

فاعلية النظام الجديد لمكافآت وبدلات أعضاء هيئة التدريس السعوديين وتأثيره على رضاهم الوظيفي

عادل بن عايد الشمري

أستاذ مساعد بكلية المجتمع بحضر الباطن

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

(قدم للنشر في ٤ / ٦ / ١٤٣٢هـ، وقبل للنشر في ١٢ / ٣ / ١٤٣٣هـ)

الكلمات المفتاحية: فاعلية - مكافآت - أعضاء هيئة التدريس .

ملخص البحث. هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن فاعلية النظام الجديد لمكافآت وبدلات أعضاء هيئة التدريس السعوديين ، ومدى تأثيره على رضاهم الوظيفي ، وتقديم مقترحات تطويره وتفعيله . ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث قامت باستقصاء المعايير والأسس الناجحة لبناء أنظمة الحوافز والمكافآت والكشف عن مدى توافرها في النظام باستخدام الاستبانة المعدة لذلك ، والتي تضمنت (٣٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي :

- فاعلية النظام .
- أثره على الرضا الوظيفي للأستاذ.
- مقترحات تطويره وتفعيله .

وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٣٥٠) عضوا من جامعات المملكة محل الدراسة، وأظهرت النتائج أن النظام يقع في مستوى فاعلية ضعيف ، ولا يرقى إلى مستوى طموحات وتوقعات أعضاء هيئة التدريس، وأنه ذو تأثير متوسط على الرضا الوظيفي لهم ، وأن هناك اتفاقاً كبيراً على ضرورة تعديله وتطويره وإدخال بعض التحسينات الهامة عليه، أبرزها: تعديل سلم الرواتب ، إعادة النظر في بدل التعليم وبدل الندرة لمواجهة مشكلات التطبيق والتنفيذ ، صرف مكافأة نهاية الخدمة لمن ترك العمل لظروف قاهرة بغض النظر عن مدة خدمته . كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ α) في استجابات العينة نحو مجالات الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية والتخصص والجنس بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الدرجة العلمية . وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات أهمها : تحويل بدل التعليم وبدل الندرة إلى زيادة ثابتة في السلم الوظيفي، وتعديل آليات صرف بدل التميز والتوسع في منحه .

المقدمة

تمثل الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه بأفضل درجات الأداء . ولذلك فإنها تعد عنصراً مهماً من عناصر زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته في مختلف المؤسسات ، ولها دور فاعل في إثارة رغبات الأفراد لأداء عالي الكفاءة إذا ما تم إعدادها وبنائها بطريقة جيدة ومدروسة .

وتتعدد الغايات المتوخاة من الحوافز والمكافآت وفقاً لرؤية المنظمة وظروفها وتطلعاتها ؛ ففي الوقت الذي تهدف فيه إلى زيادة الإنتاج وتحسينه في مؤسسة ما كما سبق ؛ فقد تهدف إلى المحافظة على العنصر البشري داخل المؤسسة واستمراريته في العمل معها .

وتتنوع الحوافز وفق العديد من الاعتبارات إلا أن الحافز المالي يحتل موقع الصدارة ؛ في الوقت الذي يشكل أساساً لإشباع الكثير من الحاجات عند الأفراد ؛ سيما بعد أن اتسعت دائرة الالتزامات وأصبحت الحياة أكثر صعوبة. وهذا الحافز يشمل الأجور والمكافآت المالية التشجيعية والعلاوة الدورية السنوية والعلاوات التحفيزية ، والمشاركة في أرباح المنظمة وغيرها .

والأفراد بحاجة إلى تنظيم برنامج للحوافز يتم بناؤه وفق رؤية واضحة وأهداف محددة ، يدفع إلى أداء متميز وبشكل دائم ومستمر . يشمل ذلك جميع العاملين على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في مؤسسات العمل بما فيهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الذين يمثلون أبرز الطبقات العاملة والمنتجة في المجتمع ، بل هم من أهم شرائح المجتمع التي يُعقد عليها الكثير من الآمال والتطلعات في تحقيق التنمية المستدامة والتقدم الاجتماعي ، مما يجعل لها أولوية في الاهتمام والرعاية ، وخصوصاً ما يتعلق بالوضع المادي والاقتصادي .

واستشعاراً لهذه المكانة والأهمية أقر مجلس الوزراء مؤخراً عدداً من المكافآت والبدلات لعضو هيئة التدريس السعودي ، سعياً منه في تهيئة أجواء أفضل للعمل والعطاء ، ومحاولة لتأمين الاستقرار المادي والنفسي للأستاذ بالشكل الذي يمكنه من العمل والإنتاج ، ويدفعه إلى تطوير أدائه الأكاديمي ويخلق أجواء من المنافسة الشريفة مع زملائه ، ويقود إلى مضاعفة الجهد، ورفع مستوى الكفاءة والتميز، والحد من التسرب. ولاشك أن في كل ذلك دعماً لمخرجات التعليم الجامعي ونتائجه النهائية.

مشكلة الدراسة

صدر قرار مجلس الوزراء بصرف حزمة من المكافآت والبدلات لأعضاء هيئة التدريس السعوديين شملت مكافأة نهاية الخدمة ، ومكافأة التميز ، وبدل التعليم الجامعي ، وبدل الندرة ، وبدل للجامعات الناشئة ، إضافة إلى بدل الوظائف القيادية وحضور الجلسات.

ولقد جاءت هذه المكافآت والبدلات بعد وقت طويل من انتظار تعديل الوضع الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس المرتبط بالأجور ، حيث مضى على سلم الرواتب الخاص بهم ما يزيد على سبعة وعشرين عاماً دون تغيير ، حتى أضحى رواتب أعضاء هيئة التدريس السعوديين الأقل على مستوى الخليج (الذكيّر ٢٠٠٨؛ الخازم، ٢٠٠٤؛ الصقيّر، ٢٠٠٨؛ القاري، ٢٠٠٣). ومنذ فترة طويلة نادى الكثير من الأكاديميين بضرورة تعديل رواتب أعضاء هيئة التدريس التي لم تعد تتناسب مع متطلبات المعيشة وحاجات الفرد،

العطية (١٤٢٩هـ) إلى أنها لا تهدف إلى التحسين فقط ، وإنما بنيت على أساس رؤية متكاملة تشمل عدة عناصر واعتبارات من أهمها : الحد من تسرب أعضاء هيئات التدريس في الجامعات ، وارتباطها الوثيق بمستوى العمل والإنجاز، ودعم وتشجيع البحث العلمي والتخصصات النادرة في الجامعة ، كما أنها تحاول الإسهام في تحقيق الريادة والتميز في الجامعات ، وخلق أجواء من المنافسة تدفع إلى العمل والإنتاج .

وقد تباينت ردود الأفعال حول هذه المكافآت والبدلات بين موافق ومعارض، وكتب حولها العديد من الكتابات الناقدة، ووصفت بغير المرضية في بعض الحالات وغير الواضحة في نصوصها في حالات أخرى، (الخريف، ٢٠٠٩؛ العنزي، ٢٠٠٨؛ الشهري، ٢٠٠٨ ؛ ...). كما عقد لها ورشة عمل خاصة تحاول تفسيرها وتوضيحها، مما جعلها موضع شد وجذب لكثير من المهتمين والمتخصصين وأعضاء هيئة التدريس أنفسهم (جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٨).

وفي هذا السياق يؤكد الخازم (٢٠٠٨) بأن قرار الحوافز لم يكن ناصحاً ، ومحاوله تجميله وإشاعة روح المجاملات في تطبيقه تعتبر تشريعاً للخطأ وتكريساً لتفسيرات الفردية ، بل إن ما قدم في ورشة العمل تلك يشير إلى غياب العمق والرؤية التنظيمية في التعليم العالي ، والعجز عن إيجاد صيغ علمية موضوعية متعمقة في قياس أداء عضو هيئة التدريس وكيفية تحفيزه وتطوير إنتاجيته.

من جانبه يؤكد الذكر (٢٠٠٨) على أن هذه اللائحة التنظيمية ستؤذن بزيادة واستشراء الفساد أكثر من ذي قبل ، لأنها ستسمح باستمرار المحسوبية طالما

وأظهر عدد من الدراسات مستويات متدنية من الرضا لدى الأعضاء عن الوضع المادي لهم (التويجري، ١٩٩٥؛ حكيم، ١٩٩٥، الحربي، ١٩٩٦؛ نصر الدين، ١٤١٢). كما أوصى التقرير النهائي والتوصيات لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بإعادة النظر في سلم الرواتب لضمان تفرغ العضو لأداء مهامه العلمية والبحثية (متابعات علمية، ٢٠٠٣)

وفي هذا الصدد يؤكد الصقير (٢٠٠٨) على أن هناك قناعة شبه تامة بأن الوضع الوظيفي للأستاذ الجامعي السعودي غير منصف ، الأمر الذي نتج عنه التسرب الملحوظ للكفاءات المحلية من حملة الشهادات العليا للقطاع الخاص ، بل وإلى بعض الجامعات الخليجية ، وانشغال الكثير من أعضاء هيئة التدريس بالبحث عن مصادر أخرى للدخل ، مما أثر سلباً على عطائهم وإنتاجهم . ونتيجة لذلك برزت الحاجة إلى ضرورة حصول تغيير حقيقي ملموس يتناسب مع دور أستاذ الجامعة وأهميته ومكانته الاجتماعية .

من جهته يشير القحطاني (٢٠٠٨) إلى أنه منذ أكثر من عقدين من الزمن والجامعات الحكومية السعودية تواجه مشكلة النقص الحاد والملحوظ في الكوادر الأكاديمية السعودية في مختلف التخصصات، وذلك يعود للحوافز المالية المتواضعة التي لا تساعد على جذب دماء جديدة للعمل فيها، ناهيك عن ضعفها في المحافظة على أعضاء هيئة التدريس الذين غادروها للعمل في القطاع الخاص الذي يجدون فيه الحوافز المالية المشجعة.

وبعد دراسة مستفيضة لتعديل هذا الوضع جاء قرار صرف مجموعة من المكافآت والبدلات التي يشير

علمية منهجية في ما وصلت له من أحكام وما أوجدته من تفسيرات ؛ فإن الحاجة تبدو ماسة لإجراء دراسة علمية دقيقة تحاول التحقق مما ورد حول هذا النظام من إشكالات، وتكشف الستار عن أوجه القوة والضعف فيه إن وجدت ، من خلال رؤية علمية دقيقة يمكن اعتماد نتائجها والاستفادة منها في تطوير هذا النظام وتفعيله . ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي حددت مشكلتها بالسؤال الرئيس التالي :

ما مدى فاعلية النظام الجديد لمكافآت وبدلات أعضاء هيئة التدريس السعوديين ، وما مدى تحقيقه للرضا الوظيفي لهم ؟

ويتفرع هذا السؤال إلى عدد من الأسئلة كالتالي :

١- ما الأسس والمعايير الناجحة التي تقوم عليها أنظمة الحوافز والمكافآت ؟

٢- ما نقاط القوة والضعف في النظام الجديد لمكافآت وبدلات أعضاء هيئة التدريس السعوديين في ظل تلك الأسس والمعايير ؟

٣- ما أثر النظام على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ؟

٤- ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتطوير وتفعيل هذا النظام ؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس عن مجالات الدراسة الثلاثة تعزى لمتغير :

- الجامعة . - الدرجة العلمية . - التخصص .
- الجنس .

بقيت الأحوال الإدارية والتنظيمية للجامعات على ما هي عليه ، ويشير إلى أن تطبيق هذا النظام يحتاج إلى لجان دائمة من عدة وزارات تقوم بمهمة اقتراح ضوابط ومعايير صرف وحجب هذه المكافآت والبدلات، وهي على هذا النحو ستكون لائحة غير مستقرة ، تخضع في تفسير بنودها إلى لجان معرّضة لما عهد في مثلها من مساوئ إدارية ومماحكات بيروقراطية، تجعل من تطبيق هذه اللائحة عرضة لاجتهادات متعددة وربما متغيرة ، فمن الذي يحدد التخصصات النادرة ، وعلى أي مقياس ؟ وإلى متى يستمر بدل الجامعات الناشئة؟ وهل يسمح النظام بالانتقال إليها لمن رغب ؟ وكيف توزع أنصبة الأساتذة من ساعات التدريس ؟

وفي المقابل هناك من يرى تميز هذا النظام ، وأن تميزه يكمن في أنه جاء بمكافآت غير شاملة، وأن استحقاقها يعتمد على ما يبذله الأستاذ الجامعي من جهد يؤهله لنيلها، فهناك حافر للجهد التعليمي، وللعمل الإداري، وللتميز البحثي ، ولاختيار التخصص النادر المفيد ، وأخيراً حافر لمن يعمل في جامعة نائية تواجه صعوبة شديدة في استقطاب أعضاء هيئة تدريس في ظل اللائحة القديمة. من ثم فهناك من سيستطيع الاستفادة من كل هذه الحوافز، وهناك من يستفيد من بعضها، وهناك دون شك من قد لا يستفيد من أي منها (السلطان ، ٢٠٠٨)

وإذا كانت الآراء الشخصية والتحليلات غير العلمية لا يمكن أن نبني عليها أحكاماً دقيقة حول هذا النظام الجديد ، ولا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها ، كونها لم تستند إلى طريقة

الملك سعود، جامعة الملك فيصل ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، وجامعة الأميرة نورة ، وهي الجامعات التي تضم عدد كبيراً من الأساتذة السعوديين وفي مختلف تخصصاتهم العلمية والنظرية ، ولم تشمل الدراسة أيّاً من الجامعات الناشئة والتي لا تحوي إلا نسبة قليلة جداً من أعضاء هيئة التدريس السعوديين لا تزيد عن (٢٪) وفق إحصاءات وزارة التعليم العالي . كما اقتصر على أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة أستاذ مساعد فأعلى واستبعدت المعيدون والمحاضرين تمثيلاً مع أهداف نظام المكافآت والبدلات والموجه أساساً في أغلب فقراته إلى من هم برتبة أستاذ مساعد فأعلى .

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
الفاعلية : هناك العديد من التعريفات للفاعلية ، وجميعها يدور حول مدى قدرة النظام في تحقيق الأهداف المنشودة والمتوقعة (المنيف، ١٩٨٣). ويقصد بالفاعلية في هذه الدراسة مدى توافق نظام مكافآت وبدلات أعضاء هيئة التدريس مع المعايير الإدارية لنظم الحوافز والمكافآت ، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها ، ومن أبرزها تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ.

نظام مكافآت وبدلات أعضاء هيئة التدريس السعوديين : يقصد به مجموعة القرارات الصادرة بقرار مجلس الوزراء المنعقد في غرة شهر رمضان المبارك عام ١٤٢٩هـ والقاضي بالموافقة على صرف عدد من المكافآت والبدلات لأعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات السعودية، والذي أقرت ضوابط تنفيذه

أهداف الدراسة

- تأمل هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية :
- ١- تعرّف مدى مطابقة النظام الجديد للمعايير الناجحة لنظم الحوافز والمكافآت .
 - ٢- الكشف عن نقاط القوة والضعف في هذا النظام وبيان مواضع الخلل فيه إن وجدت .
 - ٣- تعرّف مدى تأثير النظام على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .
 - ٤- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تسهم في زيادة فاعلية النظام وتدفع به إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه .

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته ، إذ إنها تتناول نظاماً جديداً يرتبط بشريحة هامة من المجتمع ، وهي الدراسة الوحيدة (حسب علم الباحث) التي استخدمت الطريقة العلمية في الكشف عن فاعلية هذا النظام حتى الآن . كما تظهر أهميتها فيما يتوخى منها من نتائج يرجى أن تكون رافداً هاماً لدعم هذا النظام وتفعيله ، بالشكل الذي يسهل من عملية تطبيقه وتنفيذه ، ويدعم قدرته على تحقيق أهدافه المرسومة له ، ويؤمل أن تكون مرجعاً علمياً دقيقاً للجنة الدائمة التي تم تشكيلها لمتابعة هذا النظام وتعديله وتطويره .

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات هي: جامعة الملك عبدالعزيز ، جامعة

فاعلية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، هدفت إلى معرفة نقاط القوة والضعف في هذه النظم ، وأثرها على دافعية الإنجاز للعاملين في الأجهزة الحكومية ؛ بغية تشخيص نواحي القصور فيها واقتراح مداخل رفع كفاءتها وفعاليتها. حيث كان من أبرز نتائجها الكشف عن عدد من جوانب الضعف والقصور في بناء هذه الحوافز ومضمونها؛ كعدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ، وعدم إعلامهم بنتائج مايقومون به من عمل ، وعدم كفاية الراتب للمعيشة، وربط المرتب والترقية والمكافأة التشجيعية بإجادة العمل، بالإضافة إلى قصور كل من الاتصالات وتوفير المعلومات والتدريب .

من جانبه قام عبدالوهاب (١٩٨٢م) بدراسة بعنوان « الحوافز في المملكة العربية السعودية » كان من أهدافها التعرف على الحوافز التي يفضلها الأفراد، والمزايا والمشكلات التي يرونها في التحفيز التي تقدمه لهم الإدارة ، والكشف عن أهم الطرق لتفعيل نظم الحوافز والحصول منها على الأهداف المطلوبة المتمثلة برضا العاملين ، وزيادة الكفاءة والإنتاجية ، وفعالية الوصول إلى تحقيق الغايات منها. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة الكشف عن وجود تحفيز جيد للموظفين، والاتفاق على أن الحوافز تساعد على الأداء بصورة أفضل ، وأنها تتناسب مع الجهد الذي يبذله . كما بينت الدراسة أن الجميع يتفقون على أن تكون الحوافز مقرة بناء على أسس علمية صحيحة .

كما قام ياغي (١٩٨٦م) بدراسة اهتمت بتقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بلغت

وتطبيقه من قبل مجلس التعليم العالي. ويتم التعامل مع هذا القرار باعتباره مجموعة من الحوافز والمكافآت الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس .
الرضا الوظيفي : هو الشعور الإيجابي للأستاذ نحو وظيفته وعمله ووضعه الاقتصادي والمادي المرتبط بذلك.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي حاولت الكشف عن فاعلية أنظمة الحوافز والمكافآت في ميادين مختلفة . وسيستعرض الباحث أهم هذه الدراسات وأكثرها قربا من دراسته الحالية والتي أفاد منها في تحديد إجراءات دراسته ومنهجيتها وبناء أدواتها .

ومن أقدم الدراسات التي يستعرضها الباحث والتي حاولت البحث في أنظمة الحوافز وأسس بنائها دراسة مارتيني (١٩٧٣م) بعنوان « الحوافز وأثرها على التكاليف في قطاع الغزل والنسيج » والتي هدفت إلى إعداد أسس علمية يقوم عليها نظام الحوافز من خلال إجراء دراسة ميدانية لأنظمة الحوافز في شركات الغزل والنسيج في كل من سوريا ومصر ، وذلك بتقويم الحوافز المطبقة في شركات الغزل والنسيج في البلدين وتحديد أثرها على التكاليف والإنتاجية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن وجود أسلوب علمي يقوم عليه نظام الحوافز من شأنه أن يخفف تكاليف الإنتاج ويزيد منه، كما أن إعداد الحوافز وفق أسس علمية من شأنه أن يمكنها من أن تلعب دورا فعالا ورئيسا في تشجيع العاملين وزيادة إنتاجيتهم .

كما قام الزامل وخطاب (١٩٨٢م) بدراسة حول

دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تجاه أبعاد الحوافز وفعاليتها يعزى لمتغير قطاعات العمل . كما بينت نتائج الدراسة وضع الباحثين للحوافز المادية في المرتبة الأولى ضمن أولوياتهم المعيشية .

أما القاري (٢٠٠٣م) فقد قامت بدراسة بعنوان «دراسة شاملة وناقدة لللائحة شؤون أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعات المملكة العربية السعودية» هدفت إلى الإسهام في عرض أهم مواد لائحة شؤون أعضاء هيئة التدريس السعوديين المعمول بها في جامعات المملكة العربية السعودية ، حيث تم استعراض أهم موادها التي تخص المميزات الممنوحة مثل: (الرواتب ، العلاوات ، البدلات ، المكافآت ، الإجازات العلمية، الترقيات العلمية ، ومميزات أخرى) وقد شملت شريحة مكونة من (٥١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وكان من أبرز نتائج الدراسة فيما يتعلق بالرواتب والبدلات والمكافآت أن سلم الرواتب مضى عليه أكثر من ربع قرن من الزمان وهو على حاله ، كما بينت الدراسة أن من أهم سلبيات اللائحة عدم احتوائها على بدل سكن أو بدل طبيعة عمل كما هو الحال في معظم جامعات دول الخليج .

وفي إطار فاعلية الحوافز أيضاً قام الهادي (٢٠١٠م) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى فعالية أنظمة الحوافز في المؤسسات الحكومية بالجمهورية اليمنية ومدى تحقيقها للرضا الوظيفي للعاملين ، وذلك من خلال استخدام المنهج التحليلي الذي قام على تحليل محتوى القوانين والتشريعات ومقارنتها بالواقع العملي، وكذلك المنهج الوصفي من خلال الاستقصاء الموزع على عينة الدراسة . وقد توصلت الدراسة في

(٢٠٣) موظفا . وتوصلت إلى أن الموظفين الأردنيين محفزين معنويا ولكنهم غير محفزين ماديا، كما أن حوالي نصف أفراد العينة يرون أن الحوافز المعطاة لهم تمكنهم من أداء عملهم إلى حد ما، وأن (٤٧ ، ٣٥٪) منهم يرون أنها لا تساعدهم على أداء أفضل، أما الذين يرون أنها تساعدهم إلى درجة كبيرة فهم قلة بلغت (١٣ ، ٧٩٪) . وحول فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية في الوكالة النقابية للنقل الجزائري قام شوفي (١٩٩٢م) بدراسة هدفت إلى الكشف عن فاعلية هذا النظام، حيث بينت الدراسة أن نظام الحوافز سلاح في يد الإدارة يمكنها من تحقيق كفاية إنتاجية عالية إذا أحسنت استخدامه ، كما بينت النتائج أن نظام الحوافز المطبق في الوكالة النقابية هو نظام جزئي غير كامل لا يستجيب لحاجات العاملين وبالتالي لا يؤثر على مستوى أدائهم بالدرجة التي تحقق النتائج المرجوة ، وهو ليس بالنظام الفعّال الذي يضمن تحفيز العاملين ، وأخيرا أظهرت النتائج أن إدارة المؤسسة لا تقوم بمقارنة إنتاجية العامل بمعايير محددة وواضحة مما لا يتيح إمكانية الحكم الصحيح على الكفاية الإنتاجية له .

وفي دراسة مشابهة قام السحيات (٢٠٠٢م) بدراسة حول فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الأردن ، وهدفت إلى تحديد مواطن الضعف والقصور في نظم الحوافز المطبقة في هذه الأجهزة ، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج التي دلت على مستوى فاعلية متوسط للحوافز المطبقة ، وظهور فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب أولوية ضعف حوافز العمل ودرجة مستوى رضا الباحثين تجاهها، فضلا عن وجود فروق ذات

وفي دراسة مشابهة قام بها هاروولد وزملاؤه (Harold et al, 2004) بعنوان «incentives, motivation and workplace performance: Research & Best Practices» وكان من بين أهدافها معرفة أي برامج الحوافز أكثر فعالية ، حيث بينت نتائجها أن الحوافز ذات المدى الطويل تعمل على تحسين الأداء بنسبة (٤٤٪) بينما تسهم برامج التحفيز القصيرة المدى في تحسين الأداء بنسبة (٣٠٪) فقط ، كما بينت الدراسة أن الإدارة الجيدة لبرامج الحوافز تسهم في تحسين الأداء بشكل كبير .

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن هناك اتفاقاً في نتائجها على أهمية الحوافز في بيئة العمل ، كما أكدت هذه الدراسات على ضرورة بناء هذه الحوافز وفق أساليب علمية واضحة ومدروسة ، واستعرضت عدداً من الأسس التي يجب أن تراعى عند بنائها ، كما أظهرت العديد من أوجه القصور فيما هو معمول به منها . وقد ساعدت هذه الدراسات الباحث في الإجابة على سؤال الدراسة الأول المتعلق بمعايير بناء أنظمة الحوافز ، بالإضافة إلى مساهمتها في تحديد سمات الفاعلية ، وإبراز نقاط القوة التي يجب أن يتصف بها نظام الحوافز ليحقق معدلات رضا وظيفي مرتفعة لدى العاملين الأمر الذي ساعد الباحث في بناء أداة دراسته وتحديد محاورها .

منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل الواقع، وذلك بتحليل محتوى النظام ومقارنته بالمعايير الناجحة لأنظمة الحوافز

شققها القانوني إلى أن نظام الأجور والحوافز لا يلبي الاحتياجات والمتطلبات المعيشية لموظفي الدولة، وأنه يفتقر إلى العدالة في تحديد المرتبات والحوافز بين الموظفين اليمينيين وغير اليمينيين، ولا يلتزم بمعيار الكفاءة في الأداء أثناء الترشيح والترقيات، كذلك يفتقر النظام إلى العلاوات التشجيعية المحفزة للعاملين ولا يلتزم بمعايير تقييم الأداء التي تنص عليها مواد النظام . كما بينت الدراسة عدم التزام أغلب المؤسسات الحكومية بوضع نظام للحوافز خاص بها ، وأن أي زيادة في الأجور غالباً لا تتم وفق خطة مدروسة تناسب المستوى المعيشي والاكتفاء الذاتي . أما أهم نتائج الدراسة في شققها التطبيقي فقد أظهرت أن (٥٧٪) من الباحثين غير راضين عن استقرارهم الوظيفي ، وأن (٦٢٪) منهم لا يمنحون آلية محددة لصرف الحوافز وبما يتناسب مع حجم أعمالهم وأن (٥٦٪) منهم يرى أن أنظمة وإجراءات الأجهزة الإدارية الحكومية والطرق المتبعة في تنفيذها غير سليمة .

ومن الدراسات الأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ما قام به زايغون (Zigon, 1994) في دراسته التي جاءت بعنوان «Rewards and performance. Incentives performance.» والتي هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للموظفين بشكل عام ومناقشة تطويرها لتحسين الأداء وتحديد الطريقة المثلى في اختيار المكافأة المناسبة ، إضافة إلى اختيار طريقة لنظام الحوافز الفعالة. وقد أظهرت النتائج أهمية إدارة أنظمة الحوافز بشكل لا تحتاج معه إلى المراقبة الدائمة والمستمرة كما بينت الدراسة أهمية اختيار الأسلوب الجيد في اختيار المكافأة وتسليمها .

والمكافآت ، والكشف عن نقاط القوة والضعف فيه من خلال استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس حول فاعلية النظام، والكشف عن تأثيره على رضاهم الوظيفي، وتقديم المقترحات اللازمة لتطويره .

هم على درجة أستاذ، وأستاذ مشارك ، وأستاذ مساعد. البالغ عددهم (٨٣٩٧) عضوا وفق إحصاءات التعليم العالي لعام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ ، موزعين على جامعات المملكة (انظر الجدول رقم ١).

وقد اتبع الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية

الذي يحقق غرض الدراسة ، حيث بلغ عدد أفراد العينة

(٣٥٠) عضوا ، موزعين حسب متغيرات الدراسة

الأربعة كما في جدول (٢ و ٣) .

مجتمع الدراسة وعينتها

حدد الباحث مجتمع دراسته بأعضاء هيئة

التدريس السعوديين بالجامعات السعودية ، والذين

الجدول رقم (١). مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في العام الدراسي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ موزعين حسب الدرجة العلمية والجنس .

النسبة المئوية	المجموع	الجنس		الدرجة العلمية
		أنثى	ذكر	
١٤,٣%	١٢٠٠	٨٨	١١١٢	أستاذ
٢٢,٢%	١٨٦٣	٢٨٥	١٥٧٨	أستاذ مشارك
٦٣,٥%	٥٣٣٤	١٧٣٧	٣٥٩٧	أستاذ مساعد
١٠٠%	٨٣٩٧	٢١١٠	٦٢٨٧	المجموع

الجدول رقم (٢). توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية والجنس

النسبة المئوية	الدرجة العلمية			الجنس	
	المجموع	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك		أستاذ
٧١,١%	٢٣٢	١٢٣	٥٤	٥٥	ذكر
٢٩,٩%	١١٨	٧٧	٢٣	١٣	أنثى
١٠٠%	٣٥٠	٢٠٥	٧٧	٦٨	المجموع

الجدول رقم (٣). توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة والتخصص.

النسبة المئوية	التخصص		الجامعة
٪٤٨	١١٩	تخصص علمي	الملك سعود
	٤٩	تخصص نظري	
٪٢١,٧	٥٦	تخصص علمي	الملك عبد العزيز
	٢٠	كلية نظرية	
٪٧,٧	١٥	تخصص علمي	الملك فيصل
	١٢	تخصص نظري	
٪١٠,٦	٣٠	تخصص علمي	الملك فهد
	٧	تخصص نظري	
٪١٢	٢٩	تخصص علمي	الأميرة نورة
	١٣	تخصص نظري	
٪١٠٠	٣٥٠	المجموع	

أدوات الدراسة

استخدم الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة أداة الاستبانة التي أعدت خصيصاً لهذه الدراسة والتي اعتمد في بنائها على عدد من الإجراءات، كان أهمها البحث في المعايير الناجحة التي تقوم عليها أنظمة الحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية التي قام بها حول فاعلية النظام وجوانب قوته وضعفه والتي أجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين، حيث استخلص من خلالها أهم إشكالات النظام ومميزاته. كذلك مراجعة العديد من الأدبيات والكتابات المرتبطة بموضوع الدراسة، والملاحظات والندوات التي قدمت حول النظام، إضافة إلى الاستفادة من آراء بعض الخبراء والأكاديميين في هذا المجال.

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسية كالتالي:

الجزء الأول: ويتضمن تعريفا موجزا بعنوان الدراسة، وغرضها، وبيان محتوى الاستبانة وموضوعها، وكيفية الإجابة عن بنودها.

الجزء الثاني: ويتضمن المعلومات الشخصية للمجيب، وهي الجامعة، والتخصص، والدرجة العلمية والجنس، بالإضافة إلى ثلاثة أسئلة متعلقة بالنظام.

الجزء الثالث: ويتضمن (٣٥) فقرة، تحاول الكشف عن مدى فاعلية النظام، ومدى قدرته على تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وأساليب تفعيله وتطويره. وقد توزعت هذه الفقرات في ثلاث مجالات كالتالي:

المجال الأول: حول فاعلية نظام المكافآت والبدلات، وتضمن (١٨) فقرة.

المجال الثاني: حول أثر النظام على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتضمن (٨) فقرات.

المجال الثالث : مقترحات تطوير وتفعيل النظام ،
وتضمن (٩) فقرات .

وقد بنيت فقرات الاستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي وهو : (أوافق تماما - أوافق - أوافق إلى حد ما - لا أوافق - لا أوافق تماما) أعطيت الأوزان التالية (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) على التوالي بالنسبة للفقرات الإيجابية وعكست قيم الميزان بالنسبة للفقرات السلبية ، كما ترك للمجيب في نهاية الاستبانة فقرة مفتوحة لإضافة أي مقترح يساعد في تفعيل وتطوير النظام .

صدق أداة الدراسة
قام الباحث بالتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للاستبانة من خلال توزيعها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والتخصص في مجال التربية والإدارة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ، وقد أبدى المحكمون آراءهم حول مدى تمثيلها لمحتوى الدراسة ومدى وضوح عباراتها ومناسبتها ، وقام الباحث بإجراء التعديل اللازم وفق ملاحظات المحكمين ، من خلال إضافة وحذف وتعديل صياغة بعض العبارات لتزداد وضوحاً وتلائم ما وضعت لقياسه ، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (٣٥) فقرة .

ثبات أداة الدراسة
من أجل التأكد من ثبات أدوات الدراسة ، قام الباحث باستخدام طريقة الاتساق الداخلي ، حيث طبقت الاستبانة على عينة مؤلفة من (١٦) أستاذاً، واستخدم الباحث طريقة كرونباخ - ألفا (Cronbach Alpha) في حساب معامل الثبات للأداة ولكل محور من محاورها، وقد بلغ معامل الاتساق الداخلي الكلي للاستبانة (٠,٧٩) ، أما معاملات الاتساق الداخلي لمحاورها الثلاثة فكانت كما في الجدول (٤) ، وهي معدلات ثبات مقبولة تفي بأغراض الدراسة .

أيضا تم تصميم الاستبانة إلكترونياً وأتيح من خلال رابط إلكتروني تم إرساله إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة عن طريق البريد الإلكتروني الجامعي للعضو بعد مخاطبة عمادات الدراسات العليا رسمياً بهذا الخصوص ، وذلك من أجل تسهيل عملية توزيعها واستردادها ، إذ يتم استلامها إلكترونياً بعد الإجابة عليها بشكل فوري ومباشر . وقد بلغ عدد الاستبانات المستلمة (٤٥٨) استبانة ، إلا أن المعتمد منها (٣٥٠) استبانة ، وذلك بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة منها والتي بلغت (١٠٨) استبانات .

ومن أجل تفسير النتائج والتعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو فاعلية النظام ومدى تأثيره على رضاهم الوظيفي واتجاهاتهم نحو تطويره وتفعيله ؛ تم تحديد مستوى الفاعلية والأثر والاتجاه نحو التطوير والتفعيل وفق ثلاث مستويات (ضعيف - متوسط - عالي) وذلك بحساب المتوسط الحسابي لكل فقرة على النحو الآتي :

- حصول الفقرة على متوسط حسابي أقل من ٢,٥ - ضعيف

الجدول رقم (٤). ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا.

م	المحاور	الثبات
١	فاعلية نظام المكافآت والبدلات	٠,٦٤
٢	أثر النظام على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس	٠,٧٧
٣	مقترحات تطوير وتفعيل النظام	٠,٧٣
	الثبات الكلي	٠,٧٩

المعالجة الإحصائية

قام الباحث بتحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء العمليات الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة والتي شملت ما يلي:

١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

٢- تحديد الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغيرات الدراسة المستقلة: الجامعة، والتخصص، والدرجة العلمية، والجنس، حول فقرات الاستبانة باستخدام اختبار (Independent t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA).

٣- طريقة كرونباخ - ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الأداة.

نتائج الدراسة وتفسيرها

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول: ما الأسس والمعايير الناجحة التي تقوم عليها أنظمة الحوافز والمكافآت؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بمراجعة الأدبيات المرتبطة في محاولة لاستنباط المعايير والأسس التي تضمن نجاح نظام الحوافز، إذ إن هناك العديد

من الدراسات الإنسانية التي اهتمت بهذا الجانب من السلوك الإنساني في مجال الإدارة ودوائر الأعمال؛ بغية الاستفادة منها في استنفار طاقات الأفراد وحثهم على المزيد من الجهد والنشاط ودفعهم للعمل والإنتاج؛ لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تطمح المؤسسة في الوصول إليها. وقد جاءت هذه الدراسات لتشمل المجالات العامة للعمل، بينما اقتصرت بعضها بدراسة حوافز أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. وسيستعرض الباحث هذه المعايير بشكل موجز ومختصر يحقق هدف هذه الدراسة. ولعل أهم الكتابات في هذا الجانب الخصائص التي أوردها دايموند (Diamond, 2006) والتي يرى ضرورة توافرها في نظام مكافآت أعضاء الهيئة التدريسية بشكل خاص وهي:

- ١- أن يتواءم نظام مكافآت أعضاء هيئة التدريس بشكل مناسب مع توجهات رسالة المؤسسة.
- ٢- أن يراعي نظام مكافآت أعضاء هيئة التدريس التمايزات بين فروع المعرفة.
- ٣- أن يكون نظام مكافآت أعضاء هيئة التدريس حساس للاختلافات بين الأفراد.
- ٤- أن يتضمن نظام مكافآت أعضاء هيئة التدريس برنامج تقويم مناسب ويدل على أنه عادل وقابل للعمل به.

للعاملين في الأجهزة الحكومية ويحقق إشباع لحاجاتهم ومتطلباتهم إلا إذا تضمن مجموعة من الشروط الهامة ، وهي :

- أن توفر الأجهزة الإدارية مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس أداء الأفراد العاملين حتى يتسنى لهم تحديد من يستحقون الحوافز على أساس الكفاءة في الأداء .

- أن تكون الحوافز متناسبة مع دوافع الأفراد ومشبعة لحاجاتهم الإنسانية وإلا فسوف تكون عديمة الجدوى .
- أن يكون الأفراد المطبق عليهم النظام لديهم القدرة في السيطرة على مستويات أدائهم من خلال تحكمهم في مقدار الجهد المبذول .

- أن يتزامن الإنجاز مع تسلم الحافز وألا يكون هناك فتره فاصلة كبيرة حتى لا يفقد الحافز قيمته .

أما عبدالفتاح (٢٠٠٧م) فيشير إلى ضرورة أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص ، أهمها (ص ٣٧٢):

١- القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .

٢- إمكانية التطبيق : ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات .

٣- الوضوح والبساطة : لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه ، وذلك من حيث إجراءات تطبيقية .

٤- التحفيز : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .

٥- أن يوظف نظام مكافآت أعضاء هيئة التدريس الإمكانات المختلفة للأساتذة في تحقيق حاجات واهتمامات المؤسسة ويعمل على رفع مستوى التوافق بين المواهب الفردية واحتياجات المؤسسة أو القسم .

كما أورد زويلف (١٩٨٤م) مجموعة من المبادئ الهامة التي يجب مراعاتها عند بناء نظام الحوافز ، ومن أهمها :

- أن تكون الحوافز ملائمة لطبيعة المنشأة بمعنى ملاءمتها لطبيعة وكمية الإنتاج وأعداد الكوادر البشرية ومستوياتهم، وتقوية عامل الثقة بالقيادات، والابتعاد عن الأساليب المتوتية .

- أن يتزامن منح الحوافز مع الوقت المحدد وبما يحقق الغاية المنشودة .

- أن يكون هناك توافق بين الحوافز وأهداف المنشأة والعاملين فيها على حد سواء .

- ضمان استمرارية الحوافز ومنحها لخلق جو من الأمان والاطمئنان لدى العاملين على مختلف مستوياتهم ، وأنها باقية ومستمرة مستقبلا .

- أن تكون متاحة وشاملة للجميع ، وأن تراعي العدالة والمساواة في ذلك .

- أن تكون ملبية لرغبات وحاجات وطموحات العاملين وتطلعاتهم للعمل .

- سهولة تطبيق النظام ووضوحه تبعاً لبساطة تصميمه وخلوه من التعقيدات أثناء احتساب وتقدير جهود العاملين عند تحفيزهم .

ويشير الهادي (٢٠١٠م، ص ٨) إلى أن نظام الحوافز لا يتمكن من تحقيق متطلبات الرضا الوظيفي

- ٥- المشاركة : يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم ، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه .
- ٦- تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء .
- ٧- القبول : يتسم النظام الفعّال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة .
- ٨- الملاءمة : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة...و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .
- ٩- المرونة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام ، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر .
- ١٠- الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .
- ١١- التوقيت المناسب : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل .
- ويشير حرفه (١٩٨٠م) إلى أن الأبحاث والدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز وكفائتها ، من بينها (ص١٥٢) :
- سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقرير النظام .
- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية .
- أن يقرر صرفها أو تقديمها للموظفين أو العاملين في المواعيد المحددة والمتقاربة .
- أن تركز هذه الحوافز على أسس ومستويات مقبولة .
- أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في التقديم .
- أن ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا برسالة وأهداف المنظمة .
- أن ترتبط وتتصل اتصالا مباشرا بدوافع العاملين .
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي تمر بها البلاد، والتي تؤثر على سلوك العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم .
- أن لا تتدخل فيها المنازعات الشخصية أو العلاقات أو السلطات والمحتويات .
- ويذكر رزيق (٢٠٠١م) عددا من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار حين إصدار القرار بإقرار نظام الحوافز ، ومن هذه العوامل :
- يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادلات والجهد المبذول من ناحية وبين الأداء والإنتاج من ناحية أخرى .

من خلال استعراض أبرز أسس ومعايير بناء نظم الحوافز أعلاه يلاحظ أن هناك تأكيد على عدد من المعايير التي يشترك الجميع في ذكرها والتأكيد عليها ، مما يدل على أهميتها وضرورة مراعاتها عند بناء النظام . ولعل في الاستعراض السابق بيان مركز لهذه الأسس والمعايير التي تحاول الدراسة الحالية استقصاءها في النظام الجديد لمكافآت وبدلات أعضاء هيئة التدريس السعوديين .

ثانيا : نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني : ما نقاط القوة والضعف في نظام مكافآت وبدلات أعضاء هيئة التدريس السعوديين في ظل تلك الأسس والمعايير ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ، والتي روعي في بنائها معايير بناء الحوافز والمكافآت التي يمكن توافرها في هذا النظام . وقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول المتعلق بفاعلية النظام ، وللمجال ككل ، كما في الجدول (٥) .

- يجب أن تكون النتائج النهائية للأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي قابلة للتنميط والقياس الكمي .
- يجب أن يكون نظام الحوافز مقبولا من جهة نظر الأفراد حتى يكون فعالا .
- يجب أن يكون نظام الحوافز هادفا ، أي تحقق المؤسسة من ورائه أرباحا وتقلل من تكاليفها .
- إشراك الكل في تحديد نظام الحوافز وتطبيقه ، حتى تصبح نظم الحوافز مقبولة من طرف الجميع .
- كما أكد العديد من المهتمين على بعض هذه الأسس دلالة على أهميتها ، مثل :
- تحديد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز . (اللوزي، ١٩٩٥م، ص ١٨٨)
- ضمان استمرارية الحوافز . (الطويل ، ١٩٩٩م ، ص ٣٠٦)
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة . (علاقي، ١٩٩٦م ، ص ٣٦٣)
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة . (هوانه، ١٩٩٤م، ص ١٧٧)

الجدول رقم (٥). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على المحور الأول المتعلق بفاعلية النظام

م	الفقرات	أوافق تماماً		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الانحراف المعياري
		ت / %	ت / %	ت / %	ت / %	ت / %	ت / %			
1.24	يحق نظام المكافآت والبدلات العدالة المطلوبة بين أعضاء هيئة التدريس على اختلاف تخصصاتهم	23	69	103	64	91	26	2.63		
		6.6	19.7	29.4	18.3					
1.17	يشجع نظام المكافآت والبدلات على استقطاب دماء جديدة للجامعات	66	96	111	49	28	8	3.35		
		18.9	27.4	31.7	14					
1.01	يساعد بدل الجامعات الناشئة في توجيه الأساتذة إليها	66	129	110	33	12	3.4	3.58		
		18.9	36.9	31.4	9.4					
1.19	يدفع نظام المكافآت والبدلات الأساتذ إلى أداء أفضل	63	95	107	54	31	8.9	3.30		
		18	27.1	30.6	15.4					
1.26	يزيد نظام المكافآت والبدلات من إنتاجية الأستاذ في مجال البحث العلمي	56	77	94	79	44	12.6	3.06		
		16	22	26.9	22.6					
1.22	يزيد نظام المكافآت والبدلات من تنافسية الأستاذ مع زملائه الآخرين	46	68	83	115	38	10.9	2.91		
		13.1	19.4	23.7	32.9					
1.11	يرتبط نظام المكافآت والبدلات بمستوى العمل والإنجاز ونوعيته بشكل حقيقي وفاعل	22	46	87	136	59	16.9	2.53		
		6.3	13.1	24.9	38.9					
1.07	يتسم النظام بالصياغة القانونية الجيدة التي تساعد على تنفيذه بشكل سلس وواضح	10	38	93	113	96	27.4	2.29		
		2.9	10.9	26.6	32.3					
0.87	تؤدي صياغة النظام بصورته الحالية إلى تعدد تفسيراته فيما بين الجامعات	156	122	56	16	0	0	1.81		
		44.6	34.9	16	4.6					
1.11	يتطلب النظام إجراءات إدارية معقدة لتطبيقه	77	101	92	72	8	2.3	2.52		
		22	28.9	26.3	20.6					
0.96	يؤدي تعدد الوزارات في لجنة المتابعة الدائمة للنظام إلى عدم استقراره وتعرضه للتغيير والتبديل	139	109	76	25	1	0.3	1.97		
		39.7	31.1	21.7	7.1					
1.20	يعزز بدل التعليم الجامعي جانب التدريس على جانب البحث العلمي وخدمة المجتمع	67	100	80	81	22	6.3	2.69		
		19.1	28.6	22.9	23.1					
1.09	يفتح النظام المجال للاجتهادات الشخصية والتفسيرات الفردية	117	111	67	51	4	1.1	2.18		
		33.4	31.7	19.1	14.6					
1.18	ينسج النظام إمكانية الاستفادة منه وفق طبيعة علاقات الأستاذ الخاصة وليس وفق كفاءته وتميزه	61	75	85	113	16	4.6	2.85		
		17.4	21.4	24.3	32.4					
1.23	يؤدي ربط الحصول على بدل الندرة بنسبة سعودة أقل من (٥٠٪) إلى محاربة السعودة داخل الأقسام	122	74	79	62	13	3.7	2.34		
		34.9	21.1	22.6	17.7					
0.93	يفتقر النظام إلى تحديد نطاق الندرة على مستوى الكلية أو الجامعة أو الجامعات بشكل عام	166	110	51	22	1	0.3	1.81		
		47.4	31.4	14.6	6.3					
1.10	يؤثر ربط الحصول على بدل التعليم باكتمال النصاب بشكل سلبي على أداء الأستاذ في تدريس المقررات	144	106	56	35	9	2.6	2.03		
		41.1	30.3	16	10					
1.18	يؤثر ربط الحصول على بدل التعليم باكتمال النصاب بشكل سلبي على علاقة الأستاذ مع زملائه داخل القسم	122	89	72	58	9	2.6	2.27		
		34.9	25.4	20.6	16.6					
0.58	المجال ككل							2.56		

أما الفقرات ذات الفاعلية العالية في هذا المجال فقد اقتصر على الفقرة (٣) التي نصها «يساعد بدل الجامعات الناشئة في توجيه الأساتذة إليها» حيث حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٥٨) وهي الفقرة الوحيدة التي حصلت على متوسط يقع ضمن مستوى (عالي) مع قربها الكبير من درجة (المتوسط) وفق التوزيع المرجعي لتفسير نتائج الدراسة. أما في مستوى الفاعلية المتوسط (٢,٥ - ٣,٥) فقد حصلت الفقرة (٢) والتي نصها «يشجع نظام المكافآت والبدلات على استقطاب دماء جديدة للجامعات» على أعلى متوسط حسابي في هذا المستوى بلغ (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,١٧). تلتها الفقرة (٤) والتي نصها «يدفع نظام المكافآت والبدلات الأستاذ إلى أداء أفضل» بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,١٩) وهي أيضا ضمن الفاعلية المتوسطة. وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة (٥) والتي نصها «يزيد نظام المكافآت والبدلات من إنتاجية الأستاذ في مجال البحث العلمي» بمتوسط حسابي (٣,٠٦) وانحراف معياري (١,٢٦).

ثالثا: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أثر النظام على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن المجال الثاني المتعلق بأثر النظام على الرضا الوظيفي للأساتذة كما في الجدول رقم (٦).

يتضح من الجدول (٥) أن مجال فاعلية نظام مكافآت وبدلات أعضاء هيئة التدريس السعوديين حصل على متوسط حسابي كلي (٢,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥٨) وهو قريب جدا من المتوسط (٢,٥) الذي تم تحديده لتفسير نتائج الدراسة ضمن مستوى (ضعيف)، وهذا يشير إلى درجة فاعلية ضعيفة للنظام. وكانت أقل فقرات هذا المجال فاعلية الفقرة (٩) التي نصها «تؤدي صياغة النظام بصورته الحالية إلى تعدد تفسيراته فيما بين الجامعات» والفقرة (١٦) التي نصها «يفتقر النظام إلى تحديد نطاق الندرة على مستوى الكلية أو الجامعة أو الجامعات بشكل عام» فقد حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (١,٨١) لكل فقرة وانحراف معياري قدره (٠,٨٧) و(٠,٩٣) على التوالي. تلاهما الفقرة (١١) والتي نصها «يؤدي تعدد الوزارات في لجنة المتابعة الدائمة للنظام إلى عدم استقراره وتعرضه للتغيير والتبديل» بمتوسط حسابي (١,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٦). وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (١٧) والتي نصها «يؤثر ربط الحصول على بدل التعليم باكتمال النصاب بشكل سلبي على أداء الأستاذ في تدريس المقررات» بمتوسط حسابي (٢,٠٣) وانحراف معياري (١,١٠). ثم الفقرة (١٣) التي نصها «يفتح النظام المجال للاجتهادات الشخصية والتفسيرات الفردية» بمتوسط حسابي (٢,١٨) وانحراف معياري (١,٠٩). وهذا يشير إلى موافقة عالية من قبل عينة الدراسة على الفقرات السابقة كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٦). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على المحور المتعلق بأثر

النظام على الرضا الوظيفي للأساتذة

م	الفقرات	مؤشرات				
		أوافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
		ت %	ت %	ت %	ت %	ت %
١	يحق نظام المكافآت والبدلات طموحات وتوقعات أعضاء هيئة التدريس	33	51	103	91	72
		9.4	14.6	29.4	26	20.6
٢	يُشعر نظام المكافآت والبدلات الأستاذ بنوع من الاهتمام والتقدير	64	75	118	52	41
		18.3	21.4	33.7	14.9	11.7
٣	يتيح نظام المكافآت والبدلات الاستقرار الوظيفي للأستاذ	58	68	93	72	59
		16.6	19.4	26.6	20.6	16.9
٤	يهيئ نظام المكافآت والبدلات أجواء مناسبة للعمل والإنتاج	53	72	117	66	42
		15.1	20.6	33.4	18.9	12
٥	يشكل نظام المكافآت والبدلات بديلاً كافياً ومجدياً لتعديل سلم الرواتب الأساسي لأعضاء هيئة التدريس	29	34	46	92	149
		8.3	9.7	13.1	26.3	42.6
٦	من الممكن أن تستفيد جميع شرائح أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة من هذه المكافآت والبدلات	42	89	88	80	51
		12	25.4	25.1	22.9	14.6
٧	يتيح النظام إمكانية الاستفادة من أكثر من مكافأة أو بدل من خلال تدابير معينه يقوم بها الأستاذ إذا رغب بذلك	36	111	110	71	22
		10.3	31.7	31.4	20.3	6.3
٨	يقلل نظام المكافآت والبدلات من احتمال انتقال الأستاذ إلى قطاع آخر	46	81	89	82	52
		13.1	23.1	25.4	23.4	14.9
0.93	المجال ككل					

إمكانية الاستفادة من أكثر من مكافأة أو بدل من خلال تدابير معينه يقوم بها الأستاذ إذا رغب بذلك « بمتوسط حسابي (١٩, ٣) وانحراف معياري (٠٧, ١). وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (٤) التي نصها «يهيئ نظام المكافآت والبدلات أجواء مناسبة للعمل والإنتاج» بمتوسط حسابي (٠٨, ٣) وانحراف معياري (٢٢, ١). أما أقل المتوسطات الحسابية فكانت للفقرة (٥) التي نصها «يشكل نظام المكافآت والبدلات بديل كاف ومجد لتعديل سلم الرواتب الأساسي لأعضاء

يتضح من الجدول رقم (٦) أن تأثير النظام على الرضا الوظيفي للأساتذة كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٩٠, ٢) وانحراف معياري قدره (٩٣, ٠) وهو يقع ضمن مستوى (متوسط) وفقاً للتوزيع المعتمد لتفسير النتائج. وقد حصلت الفقرة (٢) والتي نصها «يُشعر نظام المكافآت والبدلات الأستاذ بنوع من الاهتمام والتقدير» على أعلى متوسط في هذا المجال بلغ (٢٠, ٣) وانحراف معياري (٢٤, ١). تلتها الفقرة (٧) التي نصها «يتيح النظام

والمشاركة» فقط حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (١,٠٣). أما في مستوى فاعلية متوسط فلم نجد في هذا المجال سوى الفقرة (٤) والتي نصها « تحديد مدة فترة صرف بدل التعليم كل ستة أشهر من السنة الدراسية في حال استحقاقها في الفصل الدراسي» بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (١,٣٧)، وربما يعود ذلك إلى صرف هذا البديل من قبل الجامعات بشكل مستمر ووفق آليات مختلفة دعت الأساتذة إلى الرغبة في المحافظة عليه كما هو.

خامساً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات أعضاء هيئة التدريس عن مجالات الدراسة الثلاثة تعزى لمتغير: - الجامعة. - الدرجة العالمية. - التخصص. - الجنس. للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات أعضاء هيئة التدريس عن مجالات الدراسة الثلاثة تعزى لمتغير الجامعة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول رقم (٨). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور الاستبانة تبعاً لمتغير الجامعة

الدلالة الإحصائية	قيمة « ف »	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العامل
0.055	2.344	0.787	4	3.148	بين المجموعات	فاعلية نظام المكافآت والبدلات
		0.336	345	115.869	داخل المجموعات	
			349	119.018	المجموع	
0.000*	6.412	5.222	4	20.888	بين المجموعات	أثر النظام على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس
		0.814	345	280.965	داخل المجموعات	
			349	301.853	المجموع	
0.020*	2.949	0.793	4	3.171	بين المجموعات	مقترحات تطوير وتنفيذ النظام
		0.269	345	92.765	داخل المجموعات	
			349	95.937	المجموع	

يوضح الجدول (٧) أن مجال مقترحات تطوير وتنفيذ النظام حصل على متوسط مرتفع بلغ (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٥٢) وهذا مستوى عالي يدل على ارتفاع القبول لمقترحات تطوير وتنفيذ النظام لدى عينة الدراسة. وقد حصلت الفقرة (١) والتي نصها «زيادة الراتب الأساسي لضمان شمول جميع أعضاء هيئة التدريس بهذا القرار» على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٧٨) وانحراف معياري (٠,٥٨). تلاها في الأهمية الفقرة (٩) والتي نصها «صرف مكافأة نهاية الخدمة لمن يترك العمل لظروف قاهرة كالمرض أو الموت بغض النظر عن مدة الخدمة» بمتوسط حسابي (٤,٧٥) وانحراف معياري (٠,٥٢). ثم الفقرة (٦) والتي نصها «منح قرض ميسر يخصم من الراتب بشكل شهري لمن لا يرغب الحصول على سكن أو بدل السكن» بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (١,٠٥). أما الفقرة (٨) والتي نصها «توسيع نطاق صرف بدل التميز ليشمل التميز على مستوى الجامعة من خلال العمل والإنتاج

نسبة (٩٩٪) من عينة الدراسة يحصلون على بدل تعليم بنسبة ٢٥٪. أما الفروق بين جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك فهد التي جاءت لصالح جامعة الملك عبدالعزيز في هذا المجال فقد تعود إلى آلية تطبيق النظام في الجامعة ، وربما إلى طبيعة التخصصات العلمية في جامعة الفهد والتي كانت تطمح إلى إصلاحات أفضل في هذا الجانب .

أما الجدول (١٠) فقد بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية عينة الدراسة لمقترحات تطوير وتفعيل النظام بين كل من جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز ولصالح جامعة الملك سعود حيث جاء مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) وبلغ (٠,٠١٦) . كما بين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك فهد ولصالح جامعة الملك فهد ، إذ كان مستوى الدلالة (٠,٠٠٢) . وهذا يدعم نتيجة الفروق في المجال الثاني إذ أن التأثير المنخفض على الرضا الوظيفي للنظام في جامعة الملك فهد عكس موافقة عالية على مقترحات التطوير والعكس في جامعة الملك عبدالعزيز .

كما استخدم الباحث أيضا اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات أعضاء هيئة التدريس عن مجالات الدراسة الثلاثة تعزى لمتغير الدرجة العلمية ، والجدول (١١) يبين ذلك .

يتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية كالاتي :

١- بين كل من جامعة الملك سعود ، وجامعة الأميرة نورة ، حيث بلغت قيمة الدلالة (٠,٠٠) ولصالح جامعة الأميرة نورة .

٢- بين كل من جامعة الملك عبدالعزيز ، وجامعة الملك فهد ، حيث بلغت قيمة الدلالة (٠,٠٢١) ولصالح جامعة الملك عبدالعزيز .

٣- بين كل من جامعة الملك عبدالعزيز ، وجامعة الأميرة نورة ، حيث بلغت قيمة الدلالة (٠,٠٠٧) ولصالح جامعة الأميرة نورة .

٤- بين كل من جامعة الملك فيصل ، وجامعة الأميرة نورة ، حيث بلغت قيمة الدلالة (٠,٠٠٣) ولصالح جامعة الأميرة نورة .

٥- بين كل من جامعة الملك فهد ، وجامعة الأميرة نورة ، حيث بلغت قيمة الدلالة (٠,٠٠٠) ولصالح جامعة الأميرة نورة .

يلاحظ أن نتيجة الفروق أعلاه جاءت بين الجامعات الأربع وجامعة الأميرة نورة في المجال الثاني المتعلق بأثر النظام على الرضا الوظيفي للأستاذ ، وقد يعود ذلك إلى طبيعة الجنس حيث أن جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة من الإناث، وقد يرين أثرا أكبر من الذكور للنظام الجديد على رضاهن الوظيفي. أو قد يعود ذلك إلى آلية تطبيق النظام في جامعة الأميرة نورة التي بينت نتائج الدراسة فيها أن

الجدول رقم (١١). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور الاستبانة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الدلالة الإحصائية	قيمة « ف »	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العامل
0.910	0.095	0.032	2	0.065	بين المجموعات	فاعلية نظام المكافآت والبدلات
		0.343	347	118.953	داخل المجموعات	
			349	119.018	المجموع	
0.926	0.077	0.067	2	0.133	بين المجموعات	أثر النظام على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس
		0.870	347	301.720	داخل المجموعات	
			349	301.853	المجموع	
0.319	1.146	0.315	2	0.630	بين المجموعات	مقترحات تطوير وتفعيل النظام
		0.275	347	95.307	داخل المجموعات	
			349	95.937	المجموع	

في النظام بين الدرجات العلمية فيما ورد فيه من بنود وبدلات ومكافآت .

أما بالنسبة لمتغير التخصص فقد تم استخدام اختبار (Independent, t-test) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة الثلاثة ، كما هو في الجدول رقم (١٢) .

يتضح من الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية في جميع المجالات ، إذ كان مستوى الدلالة الإحصائية في المجالات الثلاثة أعلى من $(\alpha \leq 0,05)$. وقد يعود هذا إلى عدم وجود تمييز

الجدول رقم (١٢). نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات العينة نحو مجالات الدراسة تبعاً لمتغير التخصص .

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
فاعلية نظام المكافآت والبدلات	علمي	249	2.62	0.56	348	2.897	0.004*
	نظري	101	2.42	0.62			
أثر النظام على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس	علمي	249	2.95	0.89	348	1.437	0.152
	نظري	101	2.79	1.01			
مقترحات تطوير وتفعيل النظام	علمي	249	3.96	0.53	348	0.595-	0.552
	نظري	101	4.00	0.50			

الدلالة أقل من (٠,٠٥) وبلغ (٠,٠٠٤) ، وجاءت الفروق لصالح التخصص العلمي. وقد يعود ذلك إلى زيادة نسبة المستفيدين من النظام في التخصصات العلمية خصوصا في بدل الندره. كما تم استخدام ذات الاختبار للكشف عن الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة الثلاثة تعزى لمتغير الجنس كما هو في الجدول رقم (١٣) .

تشير النتائج في الجدول رقم (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) $(\alpha \leq 0,05)$ في متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص في المجالين الثاني والثالث ، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) وبلغ (٠,١٥٢) و(٠,٥٥٢) على التوالي. بينما أظهرت نتائج التحليل فروقا ذات دلالة إحصائية في المجال الأول المتعلق بفاعلية نظام المكافآت والبدلات تعزى لمتغير التخصص ، حيث كان مستوى

الجدول رقم (١٣). نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات العينة نحو مجالات الدراسة تبعا لمتغير الجنس .

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
فاعلية نظام المكافآت والبدلات	ذكر	232	2.48	0.56	348	3.821-	0.000*
	أنثى	118	2.73	0.59			
أثر النظام على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس	ذكر	232	2.72	0.87	348	5.370-	0.000*
	أنثى	118	3.26	0.94			
مقترحات تطوير وتفعيل النظام	ذكر	232	3.98	0.53	348	0.407	0.684
	أنثى	118	3.96	0.52			

مناقشة نتائج الدراسة

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول : فاعلية

نظام المكافآت والبدلات

أوضحت نتائج الدراسة المتعلقة بفاعلية النظام درجة فاعلية ضعيفة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب ، أولها : وجود بعض الإشكالات الإدارية التي ظهرت بشكل حقيقي بعد التطبيق الفعلي للنظام ، إذ يشير الواقع إلى اختلاف الجامعات في آليات التطبيق ، واختلافها في طريقة وإجراءات صرف بعض البدلات ، كبذل التعليم ، وبدل الندره . وقد جاءت

تشير النتائج في الجدول رقم (١٣) إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) $(\alpha \leq 0,05)$ في متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في المجالين الأول والثاني إذ بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) لكل منها وهو أقل من (٠,٠٥) وقد جاءت الفروق لصالح الإناث في المجالين ، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى تعزى لمتغير الجنس في المجال الثالث حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٦٨٤) وهو أكبر من (٠,٠٥) .

النتيجة التي جاءت بها الدراسة وأوضحت أن نسبة (٣٣, ٩٪) من عينتها لم يستفيدوا بتاتا من أي مكافأة أو بدل . وهنا يمكن القول أن النظام واجه إشكالا في وضوح أهدافه التي أراد تحقيقها، متأثرا بتوقيت صدور النظام والظروف الملازمة لذلك . ولا شك أن وضوح الأهداف أمر هام جدا أكدت عليه الكثير من الأدبيات التي تحدثت عن معايير بناء نظام الحوافز والمكافآت ، فضلا عن أهمية مراعاة توقيت وظروف سننها وتقديمها (اللوزي، ١٩٩٥م، ص١٨٨). يفسر ذلك استجابات أعضاء هيئة التدريس على الفقرة (١) من مجال تطوير وتفعيل النظام والتي نصها « زيادة الراتب الأساسي لضمان شمول جميع أعضاء هيئة التدريس بهذا القرار والتي وافق عليها بدرجة موافق وموافق تماما (٧, ٩٥٪) من عينة الدراسة . ومع ذلك يمكن القول بأن النظام حاول أن يراعي جوانب مهمة من معايير المكافآت والحوافز وأن يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف المتنوعة ، ولذلك حصلت الفقرة (٣) التي نصها «يساعد بدل الجامعات الناشئة في توجيه الأساتذة إليها» على نسبة موافقة بلغت (٥٥, ٨٪) من عينة الدراسة. تلتها الفقرة (٢) والتي نصها «يشجع نظام المكافآت والبدلات على استقطاب دماء جديدة للجامعات» حيث وافق عليها (٤٦, ٣٪) من عينة الدراسة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني : أثر النظام على الرضا الوظيفي للأساتذة

فيما يتعلق بنتائج الدراسة حول أثر النظام على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاءت النتائج لتبين أن النظام لم يستطع تحقيق درجة رضا عالية لديهم،

نتائج الدراسة تؤكد هذا ، إذ إن هناك اختلافاً في تحديد نسبة بدل التعليم بين الجامعات محل الدراسة ؛ فبعضها يصرف بدل التعليم بنسبة (٢٥٪) للجميع ، كما هو الحال في جامعة الأميرة نورة ، وبعضها يعتمد نظام التدرج بمعدل (٥) نقاط ، بحيث تبدأ من أعلى البديل (٢٥٪) ثم تقل بنسبة (٥٪) وفقا للنصاب التدريسي، بينما جاء في النتائج أن البعض الآخر يصرف بدل التعليم بنسبة (١٦٪) دون توضيح الآلية المتبعة لذلك، وهذا يفسر حصول الفقرة (٩) التي نصها «تؤدي صياغة النظام بصورته الحالية إلى تعدد تفسيراته فيما بين الجامعات» على نسبة موافقة تامة وموافقة بلغت (٧٩, ٥٪) من عينة الدراسة. كما يفسر نسبة الموافقة الكبيرة على الفقرة (١٦) التي نصها «يفتقر النظام إلى تحديد نطاق الندرة على مستوى الكلية أو الجامعة أو الجامعات بشكل عام» حيث بلغت (٧٨, ٨٪). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم مراعاة النظام لمعيار هام من معايير بناء نظام الحوافز والمكافآت الذي يؤكد على ضرورة أن يكون واضحا وبسيطا وسهل التطبيق وقابل للعمل به دون عوائق .

ثانيها : يتعلق بأهداف النظام والغرض من سنه وتوقيت صدوره ، ففي الوقت الذي كان أعضاء هيئة التدريس يترقبون ولفترة طويلة صدور قرار تحسين الوضع الوظيفي المادي لهم ، إذ كانت تهيئتهم الذهنية والفكرية نحو هذا الغرض خصوصا ؛ صدر هذا النظام الذي حمل أهدافا أخرى لارتبط كثيرا بالهدف المنتظر قبل صدور النظام ، فأحدث ذلك ردة فعل سلبية تجاهه كما ظهر في نتائج هذه الدراسة ؛ خصوصا بعد ما خلا من أي تحسين مادي مرتبط بأصل الراتب ، يدعم ذلك

تحسين أصل الراتب ابتداءً، وإضافة بعض البنود الهامة المتعلقة بمكافأة نهاية الخدمة التي وردت في الفقرة (٩) والتي نصت على «صرف مكافأة نهاية الخدمة لمن يترك العمل لظروف قاهرة كالمرض أو الموت بغض النظر عن مدة الخدمة» حيث حصلت على نسبة موافقة بلغت (٩٧٪، ١) من عينة الدراسة .

استنتاجات عامة للدراسة :

- بينت نتائج الدراسة أن هناك استياء من قبل أعضاء هيئة التدريس من آلية صرف بدل النذرة وربطه بعدد أعضاء هيئة التدريس في التخصص، مما يعني ربطه بطبيعة التخصص . ويشير عدد من المشاركين إلى أن هذا البديل بُني على أساس مفاضلة غير واقعية ولا تخلو من نظرة استعلاء لبعض التخصصات على بعض ، مما خلق نوعاً من الغبن والحسد بين الأعضاء ، وأشعر بعض الأعضاء في الكليات النظرية بالدونية وعدم أهمية تخصصاتهم، وهذا سيضر بالتعليم الجامعي والبحث العلمي ولا يخلق أي تنافسية . ومن هنا يمكن القول إن النظام في هذا الجانب قد أغفل أساساً مهماً من أسس ومعايير بناء نظام الحوافز والمكافآت المتعلقة بضرورة مراعاة نظام مكافآت أعضاء هيئة التدريس للتمايزات بين فروع المعرفة ، وأن يكون حساساً للاختلافات بين الأفراد ، لأن عدم مراعاة ذلك قد تقوض جودة إحدى الوحدات الأكاديمية. (Diamond, 2006).
- أوضحت نتائج الدراسة أن نسبة المشاركين في بناء هذا النظام من أعضاء هيئة التدريس تكاد تكون معدومة إذ لم تصل النسبة إلى (١٪) كما أظهرت النتائج ، ولعل عدم المشاركة هذا كان له دور

ويعزو الباحث ذلك إلى شعور الأساتذة بالحاجة إلى إعادة النظر في السلم الوظيفي لهم قبل أي عملية إصلاح أخرى ، ولذلك أظهرت النتائج أن (٨، ٦٨٪) منهم لا يوافقون على الفقرة (٥) التي نصها «يشكل نظام المكافآت والبدلات بديل كاف ومجد لتعديل سلم الرواتب الأساسي لأعضاء هيئة التدريس» منهم نسبة (٤٢٪، ٦) لا يوافقون على ذلك بشكل تام، كما أن نسبة (٤٦٪، ٦) منهم لا يرون أن النظام يحقق طموحاتهم وتوقعاتهم . ويدعم هذه النتيجة المشاركة الفاعلة من عينة الدراسة في الإجابة على السؤال المفتوح ، الذي بلغت نسبة المشاركة في الإجابة عليه (٤٩٪، ١) أي (١٧٢) من أفراد عينة الدراسة ، حيث طلب فيه من المشارك كتابة أي مقترحات من الممكن أن تطور النظام يرغب في ذكرها. وقد جاءت هذه المشاركات تدعم المقترح الأول من الدراسة وتؤكد عليه وهو المقترح المتعلق بتحسين أصل الراتب لعضو هيئة التدريس، وقد بلغت نسبة من أشار بشكل مباشر إلى ضرورة تحسين السلم الوظيفي (٤٣٪، ٩) من المجيبين على السؤال .

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث : مقترحات

تطوير وتفعيل النظام

حول سبل تطوير وتفعيل النظام جاءت النتائج لتبين موافقة عالية جداً من عينة الدراسة على مجمل ماورد فيه من مقترحات، كما أن حصول الفقرة (١) والتي نصها «زيادة الراتب الأساسي لضمان شمول جميع أعضاء هيئة التدريس بهذا القرار» على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤، ٧٨) ونسبة موافقة بلغت (٩٥، ٧) يدل على تطلع أعضاء هيئة التدريس إلى

وهنا يفتقر النظام إلى مراعاة مبدأ الاستمرارية والانتظام الذي أكدت عليه أسس ومعايير بناء النظام (حرفة، ١٩٨٠، الطويل، ١٩٩٩، عبدالفتاح، ٢٠٠٧) كمعيار من المعايير الجيدة لبناء نظام الحوافز والمكافآت .

توصيات الدراسة

بناء على ماتوصلت له الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي :

١- زيادة الراتب الأساسي لعضو هيئة التدريس من خلال تحويل كل من بدل التعليم وبدل الندرة إلى أصل الراتب ، ونسبة (٥٠٪) ، فهذا الإجراء يحقق مجموعة من الأهداف هي :

أ) الاستجابة لمطالب غالبية أعضاء هيئة التدريس بتعديل سلم الرواتب الذي لم يعد يتناسب مع الوضع الاقتصادي والمعيشي للأستاذ.

ب) شمول جميع أعضاء هيئة التدريس بهذه النسبة لتحقيق مبدأ العدالة والمساواة .

ج) القضاء على إشكالية تطبيق صرف بدل التعليم وبدل الندرة الذي تباينت آليات تطبيقه بين الجامعات ، وخلق نوعا من التمايز بين الأعضاء كما بينت نتائج هذه الدراسة .

د) القضاء على تأثيرات شرط اكتمال النصاب التدريسي لصرف بدل التعليم على جودة التدريس من جهة ، والعلاقة بين الأساتذة من جهة أخرى نتيجة الحرص على اكتمال النصاب ، ويشكل هذا البديل أساسا لتحقيق التمايز والمنافسة بين الأعضاء .

٢- تحويل بدل التميز إلى مكافأة مقطوعة تحل إشكالية التطبيق والتنفيذ ، مع ضرورة المرونة والتوسع

في ظهور عدد من السلبيات والإشكالات التي قللت من فاعلية النظام، ولاشك أن المشاركة أحد المبادئ الهامة التي تؤكد عليها أديبات الإدارة بشكل عام، والتي شكلت معيارا مهما من معايير بناء نظام الحوافز لدى الكثير من الباحثين ، إذ إن المشاركة تزيد من اقتناعهم بالنظام ودفاعهم عنه (عبدالفتاح، ٢٠٠٧م)، فكيف إذا كانت الشريحة المستهدفة من هذا النظام هي شريحة أعضاء هيئة التدريس الذين بالتأكيد سيكون لهم دور كبير جدا في تطوير أي نظام يشاركون في بنائه لو أتيحت لهم فرصة المشاركة .

- أوضحت نتائج الدراسة أن أغلب البدلات التي صرفت للأعضاء بعد تطبيقه بشكل فعلي تركزت في بدل التعليم وبدل الندرة فقط ، إذ لم تشر النتائج إلى حصول أي من أفراد عينة الدراسة على بدل التميز . أما بدل الجامعة الناشئة فقد جاء بنسبة قليلة جدا لا تتجاوز (١٪) وهذه نتيجة طبيعية إذا ما تبين أن الجامعات محل الدراسة جميعها جامعات قديمة لم يحصل منسوبها على بدل الناشئة. وهذا يدل على أن نسبة قليلة جدا من أعضاء هيئة التدريس يحصلون على هذا البديل بسبب تمركز العدد الأكبر منهم في الجامعات القديمة .

- بينت نتائج الدراسة تحوف العديد من أعضاء هيئة التدريس من عدم استمرارية المكافآت والبدلات واحتمال تعرضها للتغيير في أي وقت ، خصوصا ما يرتبط منها ببدل الندرة ، وبدل الجامعات الناشئة ، وبدل التعليم ؛ حيث أشار عدد منهم إلى أن هذه البدلات والمكافآت وقتية وعرضه للإلغاء والتغيير.

الخازم ، محمد عبدالله . (٢٠٠٤ نوفمبر ٤) . رواتب أساتذة الجامعات . صحيفة الرياض . مقالات اليوم . تم استرجاعه في ٢٠١٠ / ٤ / ٢ على الرابط www.alriyadh.com/2004/11/04/article12592.html

الخازم ، محمد عبدالله . (٢٠٠٨ نوفمبر ٣٠) . الحوافز الأكاديمية : ضعف النص و سطحية التفسير . صحيفة الرياض . مقالات اليوم . تم استرجاعه في ٢٠١٠ / ٤ / ٦ على الرابط <http://www.alriyadh.com/2008/11/30/article391637.html>

جامعة الملك سعود . (٢٠٠٨ سبتمبر ٤) . حوافز أعضاء هيئة التدريس لن يناها سوى المتميزين . صحيفة الشرق الأوسط . الرأي . تم استرجاعه في ٢٠١٠ / ٤ / ٦ على الرابط www.aawsat.com/news.asp?section=43&issueno=10873

حكيم ، منتظر حمزة . (١٩٩٥) . الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين . مجلة العلوم التربوية ، جامعة الملك عبد العزيز . مجلد ٨ العدد (١) ، ٣٩-١٥٥ .

الخريف ، رشود . (٢٠٠٩ فبراير ١٥) . أساتذة الجامعات بين ضاحك وعابس . صحيفة الاقتصادية . الرأي . تم استرجاعه في ٢٠١٠ / ٤ / ١٠ على الرابط www.aleqt.com/2009/02/15/article_196216.html

دايموند ، روبرت إم . (٢٠٠٦) . الموازنة بين مكافآت أعضاء هيئة التدريس ورسالة المؤسسة . البيانات والسياسات والإرشادات . (ترجمة عمرو الملاح) . الرياض : مكتبة العبيكان .

الذكير ، مقبل صالح . (٢٠٠٨ سبتمبر ٦) . هل تصلح المكافآت أحوال التعليم الجامعي؟ . صحيفة

في منحه ليراعي الإمكانيات المختلفة للأساتذة وحاجات الجامعة أو الكلية أو القسم ، ويتضمن الأعمال الإدارية المتميزة إلى جانب التميز الأكاديمي .

٣- صرف مكافأة نهاية الخدمة لمن يترك العمل لظروف قاهرة كالمرض أو الموت بغض النظر عن مدة خدمته .

٤- تقليص اشتراط فترة خدمة عشرون عاما للحصول على مكافأة نهاية الخدمة إلى عشرة أعوام لضمان دخول عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذي خدموا الجامعة على وظائف معيد ومحاضر فترات طويلة .

٥- تحديد فترة زمنية لصرف بدل الجامعات الناشئة يضمن على النظام نوع من الاستقرار والتنظيم ويقضي على الإبهام وعدم الوضوح في هذا الجانب . ويرى الباحث أن الإجراءات السابقة من شأنها أن تغني عن الحاجة لعمل لجنة المتابعة الدائمة للنظام والتي قد تستنزف الكثير من الجهد والمال .

المراجع

المراجع العربية

التويجري ، محمد عبد المحسن . (١٩٩٥) . الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض . مجلة الدراسات النفسية . العدد (٤) .

الحري ، حمود صالح . (١٩٩٦) . الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود . مجلة رسالة الخليج العربي . العدد (٨٥) .

حرفة ، حامد . (١٩٨٠) . موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز . بيروت : الدار العربية للموسوعات .

www.alriyadh.com/2008/09/18/article375083.html
 الطويل ، هاني عبدالرحمن. (١٩٩٩). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
 عبد الفتاح ، عبد الحميد . (٢٠٠٧) . الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية. بيروت : المكتبة العصرية .
 عبدالوهاب ، علي محمد . (١٩٨٢). الحوافز في المملكة العربية السعودية. الرياض : معهد الإدارة العامة .
 العطية ، علي سليمان. (٢٠٠٨ سبتمبر ٣). الزيادة الإضافية تستجيب لاحتياجات وطموحات أعضاء هيئة التدريس وترفع من مستوى الأداء .
 صحيفة الجزيرة . رأي الجزيرة . تم استرجاعه في ١٨ / ٤ / ٢٠١٠ على الرابط

www.al-jazirah.com.sa/2008jaz/sep/3/fe11.htm

علاقي ، مدني عبدالقادر . (١٩٩٦). الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية . جدة : مكتبة دار زهران .

العنزي ، صغير . (٢٠٠٨ سبتمبر ٥). زيادة الراتب أولى من البدلات . صحيفة الرياض . تحقيقات وتقارير . تم استرجاعه في ١٢ / ٤ / ٢٠١٠ على الرابط

www.alriyadh.com/2008/09/05/article372228.save

القاري ، سميحة عبدالله. (٢٠٠٣) . دراسة شاملة وناقدة للائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم . ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي . الرياض : جامعة الملك سعود .

الاقتصادية . الرأي . تم استرجاعه في ١ / ٤ / ٢٠١٠ على الرابط

http://www.aleqt.com/2008/09/06/article_13487.html

رزيق ، إيهاب صبيح. (٢٠٠١). العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين . القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع .

الزامل ، عبدالله وخطاب ، عبدالمنعم (١٩٨٢). دراسة فاعلية نظم الحوافز في الخدمة المدنية . مجلة الإدارة العامة . العدد (٣٩)، ٢٦-٥٠ .

زويلف، مهدي حسن . (١٩٨٤). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: مكتبة الأقصى .

السحيمات ، ياسين . (٢٠٠٢). فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الأردن - حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة من ١٩٩٠-٢٠٠٠. دراسة تحليلية ميدانية . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . السودان .
 السلطان ، عبدالرحمن محمد . (٢٠٠٨ سبتمبر ٨).
 تعديلات لائحة أعضاء هيئة التدريس خطوة مهمة لإصلاح التعليم . صحيفة الاقتصادية . الرأي . تم استرجاعه في ٦ / ٥ / ٢٠١٠ على الرابط

http://www.aleqt.com/2008/09/08/article_13504.html

شنوفي ، نور الدين . (١٩٩٢). دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الجزائر .

الصقير، عبدالرحمن . (٢٠٠٨ سبتمبر ١٨) . قراءة في البدلات والمكافآت الجديدة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات . صحيفة الرياض . الرأي .

تم استرجاعه في ١٨ / ٤ / ٢٠١٠ على الرابط

نصر الدين، سمير عبدالله . (١٤١٢). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة . هوانة، وليد علي . (١٩٩٤). مدخل إلى الإدارة التربوية . الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .

الشهري ، عامر عبدالله . (٢٠٠٨ سبتمبر ٨) . أعضاء هيئة التدريس والحوافز الإضافية . صحيفة الوطن . كتاب اليوم . تم استرجاعه في ٦ / ٤ / ٢٠١٠ على الرابط

www.alwatan.com.sa/news/writerdetail.asp?issueno

الهادي، ابراهيم . (٢٠١٠). فاعلية أنظمة الحوافز ومدى توافقها مع الإصلاح الإداري . تم استرجاعه في ٦ / ٨ / ٢٠٠٨ على الرابط

<http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=6394>

ياغي ، محمد عبدالفتاح . (١٩٨٦). تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية . عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

المراجع الأجنبية

Zigon, Jack .(1994). *Rewards and performance incentives performance*. Performance and instruction. Vol.33, No.10, p.3-8

Harold D , Richard E, Clark S, Cadly .(2004). *Incentives, motivation and workplace performance*. incentives performance center

القحطاني، عبدالوهاب . (٢٠٠٨). حوافز الأكاديميين السعوديين . مقال في منتدى تم استرجاعه في ٢٠ / ٥ / ٢٠٠٩ على الرابط

<http://www.startimes.com/f.aspx?t=9805117>

اللوزي ، موسى . (١٩٩٥). اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل . دراسات السلسلة أ. مجلة العلوم الإنسانية بالجامعة الأردنية . (١٢٢) العدد (٦) .

مارتيني ، محمد هاشم . (١٩٧٣). الحوافز وأثرها على التكاليف في قطاع الغزل والنسيج . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة القاهرة . مصر .

متابعات علمية . (٢٠٠٥). التقرير النهائي والتوصيات لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (التحديات والتطور). ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي . الرياض : جامعة الملك سعود .

مركز إحصاءات التعليم العالي . (٢٠١٠). إحصاءات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية للعام ١٤٢٩ / ١٤٣٠ . الرياض : وزارة التعليم العالي .

المنيف ، إبراهيم عبدالله . (١٩٨٣). الإدارة : المفاهيم - الأسس - المهام . الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر .

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم / عضو هيئة التدريس بجامعة حفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...
أفيد سعادتكم بأني أقوم بدراسة بعنوان « فاعلية النظام الجديد لمكافآت وبدلات أعضاء هيئة التدريس السعوديين وتأثيره على رضاهم الوظيفي »
وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية هذا النظام الذي صدر مؤخراً واشتمل على مجموعة من المكافآت والبدلات كمكافأة التميز وبدل الندرة وبدل الجامعات الناشئة وبدل التعليم ... كما تحاول الدراسة الكشف عن تأثير هذا النظام على الرضا الوظيفي للأساتذة . وقد اتبعت لتحقيق هذا الغرض منهجين اثنين ، الأول : تحليل مضمونه وعرضه على المعايير الإدارية العالمية المرتبطة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه . والثاني : بناء استبيان يتضمن ثلاثة محاور رئيسة تتعلق بفاعلية هذا النظام من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس السعوديين والذي وضع هذا النظام من أجلهم ، والكشف عن أثره على رضاهم الوظيفي ، وأخيراً اقتراح عدد من الخطوات التي تحاول تفعيله وتطويره .
المأمول من سعادتكم الإجابة على فقرات هذا الاستبيان الذي يأمل الباحث أن يحقق نتائج المرجوه بمساعدتكم وجهودكم المشكورة سلفاً ، علماً أن هذا الاستبيان سوف يستغرق من وقتكم ما بين ٥ - ٧ دقائق للإجابة عليه وإني لأقدر لكم تكرمكم باستقطاع هذا الجزء من وقتكم الثمين .

ملاحظة هامة : * الاستبيان خاص بالأساتذة السعوديين فقط برتبة أستاذ مساعد فما فوق .

* الاستبيان متاح على الرابط التالي : <https://www.survs.com/survey/CPEGUVJVBK>

أخوكم

الدكتور / عادل بن عايد الشمري

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

هاتف /

بريد الكتروني /

أولاً : البيانات والمعلومات الأساسية :

١- الجامعة :

- جامعة الملك سعود
- جامعة الملك عبدالعزيز
- جامعة الملك فيصل
- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
- جامعة الأميرة نورة

٢- التخصص :

- علمي
- نظري

٣- الدرجة العلمية :

- أستاذ
- أستاذ مشارك
- أستاذ مساعد

٤- الجنس :

- ذكر
- أنثى

٥- هل استفدت من أي من المكافآت والبدلات التي وردت في النظام ؟

- نعم استفدت منها . لا لم أستفد منها .

٦- في حال الاستفادة من النظام حدد نوع المكافأة أو البدل الذي حصلت عليه في المربع التالي (مثال : ناشئة ٢٠٪ - بدل تعليم ٢٥٪ ...)

٧- هل شاركت في بناء ووضع هذا النظام ؟

- نعم شاركت في ذلك . لا لم أشارك في ذلك .

ثانياً : الاستبانة :

المجال الأول فاعلية نظام المكافآت والبدلات						
م	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	يحق نظام المكافآت والبدلات العدالة المطلوبة بين أعضاء هيئة التدريس على اختلاف تخصصاتهم .					
٢	يشجع نظام المكافآت والبدلات على استقطاب دماء جديدة للجامعات .					
٣	يساعد بدل الجامعات الناشئة في توجيه الأساتذة إليها .					
٤	يدفع نظام المكافآت والبدلات الأستاذ إلى أداء أفضل .					
٥	يزيد نظام المكافآت والبدلات من إنتاجية الأستاذ في مجال البحث العلمي .					
٦	يزيد نظام المكافآت والبدلات من تنافسية الأستاذ مع زملائه الآخرين .					
٧	يرتبط نظام المكافآت والبدلات بمستوى العمل والإنجاز ونوعيته بشكل حقيقي وفعال .					
٨	يتسم النظام بالصياغة القانونية الجيدة التي تساعد على تنفيذه بشكل سلس وواضح .					

لا أوافق تماما	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماما	الفقـــــرة	
					تؤدي صياغة النظام بصورته الحالية إلى تعدد تفسيراته فيما بين الجامعات .	٩
					يتطلب النظام إجراءات إدارية معقدة لتطبيقه .	١٠
					يؤدي تعدد الوزارات في لجنة المتابعة الدائمة للنظام إلى عدم استقراره وتعرضه للتغيير والتبديل .	١١
					يعزز بدل التعليم الجامعي جانب التدريس على جانب البحث العلمي وخدمة المجتمع .	١٢
					يفتح النظام المجال للاجتهادات الشخصية والتفسيرات الفردية .	١٣
					يتيح النظام إمكانية الاستفادة منه وفق طبيعة علاقات الأستاذ الخاصة وليس وفق كفاءته وتميزه .	١٤
					يؤدي ربط الحصول على بدل الندرة بنسبة سعودة أقل من (٥٠٪) إلى محاربة السعودة داخل الأقسام .	١٥
					يفتقر النظام إلى تحديد نطاق الندرة على مستوى الكلية أو الجامعة أو الجامعات بشكل عام .	١٦
					يؤثر ربط الحصول على بدل التعليم باكتمال النصاب بشكل سلبي على أداء الأستاذ في تدريس المقررات .	١٧
					يؤثر ربط الحصول على بدل التعليم باكتمال النصاب بشكل سلبي على علاقة الأستاذ مع زملائه داخل القسم .	١٨

المجال الثاني						
أثر النظام على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس						
م	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	يحقق نظام المكافآت والبدلات طموحات وتوقعات أعضاء هيئة التدريس .					
٢	يُشعر نظام المكافآت والبدلات الأستاذ بنوع من الاهتمام والتقدير .					
٣	يتيح نظام المكافآت والبدلات الاستقرار الوظيفي للأستاذ .					
٤	يهيئ نظام المكافآت والبدلات أجواء مناسبة للعمل والإنتاج .					
٥	يشكل نظام المكافآت والبدلات بديل كاف ومجد لتعديل سلم الرواتب الأساسي لأعضاء هيئة التدريس .					
٦	من الممكن أن تستفيد جميع شرائح أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة من هذه المكافآت والبدلات .					
٧	يتيح النظام إمكانية الاستفادة من أكثر من مكافأة أو بدل من خلال تدابير معينه يقوم بها الأستاذ إذا رغب بذلك .					
٨	يقلل نظام المكافآت والبدلات من احتمال انتقال الأستاذ إلى قطاع آخر .					

المجال الثالث						
مقترحات تطوير وتفعيل النظام						
م	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
١	زيادة الراتب الأساسي لضمان شمول جميع أعضاء هيئة التدريس بهذا القرار .					
٢	تحويل بدل التميز إلى مكافأة مقطوعة تحل إشكالية التطبيق والتنفيذ .					
٣	صرف بدل التعليم بشكل متدرج يبدأ مع الحد الأدنى للنصاب التدريسي حتى يصل إلى كامل النسبة عند بلوغ كامل النصاب .					
٤	تحديد مدة فترة صرف بدل التعليم كل ستة أشهر من السنة الدراسية في حال استحقاقها في الفصل الدراسي					
٥	تحديد نطاق الندرة في البند المتعلق ببديل الندرة بشكل واضح على مستوى الكلية أو الجامعة أو الجامعات ككل .					
٦	منح قرض ميسر يخصم من الراتب بشكل شهري لمن لا يرغب الحصول على سكن أو بدل السكن .					
٧	تحديد سقف زمني محدد لصرف بدل الجامعات الناشئة .					
٨	توسيع نطاق صرف بدل التميز ليشمل التميز على مستوى الجامعة من خلال العمل والمشاركة والإنتاج والمشاركة .					
٩	صرف مكافأة نهاية الخدمة لمن يترك العمل لظروف قاهرة كالمرض أو الموت بغض النظر عن مدة الخدمة .					

- اذكر فيما يلي كتابة أي إجراء يمكن أن يحسن النظام ويطوره من وجهة نظرك :

**the effectiveness of the new system of rewards and allowances of Saudi faculty members,
and the impact on their job satisfaction, and give suggestions for the development and
improvement**

Adel Ayed Alshammari

Assistant professor

Hafar Al-patin Community college

King fahd University of Petroleum & Minerals

(Received on 4/6/1432 H, Accepted for Publication on 12/3/1433 H)

Keywords : effectiveness - rewards - faculty members

Abstract. This study aimed to reveal the effectiveness of the new system of rewards and allowances of Saudi faculty members, and the impact on their job satisfaction, and give suggestions for the development and improvement. To achieve these objectives we have used descriptive analytical study methodology through carrying out a successful survey of standards and foundations to construct incentives systems, rewards and discover their availability in the system by searching for the strengths and weaknesses. All these are by using the questionnaire prepared for that, which included thirty five (35) paragraphs distributed on three areas:

- Effectiveness of the system.
- Its impact on job satisfaction for teachers.
- Proposals for development and improvement.

It has been distributed to a random stratified sample of three hundred fifty (350) faculty members in Kingdom universities. The results showed that the system is located in the weak level of effectiveness, and not up to the level of aspirations and expectations of faculty members, and it has a medium effect on job satisfaction for teachers, and that there is considerable agreement on the need to modify, develop and introduce some significant improvements upon, most notably: Modify the salary scale, and reconsideration of the allowance and education allowance to address the problems of application and execution , and disbursement of the end service rewards for those who leave the job by force majeure, regardless of length of service.

The results also showed the presence of satisfactory significances at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) fixed responses towards areas of study due to the variable of the university, specialization and sex while no significant differences attributable to the variable specialization.

Based on these results, the researcher recommended the following: transfer scarcity allowance and education allowance to a steady increase in the career scale, and modify the mechanisms of exchange of excellence allowance and the expansion of pay away.