دخلهم بالجامعة.	٧	٢٩	٤٢	٣٣	١٩	٢,٧٨	١,١١	١٢
		٥,٣٨	٢٢,٣١	٣٢,٣١	٢٥,٣٨	١٤,٦٢			
١٢	الحوافز التي تقدمها الجامعة لها دور في شعور الإداريين بالتميز.	١٢	٤١	٣٩	٢٣	١٥	٣,٠٩	١,١٥	٦
		٩,٢٣	٣١,٥٤	٣٠	١٧,٦٩	١١,٥٤			
١٣	الاتصال متبادل بين إدارة الجامعة والإداريين.	٧	٢٥	٤٥	٣١	٢٢	٢,٧٢	١,١٢	١٣
		٥,٣٨	١٩,٢٣	٣٤,٦٢	٢٣,٨٥	١٦,٩٢			
١٤	يوجد نظام فاعل للحوافز.	٦	١٦	٣٨	٣٥	٣٥	٢,٤١	١,١٥	١٧
		٤,٦٢	١٢,٣١	٢٩,٢٣	٢٦,٩٢	٢٦,٩٢			
١٥	الإداريون لهم صلاحيات تشعرهم أنهم شركاء في الجامعة.	١٠	١٦	٤٢	٣٤	٢٨	٢,٥٨	١,١٨	١٦
		٧,٦٩	١٢,٣١	٣٢,٣١	٢٦,١٥	٢١,٥٤			
١٦	العاملون بالجامعة يشعرون بالانتماء بسبب حصولهم على تقدير المجتمع.	١٢	٣٠	٤١	٢١	٢٦	٢,٨٥	١,٢٥	١٠
		٩,٢٣	٢٣,٠٨	٣١,٥٤	١٦,١٥	٢٠			
١٧	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول.	٧	٢٦	٤١	٣١	٢٥	٢,٦٨	١,١٦	١٥
		٥,٣٨	٢٠	٣١,٥٤	٢٣,٨٥	١٩,٢٣			
المتوسط العام للمحور									
							٢,٩٣		

ت = التكرار % = النسبة المئوية للتكرار * دال عند مستوى (٠,٠٥) ** دال عند مستوى (٠,٠١)

یتضح من الجدول السابق:

• أن متوسط الدرجة الكلية للمحور الثاني: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل يساوي (٢,٩٣) بدرجة (متوسطة)، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يوافقون بدرجة (متوسطة) على المحور الثاني يمثل مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل.

• كما يتضح من الجدول السابق التفاوت في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات المحور الثاني: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور ما بين (٢,٤١ - ٣,٣٢) درجة من أصل (٥) درجات، حيث يتضح أن معظم أفراد الدراسة يوافقون بدرجة (متوسطة) على خمس عشرة عبارة انحصرت متوسطاتها بين (٢,٦٨ - ٣,٣٢) ويمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق المتوسط الحسابي للعبارات (من أعلى متوسط إلى أقل متوسط) وذلك وفق الترتيب التالي:

– يتوافر هامش من الحرية الوظيفية المنضبطة لتأدية الأعمال بالشكل المناسب.

– انتماء الإداريون للجامعة بناءً على قناعتهم بأهمية الأدوار التي يقومون بها.

– بيئة العمل الحالية تدفع بالشعور للانتماء للجامعة.
– يستمتع الإداريون بالجامعة في بيئة عملهم الحالية.
– تتوافق مهام الإداريين مع إمكانياتهم والاستفادة من قدراتهم.
– الحوافز التي تقدمها الجامعة لها دور في شعور الإداريين بالتميز.

– أسلوب الإدارة المتبع في العمل يتسم بالتشاركية.
– الخدمات المساندة في الجامعة متاحة للجميع بدون استثناء
– تتبنى إدارة الجامعة الأفكار والمقترحات التطويرية المقدمة من الإداريين.

– تقديم الحوافز وفق معايير وأسس منضبطة.

– العاملون بالجامعة يشعرون بالانتماء بسبب حصولهم على تقدير المجتمع.
– الإداريون بالجامعة يشعرون بالارتياح عن مستوى دخلهم بالجامعة.

– الاتصال متبادل بين إدارة الجامعة والإداريين.
– منح الحوافز والمكافآت يتم بعدالة وإنصاف.
– الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول.

بينما معظم أفراد الدراسة لا يوافقون على العبارتين (الإداريون لهم صلاحيات تشعرهم أنهم شركاء في الجامعة، يوجد نظام فاعل للحوافز) بدرجة (غير موافق) حيث بلغ متوسطهما الحسابي (٢,٥٨، ٢,٤١) على الترتيب. وتتفق هذه النتائج مع دراسة إبراهيم (٢٠٠٣)، ودراسة أبوشرخ (٢٠١١م) بضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين وأن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة، وأن يتم تطبيق الحوافز بالعدل، والابتعاد عن العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محوري الاستبانة تُعزى للمتغيرات الأولية (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)؟

وللإجابة على السؤال السابق وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول محوري الاستبانة والتي تُعزى للمتغيرات الأولية (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)، تم إجراء اختبار التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدراسة الفروق التي تُعزى للمتغيرات (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)، واختبار ت (T.test) لعينتين مستقلتين كما هو موضح فيما يأتي:

جدول رقم (١٠). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول محوري الاستبانة تُعزى إلى اختلاف متغير الوظيفة الحالية (ن=١٣٠)

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الخوافر المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	بين المجموعات	٢٢٥٦,٣	٣	٧٥٢,١٠	٢,٠٠	٠,١١٧
	داخل المجموعات	٤٧٣٢٥,٧	١٢٦	٣٧٥,٦٠		
المحور الثاني: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل	بين المجموعات	٥٣٥,٤	٣	١٧٨,٤٨	٠,٧٧	٠,٥١٣
	داخل المجموعات	٢٩٢٤٤,٦	١٢٦	٢٣٢,١٠		

* دال عند مستوى (٠,٠٥) ** دال عند مستوى (٠,٠١)

من الجدول السابق يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد الدراسة حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف متغير الوظيفة الحالية، أي أنه لا يوجد تأثير لمتغير الوظيفة الحالية على محوري الاستبانة مما يدل على تقارب آراء أفراد الدراسة حول محوري الاستبانة بغض النظر عن وظيفة كل من أفراد الدراسة.

جدول رقم (١١). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول محوري الاستبانة تُعزى إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة (ن = ١٣٠)

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	بين المجموعات	٣٦٢٠,٠	٣	١٢٠٦,٦٦	٣,٣١	*,٠٢٢
	داخل المجموعات	٤٥٩٦٢,٠	١٢٦	٣٦٤,٧٨		
المحور الثاني: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل	بين المجموعات	٩٥٥,٠	٣	٣١٨,٣٣	١,٣٩	٠,٢٤٨
	داخل المجموعات	٢٨٨٢٥,٠	١٢٦	٢٢٨,٧٧		

* دال عند مستوى (٠,٠٥) ** دال عند مستوى (٠,٠١)

من الجدول السابق يتبين فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد الدراسة حول المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ترجع لاختلاف متغير سنوات الخبرة بينما لا يوجد فروق حول المحور الثاني: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي من سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى أقل من عشر سنوات، من عشر إلى أقل من خمس عشرة سنة، من خمس عشرة سنة فأكثر) سوف تجري اختبار شيفيه (Scheffe) حتى يظهر الفروق الممكنة.

جدول رقم (١٢). يبين نتائج المقارنات البعدية لبيان الفروق في المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة

للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والتي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	من عشر إلى أقل من خمسة عشر سنة
أقل من خمس سنوات	٥٨	٦٥,٨٣	١٧,٥٠	-	-	-
من خمس إلى أقل من عشر سنوات	٣٥	٥٤,٠٠	٢٠,٧٢	*١١,٨٣	-	-
من عشر إلى أقل من خمس عشرة سنة	١٢	٦٨,٠٠	٢٢,٣٧	٢,١٧	١٤,٠	-
من خمس عشرة سنة فأكثر	٢٥	٦٤,٣٦	١٨,٧٠	١,٤٧	١٠,٣٦	٣,٦٤

(*) دالة عند ٠,٠٥

من خلال الجدول السابق الذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لبيان الفروق حول المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتُعزى إلى الاختلاف بين مجموعات سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى أقل من عشر سنوات، من عشر إلى أقل من خمس عشرة سنة، من خمس عشرة سنة فأكثر) يتضح أنه يوجد فروق دالة إحصائياً بين مجموعة أفراد الدراسة الذين كانت سنوات خبرتهم (أقل من خمس سنوات) وبين مجموعة أفراد الدراسة الذين كانت سنوات خبرتهم (من خمس إلى أقل من عشر سنوات) وكانت هذه الفروق لصالح مجموعة أفراد الدراسة الذين كانت سنوات خبرتهم (أقل من خمس سنوات) حيث كانت متوسطهم الحسابي (٦٥,٨٣) بينما كان المتوسط الحسابي لمجموعة أفراد الدراسة الذين كانت سنوات خبرتهم (من خمس إلى أقل من عشر سنوات) (٥٤,٠) مما يدل على أن مجموعة أفراد الدراسة الذين كانت سنوات خبرتهم (أقل من خمس سنوات) أكثر موافقة على المحور

الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

جدول رقم (١٣). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول محوري الاستبانة تُعزى إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	بين المجموعات	٢٤٤٣,٣	٤	٦١٠,٨٢	١,٦٢	٠,١٧٣
	داخل المجموعات	٤٧١٣٨,٧	١٢٥	٣٧٧,١١		
المحور الثاني: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل	بين المجموعات	٦٤٦,٦	٤	١٦١,٦٤	٠,٦٩	٠,٥٩٨
	داخل المجموعات	٢٩١٣٣,٥	١٢٥	٢٣٣,٠٧		

** دال عند مستوى (٠,٠١)

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

من الجدول السابق يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد الدراسة حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف متغير المؤهل العلمي، أي أنه لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على محوري الاستبانة مما يدل على تقارب آراء أفراد الدراسة حول محوري الاستبانة بغض النظر عن المؤهل العلمي لكل من أفراد الدراسة.

جدول رقم (١٤). يبين دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد حول محوري الاستبانة التي تُعزى

لاختلاف متغير الحالة الاجتماعية باستخدام اختبار T.test لعينتين مستقلتين

الحوار	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت ودلالاتها
المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	أعزب	٥١	٦٧,٠٠	١٧,٨٦	١٢٨	*٢,١٦
	متزوج	٧٩	٥٩,٧٠	٢٠,٢٥		
المحور الثاني: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل	أعزب	٥١	٥١,٩٦	١٤,٦٤	١٢٨	١,٢٨
	متزوج	٧٩	٤٨,٥٣	١٥,٤٩		

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

من الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة من العزاب وبين متوسطات استجابات أفراد الدراسة من المتزوجين وكانت هذه الفروق لصالح مجموعة أفراد الدراسة من العزاب حيث كان متوسطهم الحسابي (٦٧,٠) بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد الدراسة من المتزوجين (٥٩,٧٠)، أي أن مجموعة أفراد الدراسة من العزاب أكثر موافقة على المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من مجموعة أفراد الدراسة من المتزوجين.

التوصيات والدراسات المستقبلية

بناء على الإطار النظري ونتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بالآتي:

• أهمية إيجاد معايير ثابتة في تطبيق الحوافز بين العاملين، وذلك من خلال الآتي:

- أ) تبني الثقة والشفافية في التعامل مع العاملين.
- ب) توصيف الأعمال والمهام بشكل دقيق، وتفعيل دور الرقابة الإدارية للتحقق من كفاءة الإنجاز.
- الابتعاد عن العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز، وذلك من خلال:

- أ) التركيز على العمل المهني والموضوعي في منح الحوافز.
- ب) تبني ثقافة تنظيمية تُسهم في تعزيز المصداقية في التعامل.
- توفير بيئة عمل جاذبة بالجامعة تسهم في تعزيز وتحقيق انتماء العاملين للجامعة، وذلك من خلال:
- أ) منح العاملين الفرصة في المشاركة بالحوار وطرح الأفكار البناءة.

- ب) تكريم المتميزين، وتقدير جهودهم.
- ج) الندوات واللقاءات المفتوحة التي تسهم في تكوين العلاقات وتقوية أواصر المودة والمحبة بين العاملين في الجامعة.
- دراسات مستقبلية:

- إجراء دراسة مماثلة عن التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي في جامعات أخرى من جامعات المملكة.
- إجراء دراسة مقارنة عن التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي بين بعض الجامعات بالمملكة العربية السعودية.
- بناء تصور مقترح لدور التحفيز في تحقيق الانتماء الوظيفي في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- [١] إبراهيم، أحمد عثمان (٢٠٠٣م). نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا. السودان.
- [٢] إبراهيم، محمد عقله (٢٠٠٢م). حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية، مكتب الرسالة الحديثة: عمان.
- [٣] أبوشرخ، نادر حامد (٢٠١١م). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، عمادة الدراسات العليا: غزة.
- [٤] أسعد ، يوسف (١٩٩٢م). الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب : القاهرة.
- [٥] بني عطا، عثمان، حسن، محمد (٢٠٠٤م). الإدارة المدرسية اتجاهات معاصرة، مكتبة الخبتي الثقافية الطبعة الأولى: بيشة.
- [٦] الجريد، عارف ماطل (٢٠٠٧م). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، جامعة نايف للعلوم لعربية والأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية: الرياض.
- [٧] رمضان، حامد (٢٠٠٧م). السلوك التنظيمي، دار النهضة: القاهرة.
- [٨] ريان، عادل (٢٠٠٠م). محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد الثالث جامعة الكويت.
- [٩] الزغبى، عبيد، فايز، محمد (١٩٩٧م) أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان: الأردن.

- [١٠] زويلف، مهدي (٢٠٠١م). الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.
- [١١] الشقيرات، الدروع، الخمور (٢٠٠٣م) مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية والأغراض المرتبطة بها. مجلة الإداري، العدد ٩٢ مارس: عمان.
- [١٢] العاني، وجيه (٢٠٠٣م). الفكر التربوي المقارن، دار عمال للنشر والتوزيع: عمان.
- [١٣] العرفج، عبد المحسن (٢٠٠٨م). التحفيز وكسب ولاء أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، بحث غير منشور، جامعة الملك فيصل: الدمام.
- [١٤] العساف، صالح حمد (١٩٨٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية: مكتبة العبيكان، الرياض.
- [١٥] الغيث، العنود (٢٠٠٧م). التحفيز الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للقيادات بمدارس التعليم العام الثانوية بالمملكة العربية السعودية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- [١٦] الفارس، سليمان (٢٠١١م). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد ٢٧، العدد الأول: دمشق.
- [١٧] الفضل، سما (٢٠٠٦م). أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.
- [١٨] الفيروز آبادي، أبو طاهر مجد الدين محمد بن يعقوب (د ت) ، القاموس المحيط ، مكتبة دار الملايين : بيروت .
- [١٩] المطيري، نائف (٢٠٠٦م). العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- [٢٠] منصور، عبد الرزاق (٢٠٠٤م) الانتماء والاغتراب، دار فضاءات للنشر والتوزيع: عمان.

- [٢١] ميا، ديب، القاسمي، علي، كنده، صالح (٢٠٠٩م). أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية وولائها الوظيفي، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣١ العدد ٣: دمشق.
- [٢٢] النقيب، مؤيد (٢٠١٢م) العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد التاسع: الأنبار.
- [٢٣] هوانه، وليد، تقي - علي (٢٠٠١م) مدخل إلى الإدارة التربوية مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- [24] Choe, wayne (2006) managerial power, stock based incentives, and firm university of new south wales, new jersey.
- [25] Gibbs, john(2004) performance measure properties and incentives institute for the study of labor, no.(1356).
- [26] Whitener. E. 2001 "do high commitment human resources practice affect employee"
- [27] Kim, Patrick. C. (1988). Chief Executive Leadership Style administrative . style , Comparison of American and Koemployees. European Journal of Work and organizati psychology.
- [28] Bechtold, J, (2006). The study of leadership and the characteristics that contribute to employeeLoyalty and satisfaction , Unpublished Ph.D., Union Institute and University –AAT3244185

**Stimulus And its role in achieving the career of belonging
From the perspective of administrators of Imam Muhammad bin Saud Islamic
University**

Dr. Abdul Aziz Bin Suleiman Aldweesh

Associate Professor of Educational Administration
and Planning Imam Muhammad bin Saud Islamic University

Abstract. The study aimed at identifying the tangible and intangible incentives provided to the admin staff in Imam Mohammed bin Saud Islamic University, and at identifying the extent of loyalty ,according to the current work environment.

The researcher used survey method to achieve the study goals. In addition to that, the study population consisted of 600 admin staff as in the second term. The study population is large , so the research adopted the simple random sample. Moreover, the researcher selected his suggested sample through poll ,and out of 150 admin staff 130 were responded properly.

The study reached to following result:

- The majority of study population of admin staff in Imam Mohammed bin Saud Islamic University agreed to first point of tangible and intangible incentives with (agree).
- The majority of the study population of admin staff in Imam Mohammed bin Saud Islamic University agreed to second point of loyalty extent with (intermediate).
- There is no statistical differences in the study population opinion in relation to current job variable.

