

## واقع تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن وعلاقته بأدائهم الإداري

أسوان عبد الله حمزة<sup>1</sup>

صلاح صالح شائف طاهر<sup>2</sup>

قسم الأصول والإدارة التربوية كلية التربية - عدن - جامعة عدن

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2026\)20.1.208](https://doi.org/10.47372/jef.(2026)20.1.208)

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن، وعلاقته بأدائهم الإداري، وذلك من خلال التعرف على مستويات تطبيق الحوافز والمكافآت، وجود معوقات تطبيقها، والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية، وفيما إذا وجدت فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات الاستجابات تعزى لمتغيرات الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (100) رئيس قسم في جميع كليات جامعة عدن. تم إعداد استبانة من ثلاثة محاور رئيسة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت منخفض، ومستوى وجود معوقات تطبيقها عال، ومستوى الأداء الإداري عال، وجود علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة، بين تطبيق الحوافز والمكافآت، والأداء الإداري، بالنسبة للفروق الاختصاصية في مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت، لمتغير نوع الكلية وجود فروق في إحدى المجالات والمحور إجمالاً لمستوى التطبيق، لصالح الكليات الإنسانية. ولمتغير عدد سنوات الخبرة وجود فروق في مستويات مجالين والمحور إجمالاً لصالح من 5 إلى 10 سنوات، بالنسبة للفروق في مستوى وجود المعوقات، لمتغير نوع الكلية وجود فروق في المحور إجمالاً لصالح الكليات الإنسانية، وبناءً على النتائج تم وضع العديد من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز والمكافآت، الأداء الإداري، رؤساء الأقسام العلمية، جامعة عدن.

**مقدمة:** يُعدّ التعليم الجامعي عنصر أساسي في منظومة المجتمع، فلا يمكن أن تكون هناك نهضة في المجتمع من دون أن يسبقها تطور فيه، لدى فالاهتمام بالتعليم الجامعي أصبح ضرورة ملحة في ظل ما يفرضه الواقع والتوقعات المستقبلية. وتعمل الجامعات جاهدة في تحقيق أهدافها، من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة. وتُعدّ الأقسام العلمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في الإدارة التربوية، ويبقى العنصر البشري هو محور التطور، والذي يعول عليه كثير في المنافسة والنجاح، وذلك من إدراك الإدارة الجامعية لدوافع الأفراد والحاجة لتحفيزهم، من حاجاتهم المؤثرة من درجات مختلفة من الرضا وعدم الرضا المنعكس على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الوسائل والسبل؛ التي تساعد على تحسين أدائهم مثل الحوافز والمكافآت ضرورة ملحة، لكون الإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها تسعى دائماً لفهم حاجات موظفيها. ويرتبط نجاح المؤسسات وتقديمها بما تمنحه من حوافز ومعنوية ومادية لأعضائها ووحداتها وأقسامها، والإدارة المعنية بتحقيق أهدافها المرجوة نجدها تسعى دائماً لتلبية حاجات موظفيها، ودراسة أهم أشكال الحوافز والمكافآت التي يمكن تقديمها، والأوقات المناسبة لتقديمها، والشكل الذي ستقدمه به، بحيث تؤدي ثمارها بوضع القواعد والمعايير والأسس لكل جائزة أو حافز جماعي أو فردي بعيداً عن الأنانية، والعلاقات الشخصية والضغط الخارجية (الشريم، 2016). واستخدام الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت من شأنه أن يحفز الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات وإمكانات تخدم تسيير أعمالهم والذي تُعدّ المنطلق الأساسي في إصدار وتنفيذ القرارات التي تسيير العمليات الإدارية، وكذلك توفير الدعم المادي والمعنوي الكافي لتسيير العمل وتوفير التسهيلات اللازمة والاهتمام بالتدريب والتطوير للأفراد (المالكي، 2018). وينظر للحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (كلالة، 2010)، ويعرفها الشريم (2016) بأنها "بذل معنوي أو مادي يمنح كأداة تحفيزية من قبل الإدارة لقاء جهد أو سلوك أو القيام بعمل متميز أو أداء أعمال خلال الدوام الرسمي وخارجة، تسهم في تطوير واقع العمل، وتحسن من مستوى الخدمة المقدمة للمؤسسة ومتلقي الخدمة" (130). وينظر للمكافآت بأنها المنفعة التي يتم تقديمها للاعتراف بالخدمة والإنجاز والسلوك الجدير بالثناء وما إلى ذلك، وتقوم فكرة منح المكافأة أساساً على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية؛ نظراً للتفاني والمثابرة في العمل، كذلك تختلف المكافأة عن الأجر، الذي عرف بأنه: "المقابل الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها" (الصبري، 2006م: 327). ويعتمد نجاح الحوافز والمكافآت على مدى توفير الدعم اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة وهنا يأتي دور التمويل اللازم لتحقيق تلك الأهداف (مرعي، 2003). ويثير موضوع الحوافز والمكافآت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين لما له من تأثير كبير في دافعية الأفراد وزيادة الإنتاجية (عبد السلام، 2018)، ولذلك فالاهتمام بتطوير نظم الحوافز والمكافآت الحالية والمعمول بها في المؤسسات الجامعية هو مطلب عام للنهوض بهذه المؤسسات وزيادة فاعليتها (الدوري، 2014؛ شيكو، 2012؛ عبد السلام، 2018).

تتألف الجامعة من عدد من الأقسام العلمية، التي تقع في قلب التنظيمات الجامعية، فهي المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كماً ونوعاً، وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية، التي تسهم في تحقيق أهدافها متضمنة اتخاذ القرارات المهمة كاختيار أعضاء هيئة التدريس وتطوير البرامج الأكاديمية وتحديد المقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة، من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع، وغيرها من القرارات، بل يتعداه إلى تنفيذها ومتابعتها (أبو عاشور، شطناوي، 2014؛ الدهشان والسيسي، 2005؛ الطائي، 2015). ورئيس القسم العلمي ينبغي أن يكون إدارياً ناجحاً ملماً بالمهارات الإدارية، المرتبطة بوظائف

الإدارة الجامعية (المنصور، 1999)، وهو ما يعرف بالأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وهو قدرة رؤساء الأقسام في كليات الجامعات الحكومية والخاصة على إنجاز المهمات الإدارية من مسؤوليات وواجبات متمثلة في القيادة الإدارية، واتخاذ القرارات السليمة، والتخطيط، والتنظيم، والنمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، والتوجيه والمتابعة والتقييم، إلى جانب المهارات في التعامل والعلاقات الإنسانية، فالارتباط بين قيادات الكلية وأعضاء هيئة التدريس، لا يتم إلا من خلال الأقسام العلمية، وشؤون الطلبة؛ إذ يجب أن يكون قادراً على كل ذلك بما يؤهل رؤساء الأقسام العلمية بكفاءة، لتحقيق رسالة الجامعة المتمثلة في أهداف القسم، الكلية، فالجامعة (العلي، 2016؛ المنصور، 1999). ويمثل رئيس القسم القيادة العلمية والإدارية بما تتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزايد مسؤولياته، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، إذ إن عمله ليس مقصوراً على تسيير شؤون القسم، ومباشرة أعماله التنظيمية، بل يجب أن يشتمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة، أولهما: الجانب العلمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية وهو أساس بنیان الجامعة وموضوعها الرئيس، الذي يعمل على تحقيق أهدافه، وثانيهما: الجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول (السيد ومصطفى، 2002). وبلغت أهمية مسؤوليات رئيس القسم الإدارية الدرجة، التي جعلت البعض يصور منصب رئيس القسم على أنه انتقال من دور مهني إلى دور شبه إداري (William, 2001).

وأشار Cowling and Mailer (1990)؛ والعبادي، الطائي، والأسدي، (2009) إلى أنه تقع على عاتق رؤساء الأقسام العلمية، هذه الفئة القيادية، إضافة إلى الأعمال الإدارية والتخطيطية والمهام التدريسية، مهام مضافة، تتضمن كل ما تستلزمه العملية التعليمية من متطلبات إدارية وتنظيمية وتخطيطية، بما فيها تطوير المناهج الدراسية، وتذليل الصعاب أمام أعضاء الهيئة التدريسية، لذلك فإن المواصفات المطلوبة توفرها فيهم هي مواصفات عضو هيئة التدريس مضاف إليها القدرة والقابلية على الإدارة والتنظيم والتوجيه، كذلك أساليب إعدادهم وتأهيلهم لا تختلف عن تلك الأساليب المطلوبة في تطوير أعضاء الهيئة التدريسية إضافة إلى تطوير كفاءاتهم في الإدارة التربوية العليا للتعليم الجامعي عن طريق تنظيم دورات إدارية خاصة بهم تتضمن موضوعات ذات علاقة بمهامهم في الإدارة التربوية. وترتبط فاعلية الكليات بكفاءة رؤساء الأقسام العلمية بها، بوصفهم العناصر المؤثرة والفعالة في استخدام الموارد المادية المتاحة، وفي ظل التغيرات، لن تستطيع الكليات الوصول إلى النجاح والتميز إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم سماتها وخصائصها (الطعامنة، 2009؛ رضوان، 2016). ويؤكد القريوتي (1990) أن معاملة العنصر البشري كالألة من دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة والحوافز والمكافآت وأنظمتها المختلفة وما تنثيره هذه القضايا المعقدة من تحديات، تنعكس سلباً على أدائه وإنجاز مهامه، ويضعف الرغبة لديه في تطوير أدائه.

وفي الدراسات السابقة؛ يُعدّ موضوع الحوافز والمكافآت من الموضوعات التي تحظى باهتمام علماء الإدارة، حيث تؤكد الدراسات السابقة أن نظم الحوافز والمكافآت من أقل النظم الإدارية استقراراً؛ إذ يتطلب الأمر إعادة النظر فيها أو إعادة تصميمها أو هيكليتها من مدة لأخرى بطريقة سليمة، ومعرفة أثرها في تحسين الأداء، لكي تساهم الظروف المتطورة. فدراسة الطيب (2004) التي هدفت إلى بناء نموذج لتخطيط الحوافز الإدارية في المؤسسات التربوية في الجمهورية اليمنية، مستمداً من الفكر الإداري والإسلامي ونظم وقوانين ولوائح الإدارة التربوية في اليمن، ومعرفة درجه أهميته وممارسته في واقع المؤسسات التربوية اليمنية من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية في أمانة العاصمة، وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج لتخطيط الحوافز الإدارية في المؤسسات التربوية الذي حصل على درجة عالية من الأهمية لدى أفراد العينة، وتبين من النموذج الأهداف والنتائج المتوقعة من الحوافز وتحقيقها، ومعرفة أنواع الحوافز الإدارية التربوية من منظور إداري إسلامي، ومعرفة الإجراءات والمعايير اللازمة لتنفيذ تلك الحوافز ونجاحها. ودراسة عباس وحمادي، (2009) التي هدفت إلى التعرف إلى واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية والجدوى منها، وأثرها في تحسين الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في مشاركة العاملين باتخاذ القرارات، كما أن رؤساءهم لا يعبروا مقترحاتهم اهتماماً كافياً، مما انعكس على معنوياتهم، كما أن فرص الترقية فيها لا ترتبط بتقارير تقييم الأداء ومن ثم لا تعتمد على الكفاءة في العمل، وأن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت. ودراسة الشعلان والبلهد (2015) التي هدفت إلى التعرف إلى الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بمستوى الاداء لدى موظفات الهيئة الإدارية في كلية الآداب بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الحوافز المادية، الراتب، وتحسين ظروف العمل المادية بتوفير أجهزة تسهل أداء العمل، والرتبة التي تزيد من الراتب. أما أهم الحوافز المعنوية فلقد كانت كلمات الشكر، والمديح الشفوي. كذلك ارتفاع الثقة الذاتية للموظفات وتأكيدهن على قدراتهن على ارتفاع مستوى الاداء، علاوة على أن معامل الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الاداء بلغ (0.266)، وهو معامل ارتباط ايجابي ضعيف، وذلك يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما تحسن مستوى الاداء الوظيفي للموظفات، وتغلب محور الحوافز المادية في الأهمية محفزاً لرفع مستوى الاداء على الحوافز المعنوية.

ودراسة الشريم (2016) التي هدفت إلى التعرف إلى أهم الحوافز المعنوية والمادية، التي تقدمها كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتقييم مدى تأثير الحوافز، التي تقدمها الكلية على تحسين مستوى الاداء واستمراره، ثم تقديم مقترحات لتطوير نظام الحوافز من وجهة نظر أفراد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يوافقون بأن مستوى الحوافز المقدمة لهم في الكلية بدرجة (كبيرة)، وأنهم يوافقون بشأن أثر الحوافز على تحسين الأداء بدرجة (كبيرة)، كما أنهم يوافقون بشأن مقترحات تطوير نظام الحوافز في الكلية بدرجة (كبيرة). ودراسة عباس (2019) التي هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة عال من وجهة نظر الباحثين، اقتصر الحوافز المادية التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على عبارات الشكر في أثناء العمل والتكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية، والدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة عمل الجامعة، ودعوة حضور الندوات العامة رسمياً، وأخيراً وجد أثر طردي ضعيف للحوافز المادية والمعنوية معاً على أداء العاملين في الجامعة؛ إذ كان تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين طردي، أما متغير الحوافز المعنوية فقد أثر

في متغير أداء العاملين عكسياً. ودراسة (Daniel 2019) التي هدفت إلى البحث عن العلاقة بين حافز وإنتاجية الموظف. وتحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف، وتحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية، إلى جانب الحوافز النقدية، هناك عامل رئيس آخر في تحفيز الموظفين هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؛ لأنه من دون تعاونهم لا يمكن للمنظمة تحسين أدائها.

وقد أظهرت دراسة كوزما (Cosma, 2014) أن الحوافز تؤدي دوراً في تحسين الإنتاجية في الدول الصناعية المتقدمة. ولذا فقد صارت الجامعات محل اهتمام الدارسين والباحثين والمختصين بغية الكشف عن الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية والمعوقات الإدارية والفنية المتعددة، التي تحول دون تقدم العمل وتطوره (الجوفي، 2000). ومما تؤكد الدراسات السابقة، دراسة (Miller, 1999) التي هدفت إلى معرفة وجهة نظر رؤساء الأقسام بكليات المجتمع في المملكة المتحدة في إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، قسمت الأداة على قسمين: قسم يتعلق بكيفية إشراك أعضاء هيئة التدريس في أداء وظائف القسم والقسم الآخر دور رؤساء الأقسام في تنمية أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام يرغبون في إشراك أعضاء هيئة التدريس في إدارة القسم على أساس التعاون، تحديد أدوار رئيس القسم، وأقترح رؤساء الأقسام مكافأة أعضاء هيئة التدريس وإعطائهم بعض الحوافز على مشاركتهم في الإدارة، عززت نتائج المسح مفهوم عمل رئيس القسم على أنه المتحدث باسم الهيئة التدريسية. ودراسة الحمدي، (2000) التي هدفت إلى تحديد مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة صنعاء من وجهة نظر عمداء الكليات (الرئيس المباشر)، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء العام لرؤساء الأقسام العلمية كان منخفضاً وأقل من الوسط الفرضي، أن معظم أفراد عينة البحث كانت تتقصصهم بعض المهارات الإدارية وبصورة خاصة مهارة التخطيط، والتنظيم، وتطوير الموارد البشرية، أن أداء رؤساء الأقسام في الكليات العلمية كان أعلى من أداء أقرانهم في الكليات الإنسانية وبصورة خاصة في مجالات التنظيم، والتوجيه والقيادة، والتقييم والرقابة. ودراسة الحجيلي، (2010) التي هدفت إلى تعرف آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم، وتوصلت الدراسة إلى أن (87) مهمة من المهمات الإدارية الفرعية البالغ عددها (96) مهمة (91%)، أدرك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها "مهمة" في تحقيق أهداف أقسامهم، منها: (13) مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و(12) مهمة تتعلق بالتنظيم، و(12) مهمة تتعلق بالتخطيط، و(12) مهمة أيضاً تتعلق بالقيادة والتوجيه، و(11) مهمة تتعلق بالمتابعة والتقييم، و(10) مهمات تتعلق بالمناهج والتدريس، ومثلها (10) مهمات تتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، و(7) مهمات تتعلق بالتدريب والنمو المهني، في حين أن (9) مهمات فقط من المهمات الإدارية الفرعية (9%) لم يدرك رؤساء الأقسام أنها مهمة في تحقيق أهداف أقسامهم. ودراسة البحيري، (2019) التي هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تعز وإب في ضوء مدخل التمكين الإداري من التعرف إلى مستوى أداء القيادات الأكاديمية لمدخل التمكين الإداري بجامعة تعز وإب، والتعرف إلى متطلبات تطبيقه، والمعوقات المتوقعة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء القيادات الأكاديمية لمدخل التمكين الإداري بجامعة تعز وإب بمجالاته كافة كان منخفضاً، واحتل مجال اتخاذ القرارات المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، كما أن هناك انخفاضاً ملحوظاً لدى القيادات الأكاديمية في جامعتي تعز وإب بالنسبة لمجال المكافآت والتحفيز؛ إذ احتل هذا المجال المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض، متطلبات تطبيق القيادات الأكاديمية لمدخل التمكين الإداري في الجامعتين كان عند درجة عالية. ودراسة غالب، (2020) التي هدفت إلى بناء تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري في كليات جامعة عدن في ضوء معايير Six Sigma، وذلك من التعرف إلى مستوى الأداء الإداري في كليات جامعة عدن في ضوء معايير مدخل (Six Sigma) المتمثلة بدعم القيادة العليا، التحسين المستمر، العمليات والأنظمة، الموارد البشرية، التغذية العكسية والقياس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري في كليات جامعة عدن في ضوء معايير مدخل (Six Sigma) منخفضاً في مكونات البحث كافة، وجاء المتوسط العام للأداء الإداري منخفضاً، وهي نتيجة غير مرضية لأنها أقل من الوسط الفرضي المعياري للبحث، تم وضع التصور المقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة عدن على وفق مدخل معايير (Six Sigma) والتي تتناسب مع بنية ومتطلبات جامعة عدن. وأن درجة موافقة الخبراء على استبانة تحسين الأداء كانت عالية.

ودراسة قاسم، (2020) التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى أداء مجالس الأقسام العلمية في جامعة عدن لمهامهم في مجالات (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والدراسات العليا)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء مجالس الأقسام العلمية في جامعة عدن لمهامهم في ضوء مدخل النظم في مجال التدريس بصورة عامة متوسط، ومستوى أداء مجالس الأقسام العلمية في جامعة عدن لمهامهم في ضوء مدخل النظم في مجال البحث العلمي منخفض، ومستوى أداء مجالس الأقسام العلمية في جامعة عدن لمهامهم في ضوء مدخل النظم في مجال خدمة المجتمع منخفض، ومستوى أداء مجالس الأقسام العلمية في جامعة عدن لمهامهم في ضوء مدخل النظم في مجال الدراسات العليا متوسط، ومستوى أداء مجالس الأقسام العلمية في جامعة عدن لمهامهم في ضوء مدخل النظم بصورة كلية منخفض، ودراسة الماس، (2021) التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى الأداء الإداري لقيادات كليات العلوم الطبيعية والتطبيقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وهي عشرة معايير اختارها الباحث، معرفة أثر متغيرات المسمى الوظيفي، النوع، اللقب العلمي، سنوات الخبرة، الكلية، في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري لقيادات كليات العلوم الطبيعية والتطبيقية، كما هدفت الدراسة أيضاً لمعرفة درجة اتفاق الخبراء على استبانة تطوير الأداء الإداري، وبما يمكن من تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لقيادات كليات العلوم الطبيعية والتطبيقية في جامعة عدن في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لقيادات كليات العلوم الطبيعية والتطبيقية على وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة كاملاً كان متوسطاً، وأن مستويات الأداء الإداري لقيادات كليات العلوم الطبيعية والتطبيقية على وفق تقديرات عينة الدراسة على كل معيار من معايير الدراسة جاءت بمستويات منخفضة ومتوسطة، وأن درجة موافقة الخبراء على استبانة تطوير الأداء كانت عالي وبالقوف أمام جامعة عدن في ظل التنافسات العلمية وكذلك زيادة الأعباء على عاتقها والظروف، التي تمر بها وكذلك الأدار

المهمة التي تؤديها، نجد أنه يجب عليها أن تولي اهتمام خاص لكل منتسبيها، وكذلك الاهتمام في الكليات التابعة لها التي تمثل الصرح العلمي لتنفيذ أهدافها وسياساتها؛ من أجل قيامها بواجباتها وإنجاز المهام والأهداف الموكلة لها، والتزامها بالأعمال الإدارية والأكاديمية المطلوبة على وفق المواعيد الرسمية؛ لإنجاز المراحل العلمية. ولأهمية الحوافز والمكافآت بوصفها أحد العوامل المؤثرة في سلوك رؤساء الأقسام العلمية ودفعهم نحو تحقيق أهداف الجامعة، تزايد الاهتمام بها، وعليه تسعى هذه الدراسة بالاطلاع على واقع تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية، وما يعكسه هذا التطبيق على مستوى أدائهم الإداري، سلباً أو إيجاباً، كما تتناول مستوى وجود المعوقات لتطبيق تلك الحوافز والمكافآت.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:** أنّ الممارسات الإدارية السائدة في الجامعات اليمنية والمتمثلة في انعدام الاستقلال المالي والإداري فيها إلى جانب إتباع أساليب إدارية وأنماط قيادية تقليدية، والتدخل المباشر وغير المباشر للجهات الرسمية وغير الرسمية في أعمال الجامعات وأنشطتها وإدارتها، قد أضعف من دورها ومكانتها وخصوصياتها، وذلك انعكس سلباً على القيام بوظائفها الأساسية وأداء رسالتها وتحقيق أهدافها خاصة، وعلى أداءها الكلي عموماً (وزارة التعليم العالي، 2006).

وفي هذا السياق يرى (المالكي، 2018: 110) أن رؤساء الأقسام العلمية يمثلون أحد أهم أركان العملية التعليمية والبحثية في جامعة عدن، ولكي تصل الجامعة إلى ما تسعى إليه من الأهداف المنشودة لابد لها أن تشجع رؤساء أقسامها وتطور أدائهم من أجل وصولها إلى الجودة والتميز في الأداء. فالأقسام العلمية في جامعة عدن تواجه إشكاليات عديدة منها ما يتعلق بنقص اهتمام الجامعة بتوفير الدعم المادي والمعنوي الكافي لتسيير عمل رئيس القسم، وعمل التسهيلات اللازمة والاهتمام بالتدريب والتطوير الفردي لرئيس القسم وتشير الدراسات التي درست جامعة عدن أن إدارتها تواجه عدداً من الصعوبات الإدارية، والمشكلات التنظيمية، التي تحد من فاعليتها في أداء رسالتها وذلك يعيق عملية تطوير ومواكبة روح العصر والاستفادة من التقنيات الحديثة (الدوش، 2010؛ الدوري، 2014؛ المالكي، 2018؛ صلاح، 2016؛ كرام، 2018)، فقد أكدت الدراسات السابقة أن هناك عدداً من الإشكالات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن (المالكي، 2018؛ صلاح، 2016؛ كرام، 2018)، والتي أظهرت مستوى ممارستهم لمهامهم وعرضت منها اجتماعات الأقسام العلمية بالجامعة والتي أشارت إلى أن هناك ضعفاً في استخدام الحوافز المادية وكذلك المعنوية والمكافآت التي من شأنها تحفز رؤساء الأقسام العلمية على إظهار ما لديهم من قدرات وإمكانيات تخدم الاجتماعات والذي يُعد المنطلق الأساسي في إصدار وتنفيذ القرارات التي تسيير العملية التعليمية (المالكي، 2018؛ صلاح، 2016)، وكذلك ضعف اهتمام الجامعة بتوفير الدعم المادي والمعنوي الكافي لتسيير عمل رئيس القسم وتوفير التسهيلات اللازمة والاهتمام بالتدريب والتطوير الفردي لرئيس القسم (المالكي، 2018). وعلى الرغم من عدم توافر الدراسات التي أجريت في جامعة عدن والمتعلقة بالحوافز والمكافآت، فقد استنتجت دراسة الدوري (2014) أنه لا يوجد نظام حوافز ومكافآت واضح ومحدد وفاعل يعمل به، وأكدت أن غياب الحوافز وعدم تفعيل أنظمتها، يؤثر سلباً، وذلك يعرقل عملية العمل الدؤوب والمستمر والمبدع.

وجاءت تلك الدراسات السابقة لتؤكد ما توصلت له دراسة (الريمي، 2010) التي عرضت الفساد الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية؛ فقد بينت ما يتعلق ببعض الممارسات المخلة بأخلاقيات الوظيفة العامة والمخالفة للقوانين واللوائح الإدارية والتنظيمية منها: المحاباة وقبول الوساطة والعلاقات الشخصية، وكذلك ضعف سياسة الحوافز، وأنه لا توجد معايير موضوعية في صرف المكافآت وتحديد الإجازات، المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم توزيع المهام والصلاحيات والمسؤوليات بعدالة، وغياب الشفافية، وأنه لا توجد مؤشرات دقيقة لتقييم الأداء، وغياب القدوة الحسنة من الإداريين، وضعف الإدارة الأكاديمية، واستنتجت دراسة (كرام، 2018: 20) التي عرضت مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة بالقيم الإسلامية في جامعة عدن، أن نسبة كبيرة من القيادات الإدارية في الأقسام العلمية تتمتع بصفات شخصية وتنظيمية طيبة، فهي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير، وذلك يمكنها من تطبيق سيادة العدل، وتعزيز الانضباط والمبادرة والإبداع الإداري، والذي بدوره يحقق الفعالية والتميز، ويعزز الولاء والانتماء للعمل والاستقرار المهني والنفسي. هذا بالإضافة إلى ما أوصت به دراسة الطيب (2004) التي عرضت نموذجاً لتخطيط الحوافز الإدارية التربوية في الجمهورية اليمنية على ذوي التخصص من علماء الإدارة والتخطيط التربوي بإجراء أبحاث تركز بخاصة على موضوع الحوافز والمكافآت وأثرها في الأداء الإداري.

ولأهمية الحوافز والمكافآت في أداء رؤساء الأقسام العلمية؛ انبثقت فكرة هذه الدراسة لتبين علاقة الحوافز والمكافآت بأداء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن، إذ تُعد هذه الدراسة الأولى بحسب علم الباحثان والمتعلقة بواقع تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن وعلاقته بأدائهم الإداري، ومن هذا المنطلق حددت مشكلة الدراسة في السؤالين الرئيسيين الآتيين:

1. ما واقع تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن؟
2. ما العلاقة بين تطبيق الحوافز والمكافآت والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن؟

ويتفرع من السؤالين الرئيسيين الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن؟
2. ما مستوى وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية؟
3. ما مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق الحوافز والمكافآت تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، وسنوات الخبرة رئيس قسم)؟
5. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، وسنوات الخبرة رئيس قسم)؟



6. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، وسنوات الخبرة رئيس قسم) ؟

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن، والكشف عن العلاقة بين تطبيق الحوافز والمكافآت والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية، وذلك من التعرف إلى مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت، ومستوى وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت، ومستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية، ومعرفة أيضاً فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق الحوافز والمكافآت، ولمستوى وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت، ولمستوى الأداء الإداري في كليات جامعة عدن تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، وسنوات الخبرة رئيس قسم).

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في أهمية الحوافز والمكافآت، ومدى تطبيقها العملي في الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن، وأهمية أثرها على أداء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التابعة لها، وتحديد مستوى الأداء الإداري لديهم، وتحديد مستوى وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت للكشف عن جوانب القصور في ذلك. كما تتجلى الأهمية في أن نتائج وتوصيات هذه الدراسة تفيد المسؤولين الإداريين وصانعو القرار في الجامعة في مجال يخدم الجامعة وكلياتها عند تصميم وتوظيف الحوافز والمكافآت بما يخدم أداء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات. كذلك إضافة علمية جديدة تنثري المكتبة العلمية في مجال الحوافز والمكافآت، حيث تعتبر الدراسة الأولى، وبحسب علم الباحثان، والمتعلقة بالحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن وعلاقته بأدائهم الإداري.

**حدود الدراسة:** اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة على واقع تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن وعلاقته بأدائهم الإداري، واقتصرت الحدود المكانية على الأقسام العلمية جميعاً في كليات جامعة عدن كافة. واقتصرت الحدود البشرية على رؤساء الأقسام العلمية جميعاً في كليات جامعة عدن جميعاً. والحدود الزمنية على تطبيق الاستبانة العام الجامعي 2022-2023.

#### التعريفات الإجرائية:

الحوافز مؤثر خارجي تهيئه وتقدمه إدارة الجامعة لرئيس القسم العلمي، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يعمل على تحريك قدراته بما يزيد من كفاءة أدائه الإداري على نحو أكبر وأفضل وذلك بما يشبع حاجاته ورغباته وبما يحقق أهداف الكلية والجامعة. المكافآت أنواع العطاءات التي يحصل عليها رؤساء الأقسام العلمية جميعاً مقابل عملهم سواء أكانت مكافآت مالية مباشرة أم غير مباشرة أم مكافآت غير مالية تشجع نحو الأداء الجيد مع وضع في الاعتبار تميز كل رئيس قسم وضرورة وجود العدالة والمساواة بينهم وهي مكافآت تمنح مقابل خدمات ممتازة وليس لها صفة الاستمرارية.

تطبيق الحوافز والمكافآت المسار الفعلي الذي تسلكه جامعة عدن في التعامل مع الحوافز والمكافآت تجاه أداء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن، وتحدد مؤشرات بحسب أداة الدراسة وتقاس بالدرجة التي تحصل عليها عينة الدراسة على فقرات الأداة، والمتمثلة بمجالات منح الحوافز المادية، ومنح الحوافز المعنوية، ومنح المكافآت، والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت.

الأداء الإداري هو تنفيذ رئيس القسم العلمي لمهامه ومسؤولياته وأنشطته الإدارية، التي تسعى لها الكلية لتحقيق أهداف جامعة عدن، وتحدد مؤشرات الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بحسب أداة الدراسة، وتقاس بالدرجة، التي تحصل عليها عينة الدراسة على فقرات الأداة، والمتمثلة بمجالات التخطيط والتنظيم، والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرار، والنمو المهني والعلاقات المتبادلة، والتوجيه والرقابة والتقييم.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها، اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي الارتباطي، وهو المنهج الذي يعمل على جمع البيانات من عددٍ من المتغيرات، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينهما، وإيجاد قيمة تلك العلاقة والتعبير كمياً مما يسمى بمعامل الارتباط (ملحم، 2010)؛ إذ يتناسب مع أهداف الدراسة وتسؤولاتها.

**مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية جميعاً في كليات جامعة عدن جميعاً، والبالغ عددهم (103) فرداً، بحسب إحصائيات جامعة عدن للعام الجامعي 2022/2023 م.

**عينة الدراسة:** ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة الأصلي؛ اعتمد مجتمع الدراسة بالكامل هو عينة الدراسة، بطريقة الحصر الشامل إذ وزعت الاستبانات على مفردات مجتمع الدراسة جميعاً، وبنسبة (100%)، وبعد تجميعها وفرزها اتضح استعادت (100) استبانة من مجموع (103) استبانة؛ أي بنسبة (97%)، وبذلك يكون عدد أفراد العينة (100) فرد، وهم موزعون على وفق خصائصهم الديموغرافية المحددة تبعاً لمتغيرات الدراسة جدول (1):

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب فئات المتغيرات

| المتغيرات             | فئة المتغير       | التكرار | إجمالي التكرار | النسبة المئوية % | إجمالي |
|-----------------------|-------------------|---------|----------------|------------------|--------|
| الكلية                | إنسانية           | 57      | 100            | 57               | 100%   |
|                       | تطبيقية           | 43      |                | 43               |        |
| سنوات الخبرة رئيس قسم | أقل من 5 سنوات    | 31      | 100            | 31               | 100%   |
|                       | من 5 إلى 10 سنوات | 48      |                | 48               |        |
|                       | أكثر من 10 سنوات  | 21      |                | 21               |        |

**أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة تم تصميم استبانة استبانه تكونت من قسمين؛ القسم الأول: تضمّن بيانات تتعلق بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (نوع الكلية، سنوات الخبرة رئيس قسم)؛ القسم الثاني تضمّن محاور الدراسة وينقسم إلى ثلاثة محاور،

على النحو الآتي: المحور الأول تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن لديه أربع مجالات هي: منح الحوافز المادية، ومنح الحوافز المعنوية، ومنح المكافآت، والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت. المحور الثاني الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن لديه أربع مجالات هي: التخطيط والتنظيم، والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرار، والنمو المهني والعلاقات المتبادلة، والتوجيه والرقابة والتقويم. والمحور الثالث معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن. وقد صيغت عبارات فقرات محاور الاستبانة بما يتلاءم مع كل مجال ومحاوره، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (99) فقرة، منها (41) فقرة في محور تطبيق الحوافز والمكافآت، و(41) فقرة لتغطية محور الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية، و(17) فقرة في محور معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت، تم استخدام مقياس (ليكارڊ الخماسي)؛ لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات بحسب: أعلى وزن أعطي (5)؛ لتمثل الإجابة (عالٍ جدًا)، أدنى وزن أعطي (1)؛ لتمثل الإجابة (منخفض جدًا)، وبينهما ثلاثة أوزان أخرى (4، 3، 2)؛ لتمثل الإجابة (عالٍ، متوسط، منخفض) على التوالي.

**صدق وثبات الأداة:** لقياس الصدق الظاهري عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين؛ وذلك للتحقق من صحة ودقة صياغة الفقرات لغويًا، ومدى انتماء الفقرة إلى المحور الذي وردت فيه، ومدى قياسها لما وُضعت لأجله ظاهريًا؛ وفي ضوء ذلك أُجريت التعديلات بحذف لبعض الفقرات، وبإضافة لبعض الفقرات، وإعادة صياغة لبعض منها؛ في الأخير حوت الاستبانة النهائية على (99) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط لأداة الدراسة باستخدام (معامل سيرمان للارتباط)، وللتحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل ثبات الفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وذلك فيما يخص كل مجال على حدة، ولأداة عامة، كما يوضح الجدول (2).

جدول (2): قيم مدى معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، ومعاملات ارتباط المحور بالأداة، ومعاملات الفا كرونباخ للثبات

| المجالات                                      |                                   | فقرات | مدى معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه | معاملات ارتباط المحور بالأداة | معاملات الفا كرونياخ للثبات |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------|-------|----------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| محور تطبيق الحوافز والمكافآت                  |                                   |       |                                                    |                               |                             |
| 1                                             | منح الحوافز المادية               | 11    | 0.82 - 0.50                                        | .720                          | 0.84                        |
| 2                                             | منح الحوافز المعنوية              | 10    | 0.77 - 0.42                                        |                               | 0.87                        |
| 3                                             | منح المكافآت                      | 7     | 0.75 - 0.41                                        |                               | 0.86                        |
| 4                                             | الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت  | 12    | 0.76 - 0.57                                        |                               | 0.84                        |
|                                               | الكلية                            | 40    | -                                                  |                               | 0.83                        |
| محور الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية |                                   |       |                                                    |                               |                             |
| 1                                             | التخطيط والتنظيم                  | 9     | 0.71 - 0.57                                        | .820                          | 0.82                        |
| 2                                             | القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار | 13    | 0.71 - 0.48                                        |                               | 0.88                        |
| 3                                             | النمو المهني والعلاقات المتبادلة  | 9     | 0.72 - 0.57                                        |                               | 0.79                        |
| 4                                             | التوجيه والرقابة والتقويم         | 11    | 0.76 - 0.52                                        |                               | 0.81                        |
|                                               | الكلية                            | 42    | -                                                  |                               | 0.81                        |
| محور معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت           |                                   |       |                                                    |                               |                             |
|                                               | الكلية                            | 17    | 0.89 - 0.63                                        | .500                          | 0.88                        |
|                                               | الاستبانة                         | 99    | -                                                  | -                             | 0.81                        |

**المعالجة الإحصائية:** تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم إجراء الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، والتباين الأحادي لاختبار الفروق، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس العلاقة. وصنفت المتوسطات باعتماد المعيار الثلاثي لمستويات التطبيق، والأداء، والوجود للمعوقات، (2.33 فأقل) (منخفضة)، (2.34-3.67) (متوسطة)، (3.68 فأكثر) (عالية). واعتماد الوسط الفرضي 3 (في أثناء التحليل الإحصائي).

### عرض النتائج ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الرئيس الأول:

1. ما واقع تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن؟

الإجابة عن السؤال الفرعي الأول الذي ينص على: ما مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجالات لمحور تطبيق الحوافز والمكافآت والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لفقرات المجالات ومحاور تطبيق الحوافز والمكافآت

| رتبة | الفقرات                                      | الترتيب الأصلي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق |
|------|----------------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1    | يتوفر حافز مسؤولية.                          | 5              | 2.39            | 1.00              | منخفض         |
| 2    | توجد بدلات مضافة للراتب (طبيعة عمل، تمثيل).  | 4              | 2.36            | 1.12              | منخفض         |
| 3    | يوجد بدل عضوية لجان.                         | 8              | 2.19            | .952              | منخفض         |
| 4    | توجد علاوات إضافية منها إجازات مدفوعة الأجر. | 10             | 2.19            | 1.08              | منخفض         |

|                                                               |                                                                                    |    |      |       |       |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----|------|-------|-------|
| 5                                                             | توجد ترقيات استثنائية عادلة تزيد من الراتب.                                        | 6  | 2.18 | 0.969 | منخفض |
| 6                                                             | يوجد حافز (عمل إضافي، عمل خارج الدوام، جلسات).                                     | 9  | 2.16 | 1.00  | منخفض |
| 7                                                             | يعطى تعويض الإجازات المتراكمة.                                                     | 7  | 2.07 | 0.963 | منخفض |
| 8                                                             | يتوفر بدل سكن.                                                                     | 1  | 2.05 | 1.01  | منخفض |
| 9                                                             | تعطى قروض عند الحاجة                                                               | 11 | 2.04 | 1.00  | منخفض |
| 10                                                            | يتوفر بدل نقل أو وسيلة نقل مناسبة                                                  | 3  | 2.00 | 1.02  | منخفض |
| 11                                                            | يتوفر بدل تأمين صحي.                                                               | 2  | 1.92 | 0.927 | منخفض |
| <b>الكلية للمجال الأول: منح الحوافز المادية</b>               |                                                                                    |    |      |       |       |
| 1                                                             | يدعى لحضور الاجتماعات.                                                             | 3  | 2.98 | 1.07  | متوسط |
| 2                                                             | يكلف برئاسة اللجان والأعمال القيادية.                                              | 2  | 2.72 | 1.02  | متوسط |
| 3                                                             | يحصل على فرص الترقية والتقدم.                                                      | 1  | 2.66 | 1.11  | متوسط |
| 4                                                             | يرشح لحضور (دورات تدريبية، مؤتمرات، ندوات)، خاصة بطبيعة العمل.                     | 4  | 2.47 | 1.00  | منخفض |
| 5                                                             | تقدم له خطابات الشكر والثناء لإنجازاته في أثناء العمل.                             | 6  | 2.37 | 1.00  | منخفض |
| 6                                                             | توفر أجهزة تحسن ظروف العمل والأداء.                                                | 5  | 2.35 | 0.990 | منخفض |
| 7                                                             | يمنح الإجازات الاستثنائية تقديرًا لجهوده في العمل.                                 | 9  | 2.25 | 1.11  | منخفض |
| 8                                                             | يمنح الهدايا التذكارية والدروع والميداليات في المناسبات.                           | 7  | 2.15 | 1.02  | منخفض |
| 9                                                             | يحفز بوضع اسمه على لوحة الشرف ووصف أدائه بالكفاءة.                                 | 10 | 2.04 | 1.06  | منخفض |
| 10                                                            | تقدم جائزة لأفضل رئيس قسم سنويًا.                                                  | 8  | 2.00 | 1.02  | منخفض |
| <b>الكلية للمجال الثاني: منح الحوافز المعنوية</b>             |                                                                                    |    |      |       |       |
| 1                                                             | توجد مكافآت تشجيعية لرئيس القسم العلمي.                                            | 5  | 2.27 | 0.953 | منخفض |
| 2                                                             | توزع المكافآت على من يستحقها من رؤساء الأقسام العلمية.                             | 2  | 2.18 | 1.00  | منخفض |
| 3                                                             | توجد مكافآت عينية (ترقيات، انتداب، ساعات عمل مرنة).                                | 7  | 2.17 | 0.886 | منخفض |
| 4                                                             | تعطى مكافأة نهاية الخدمة لرئيس القسم العلمي.                                       | 4  | 2.14 | 1.02  | منخفض |
| 5                                                             | يتلقى رئيس القسم العلمي مكافأة على الأداء المتميز.                                 | 1  | 2.10 | 0.999 | منخفض |
| 6                                                             | يوجد نظام مكافآت استثنائية لرئيس القسم العلمي الكفوء.                              | 3  | 2.08 | 0.927 | منخفض |
| 7                                                             | يكرم المتميزون من رؤساء الأقسام العلمية نهاية كل عام دراسي.                        | 6  | 2.05 | 0.913 | منخفض |
| <b>الكلية للمجال الثالث: منح المكافآت</b>                     |                                                                                    |    |      |       |       |
| 1                                                             | يؤثر منح الحوافز والمكافآت لمن يستحقها إيجابًا على أداء رئيس القسم                 | 10 | 2.80 | 1.43  | متوسط |
| 2                                                             | يخفف العبء التدريسي لرئيس القسم العلمي لمنحه الوقت الكافي للقيام بالمهام الإدارية. | 12 | 2.71 | 1.12  | متوسط |
| 3                                                             | تصرف الحوافز والمكافآت لكل رؤساء الأقسام العلمية دون تمييز.                        | 2  | 2.35 | 0.980 | منخفض |
| 4                                                             | يعتمد نظام لضبط استحقاق وتوزيع الحوافز والمكافآت.                                  | 1  | 2.32 | 0.985 | منخفض |
| 5                                                             | ترتبط دوافع وحاجات رئيس القسم المعنوية بأساليب التحفيز المستخدمة.                  | 6  | 2.30 | 0.942 | منخفض |
| 6                                                             | تتوافق الحوافز والمكافآت مع الجهد المبذول من قبل رئيس القسم.                       | 7  | 2.27 | 0.869 | منخفض |
| 7                                                             | ترتبط الحوافز والمكافآت بالأداء المتميز.                                           | 4  | 2.27 | 0.933 | منخفض |
| 8                                                             | تطبق الحوافز والمكافآت بعدالة، وشفافية مما يعكس كفاءتها لرؤساء الأقسام             | 3  | 2.26 | 0.866 | منخفض |
| 9                                                             | ترتبط دوافع وحاجات رئيس القسم المادية بأساليب التحفيز المستخدمة.                   | 5  | 2.25 | 0.959 | منخفض |
| 10                                                            | تمنح الأولوية لرئيس القسم لمنحه الوقت الكافي للقيام بالمهام الإدارية.              | 11 | 2.24 | 0.986 | منخفض |
| 11                                                            | يحصل رئيس القسم على أعلى حافز أو مكافأة وفقًا لإنجازاته.                           | 8  | 2.06 | 0.959 | منخفض |
| 12                                                            | يختار المتميزون من رؤساء الأقسام بموضوعية للتكريم سنويًا.                          | 9  | 2.02 | 0.951 | منخفض |
| <b>الكلية للمجال الرابع: الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت</b> |                                                                                    |    |      |       |       |
| <b>الكلية لمحوّر مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت</b>            |                                                                                    |    |      |       |       |
|                                                               |                                                                                    |    | 2.26 | 0.739 | منخفض |
|                                                               |                                                                                    |    | 2.26 | 0.651 | منخفض |

يتبين في الجدول (3) أن المستوى العام لتطبيق مجال منح الحوافز المادية (منخفض)، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام (2.14)، وانحرافه المعياري (0.801)، أي أن منح الحوافز المادية يطبق بمستوى منخفض لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وأن المستوى العام لتطبيق مجال منح الحوافز المعنوية (منخفض)، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام (2.40)، وانحرافه المعياري (0.725)، أي أن منح الحوافز المعنوية يطبق بمستوى منخفض لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وأن المستوى العام لتطبيق مجال منح المكافآت (منخفض)، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام (2.14)، وانحرافه المعياري (0.812)، أي أن منح المكافآت يطبق بمستوى منخفض لدى رؤساء الأقسام العلمية. وأن المستوى العام لتطبيق مجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت (منخفض)، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.32)، وانحرافه المعياري (0.739)، أي أن الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت يطبق بمستوى (منخفض) لدى رؤساء الأقسام العلمية.

أظهرت نتائج الجدول (3) أنّ مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية عموماً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى (منخفض)، بمتوسط حسابي (2.26)، وانحراف معياري (0.651)، وجاء ترتيب مجالات المحور على نحو أحتل فيه مجال منح

الحوافز المعنوية المرتبة الأولى، ومجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت المرتبة الثانية، ومجال منح الحوافز المادية المرتبة الثالثة، ومجال منح المكافآت المرتبة الرابعة.

وتُعزى تلك النتيجة العامة لمحور تطبيق الحوافز والمكافآت ربما إلى ضعف الموارد المالية في الجامعة إذ أصبحت الحوافز والمكافآت لا تمنح بالشكل المطلوب، أو ربما تعود لسوء إدارة تلك الموارد المالية وصرفها في بنود ربما قد يكون بعضها بعيداً عن الاهتمام بصرف الحوافز والمكافآت بأشكالها المختلفة، وقد يفسر ذلك ضعف تطبيق لوائح ونظم العمل بالحوافز والمكافآت، وبالتالي فلم تعد تصرف للجميع على وفق ذلك، وما ينتج عنه قد يفسد دور وغايات الحوافز والمكافآت في التشجيع والدفع نحو أداء أفضل، مما يجعل دوافع رؤساء الأقسام المادية وحاجاتهم لا ترتبط ارتباطاً قوياً بأساليب التحفيز المستخدمة. فقد أصبحت آخر الهموم، ناهيك عن الوضع الاقتصادي المتردي والذي القي بظلاله على موازنات الجامعات المعتمدة من قبل الحكومة، والذي انعكس على مخصصات الكليات، ومن ضمنها حوافزها ومكافآتها.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني الذي ينص على: ما مستوى وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور معوقات تطبيق الحوافز

المكافآت مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية

| رتبة | الفقرات                                                                                              | الترتيب الأصلي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى وجود المعوق |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| 1    | ضعف التخطيط والمتابعة والرقابة على مصادر التمويل مما يؤثر ذلك على الحوافز والمكافآت للأقسام العلمية. | 17             | 3.97            | 1.00              | عالي              |
| 2    | غياب وجود باب للمنافسات بشكل معلن عن الحوافز والمكافآت في موقع الكلية أو الجامعة.                    | 12             | 3.80            | 1.14              | عالي              |
| 3    | الافتقار إلى وجود نظام حوافز ومكافآت واضح ومحدد وفعال يعمل به.                                       | 1              | 3.78            | 1.10              | عالي              |
| 4    | قصور المتابعة والرقابة على الحوافز والمكافآت من حيث فاعليتها وأثرها على رؤساء الأقسام العلمية.       | 15             | 3.76            | 1.21              | عالي              |
| 5    | قلة دعم وتأييد الإدارة الجامعية للحوافز والمكافآت في الكليات.                                        | 11             | 3.73            | 1.19              | عالي              |
| 6    | عدم وضوح أهداف الحوافز والمكافآت لكل من الإدارة والمستفيدين.                                         | 2              | 3.72            | 1.05              | عالي              |
| 7    | محدودية مصادر التمويل وانخفاض كفاءة تخصيصها على مكونات الحوافز والمكافآت ومفرداتها.                  | 16             | 3.71            | 1.09              | عالي              |
| 8    | ضعف دقة عمليات تقييم الأداء وفق معايير موضوعية.                                                      | 10             | 3.71            | 1.14              | عالي              |
| 9    | قلة ارتباط دوافع وحاجات رئيس القسم بأساليب الحوافز والمكافآت المستخدمة                               | 6              | 3.68            | 1.07              | عالي              |
| 10   | ضعف ارتباط الحوافز والمكافآت لرئيس القسم العلمي بالإنجازية.                                          | 5              | 3.68            | 1.16              | عالي              |
| 11   | ضعف الوعي الكامل لدى الإدارة العليا بطبيعة مشاكل الأقسام العلمية.                                    | 13             | 3.60            | 1.24              | عالي              |
| 12   | ضعف التوافق في الحوافز والمكافآت مع الجهد المبذول من قبل رئيس القسم                                  | 7              | 3.58            | 1.21              | عالي              |
| 13   | الافتقار إلى وجود خطة واضحة لنظام الحوافز والمكافآت في الكليات.                                      | 3              | 3.57            | 1.12              | عالي              |
| 14   | الافتقار إلى وجود لجنة خاصة بالتقييم والحوافز في الكليات.                                            | 9              | 3.52            | 1.19              | عالي              |
| 15   | ضعف قنوات الاتصال بين العمداء ورؤساء الأقسام العلمية.                                                | 14             | 3.44            | 1.30              | عالي              |
| 16   | التحيز في صرف الحوافز والمكافآت لرؤساء الأقسام العلمية.                                              | 4              | 3.37            | 1.21              | متوسط             |
| 17   | ضعف اهتمام العمداء بالآثار الإيجابية والسلبية للحوافز والمكافآت.                                     | 8              | 3.29            | 1.29              | متوسط             |
|      | الكللي لمحور مستوى وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت                                               |                | 3.64            | 0.83              | عالي              |

يتضح من الجدول (4) أنّ المستوى العام لوجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (عالي)، إذ بلغ متوسطه الحسابي العام (3.64)، وانحرافه المعياري (0.833)، أي أن هذه المعوقات تطبيق بمستوى عالي في كليات جامعة عدن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويجدر الإشارة هنا إلى أنه حصلت من واقع 17 فقرة من فقرات المحور، 15 فقرة منها على مستوى (عالي) لوجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن؛ إذ تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (3.97-3.44)، وانحرافات المعيارية بين (1.00-1.30)، وهي بذلك تتحقق بمستوى عالي على وفق أفراد عينة الدراسة.

وتعزو هذه النتيجة العامة لمحور معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت إلى ضعف الاهتمام بالتخطيط والمتابعة والرقابة على مصادر التمويل؛ فقد أثر من فعالية تطبيق الحوافز والمكافآت، إلى جانب ما تعانيه الإمكانات المالية والمادية في الكليات عموماً، من ضعف وانحسار؛ وذلك يؤثر سلباً من موارد الأقسام العلمية، علاوة على الظروف الاقتصادية العامة التي تمر بها الجامعات الحكومية؛ فقد ضعفت مصادر التمويل في السنوات الأخيرة، واضمحلت كثيرًا؛ فلا توجد موازنة خاصة بها، كما أن إيرادات الكليات التي كانت تتحقق ربما قد شحت، وهو ما يفسر ضعف إدراك عمداء الكليات بأهمية الحوافز والمكافآت للأقسام العلمية، وعدم بدل الجهود اللازمة من أجل إنهاء وجود تلك المعوقات أو الحد منها. فلم تعد الكليات قادرة على تطبيق الحوافز والمكافآت باختلاف أشكالها للأقسام العلمية ولموظفيها عموماً، نتيجة وجود معوقات مختلفة وبمستوى عالي، وذات تأثيرات متباينة على واقع هذا التطبيق. اتفقت نتائج هذه الدراسة في واقع تطبيق الحوافز والمكافآت مع نتائج دراسة



الطبيب، (2004) التي أكدت أن الممارسة الفعلية لكل من الحوافز المادية والمكافآت ضعيفة عمومًا، وضعف التخطيط للحوافز وقلة الالتزام بالمعايير. ومع دراسة عباس وحمادي، (2009) التي بينت أن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت. ومع نتائج دراسة البحيري، (2019) التي توصلت إلى أن هناك انخفاضًا ملحوظًا لدى القيادات الأكاديمية في جامعتي تعز واب لمجال المكافآت والتحفيز، فقد جاء هذا المجال في المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطبيب، (2004) التي أكدت ربط سياسة الحوافز المادية بالواقع الاقتصادي والمعيشي للأفراد، وبتحري العدل والموضوعية عند تطبيق الحوافز والمكافآت، ومراعاة التوازن بين الحافز المادي والمعنوي في الاشباع.. ومع دراسة الشعلان والبلهد، (2015) والتي تغلب فيها محور الحوافز المادية في الأهمية محفز لرفع مستوى الاداء على الحوافز المعنوية. واختلفت كذلك مع نتائج دراسة الشريم، (2016) التي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بأن مستوى الحوافز المقدمة لهم في الكلية بدرجة (كبيرة).

الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث الذي ينص على: ما مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجالات ولمحور الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء لفقرات المجالات ولمحور الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية

| رتبة                                                    | الفقرات                                                                                                      | الترتيب الأصلي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأداء |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1                                                       | أوظف قدراتي في التخطيط والتنظيم باستمرار في إنجاز مهام القسم.                                                | 9              | 3.69            | 1.17              | عالي         |
| 2                                                       | أعمل بروح اللوائح والأنظمة والتعليمات والقوانين الجامعية.                                                    | 5              | 3.62            | 1.18              | عالي         |
| 3                                                       | أناقش أعضاء القسم العلمي في أثناء وضع خططهم الدراسية الفصلية.                                                | 2              | 3.46            | 1.11              | عالي         |
| 4                                                       | أضع أهداف القسم في ضوء أهداف الجامعة وبحسب الإمكانيات المتوفرة                                               | 3              | 3.42            | 1.09              | عالي         |
| 5                                                       | أستثمر جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحسين وتميز القسم.                                             | 7              | 3.37            | 1.16              | متوسط        |
| 6                                                       | أعتمد الوصف الوظيفي النموذجي لأدائي وصلاحياتي ومسؤولياتي.                                                    | 6              | 3.31            | 1.14              | متوسط        |
| 7                                                       | أضع خططًا تطويرية مرنة للمناهج والأبحاث وخدمة المجتمع.                                                       | 1              | 3.23            | 1.00              | متوسط        |
| 8                                                       | أوظف الأرشفة الإلكترونية لبناء قاعدة بيانات في القسم.                                                        | 8              | 3.20            | 1.09              | متوسط        |
| 9                                                       | أعد خطة إدارية مالية لتحقيق أهداف القسم العلمي.                                                              | 4              | 2.93            | 1.12              | متوسط        |
| الكلية للمجال الأول: التخطيط والتنظيم:                  |                                                                                                              |                |                 |                   |              |
| متوسط                                                   | 885.                                                                                                         | 3.36           |                 |                   |              |
| 1                                                       | أنفذ بدقة قرارات مجالس القسم العلمي والكلية والجامعة وتوصياتهم.                                              | 13             | 3.98            | 1.00              | عالي         |
| 2                                                       | أعمل بروح الفريق الواحد لخلق التعاون المشترك مع الجميع.                                                      | 10             | 3.98            | 1.06              | عالي         |
| 3                                                       | أعتمد على أسلوب الحوار والمناقشة مع الرؤساء والمروسين.                                                       | 9              | 3.94            | .998              | عالي         |
| 4                                                       | أوزع الأنوار والمسؤوليات بالقسم العلمي بما يتناسب مع القدرات.                                                | 3              | 3.93            | 1.12              | عالي         |
| 5                                                       | أحرص على تطبيق التعليمات الصادرة من الإدارة العليا فيما يخص العمل.                                           | 7              | 3.90            | .990              | عالي         |
| 6                                                       | أدير جلسات القسم العلمي واللقاءات المختلفة بأسلوب ديمقراطي.                                                  | 8              | 3.89            | .934              | عالي         |
| 7                                                       | أأخذ الخطوات العلمية الموضوعية في صنع قرارات القسم العلمي.                                                   | 11             | 3.89            | .954              | عالي         |
| 8                                                       | أرفع باحتياجات القسم الفعلية من الإمكانيات البشرية والمادية.                                                 | 6              | 3.87            | .951              | عالي         |
| 9                                                       | أحرص على إنجاز معظم المهام وفق الخطط والبرامج الرسمية للقسم.                                                 | 1              | 3.76            | 1.07              | عالي         |
| 10                                                      | أعتمد اللامركزية ومبدأ القيادة التشاركية في اتخاذ القرارات.                                                  | 12             | 3.73            | .983              | عالي         |
| 11                                                      | أوجد الحلول الملائمة لجميع القضايا والمشكلات في القسم العلمي.                                                | 5              | 3.66            | 1.04              | عالي         |
| 12                                                      | أتابع تنفيذ الأهداف العامة للتعليم والأبحاث العلمية وخدمة المجتمع.                                           | 4              | 3.51            | .972              | عالي         |
| 13                                                      | أشرف على الشؤون الأكاديمية، والمالية، والإدارية في القسم.                                                    | 2              | 3.46            | 1.12              | عالي         |
| الكلية للمجال الثاني: القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار |                                                                                                              |                |                 |                   |              |
| عالي                                                    | 0.78                                                                                                         | 3.81           |                 |                   |              |
| 1                                                       | أحرص على أن تتسم العلاقة بيني وبين الآخرين بالثقة والاحترام المتبادل.                                        | 7              | 4.19            | .878              | عالي         |
| 2                                                       | أبتدال المعلومات مع جميع أعضاء القسم العلمي.                                                                 | 8              | 3.97            | .871              | عالي         |
| 3                                                       | أشجع أعضاء الهيئة التدريسية على الترقيات الأكاديمية.                                                         | 6              | 3.83            | .837              | عالي         |
| 4                                                       | أوفر المناخ الذي يشجع على تحسين الأداء للأساتذة وللطلبة.                                                     | 4              | 3.72            | .860              | عالي         |
| 5                                                       | أحرص على دعم النشاطات الصفية واللاصفية للطلبة.                                                               | 5              | 3.70            | .865              | عالي         |
| 6                                                       | أوجد تواصلًا علميًا واجتماعيًا بين أعضاء القسم والأقسام الأخرى.                                              | 9              | 3.70            | .911              | عالي         |
| 7                                                       | أحث أعضاء القسم على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.                                                    | 2              | 3.67            | .851              | عالي         |
| 8                                                       | أعمل على توفير فرص النمو العلمي والمهني لأعضاء القسم العلمي.                                                 | 1              | 3.58            | .959              | عالي         |
| 9                                                       | أحرص على إشراك الجميع في برامج تبادل الخبرات والأنشطة المختلفة (الندوات، المؤتمرات، والدورات التدريبية، ...) | 3              | 3.55            | .980              | عالي         |
| الكلية للمجال الثالث: النمو المهني والعلاقات المتبادلة  |                                                                                                              |                |                 |                   |              |
| عالي                                                    | .925                                                                                                         | 3.82           |                 |                   |              |
| 1                                                       | أشرف على شؤون القسم العلمي بتوزيع المحاضرات وفق النصاب التدريسي، والمهام وفق القدرات.                        | 1              | 4.17            | .802              | عالي         |
| 2                                                       | أحث أعضاء القسم على طرح أفكار ومقترحات جديدة للتطوير والتميز.                                                | 2              | 4.00            | .909              | عالي         |

|    |                                                                                                               |    |      |      |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|------|-------|
| 3  | أوجه أعضاء الهيئة التدريسية نحو إجراء الأبحاث العلمية ونشرها والمشاركة في المؤتمرات والندوات.                 | 3  | 3.83 | 955. | عالٍ  |
| 4  | أقوم بالمراجعة والتحسين المستمر للنظم والعمليات في القسم العلمي.                                              | 8  | 3.81 | 1.00 | عالٍ  |
| 5  | أقوم بالإشراف والتقييم المستمر لأعمال لجان القسم العلمي المختلفة.                                             | 7  | 3.68 | 1.00 | عالٍ  |
| 6  | اعتمد التقييم للتطوير المستمر كقيمة أساسية لثقافة القسم العلمي.                                               | 9  | 3.65 | 1.02 | عالٍ  |
| 7  | أسهم في ترشيح قبول الطلبة الجدد والمتميزين علمياً للتعيين والدراسة في برنامج الدراسات العليا في القسم العلمي. | 4  | 3.60 | .996 | عالٍ  |
| 8  | ألتزم بالبيانات والمعلومات الصحيحة لاقتراح حلول التقييم.                                                      | 10 | 3.57 | 1.06 | عالٍ  |
| 9  | أشرف على تطوير برامج إرشادية تعني بمشكلات أعضاء الهيئة التدريسية وقضاياهم.                                    | 5  | 3.53 | .991 | عالٍ  |
| 10 | أشرف على تطوير برامج إرشادية تعني بمشكلات الطلبة وقضاياهم                                                     | 6  | 3.48 | 1.00 | عالٍ  |
| 11 | أشعر بالرضا عن نتائج تقييم أدائي كرئيس قسم علمي.                                                              | 11 | 3.37 | 1.23 | متوسط |
|    | الكلّي للمجال الرابع: التوجيه والرقابة والتقييم:                                                              |    | 3.70 | .740 | عالٍ  |
|    | الكلّي لمحوّر مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية                                                  |    | 3.69 | .689 | عالٍ  |

يتضح من الجدول (5) أن المستوى العام لأداء مجال التخطيط والتنظيم (متوسط)، إذ بلغ متوسطه الحسابي العام (3.36)، وانحرافه المعياري (0.885)، أي أن الأداء بمستوى متوسط لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وأن المستوى العام لأداء مجال القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار (عالٍ)، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.81)، وانحرافه المعياري (0.786)، أي أن الأداء بمستوى عالٍ لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أن المستوى العام لأداء مجال النمو المهني والعلاقات المتبادلة (عالٍ)، إذ بلغ متوسطه الحسابي العام (3.82)، وانحرافه المعياري (0.925)، أي أن الأداء بمستوى عالٍ لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أن المستوى العام لأداء مجال التوجيه والرقابة والتقييم (عالٍ)، إذ بلغ متوسطه الحسابي العام (3.70)، وانحرافه المعياري (0.740)، أي أن الأداء بمستوى عالٍ لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن، عموماً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى (عالٍ)، بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.689)، وجاء ترتيب مجالات المحور على نحو أحتل فيه مجال النمو المهني والعلاقات المتبادلة المرتبة الأولى، ومجال القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار المرتبة الثانية، ومجال التوجيه والرقابة والتقييم المرتبة الثالثة، ومجال التخطيط والتنظيم المرتبة الرابعة.

وتُعزى هذه النتيجة العامة لمحور الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن إلى مدى اهتمام رؤساء الأقسام بتنمية مروضيهم مهنيًا بهدف تطوير خبراتهم ومهاراتهم التي تؤدي إلى تحسين أداء العمل في القسم، كذلك اعتماد رؤساء الأقسام اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق الواحد لخلق التعاون المشترك مع الجميع، وحرص رؤساء الأقسام على ضمان سير العمل بسلاسة من دون أي ضغوط، ومن دون وقوع مشكلات أو تداخلات في المهام، وحل المشكلات فور حدوثها، مع اهتمامهم بضرورة موضوعية تقييم أدائهم رؤساء للأقسام العلمية. على الرغم من ضعف الاهتمام بإعداد الخطط التطويرية والإدارية والمالية، إضافة إلى ضعف تمكين التكنولوجيا ومستلزماتها الحديثة، وتوظيف الأرشفة الإلكترونية، نتيجة ضعف القدرات والامكانيات المالية والمادية وقلة الدورات التدريبية فيما يتعلق بالوظائف الإدارية خصوصاً في مجال التخطيط والتنظيم، وربما يفسر ذلك أن قيام رؤساء الأقسام بأدائهم الإداري وفق عملياتهم الإدارية المختلفة بمسؤولية وتقاني لضمان تحقيق أهداف الكلية والجامعة، ذلك أن الولاء لكلياتهم وللجامعة وللعمل هو ما يدفعهم لإنجاز أعمالهم على وفق المهام الممنوحة بهم؛ حفاظاً على مكانتهم وسمعتهم المهنية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Miller، (1999) التي أظهرت أن رؤساء الأقسام يرغبون في إشراك أعضاء هيئة التدريس في إدارة القسم على أساس التعاون. ودراسة الحمدي، (2000) التي أظهرت النقص في بعض المهارات الإدارية وبصورة خاصة مهارة التخطيط والتنظيم، وخالف نتائج هذه الدراسة، دراسة الحمدي، (2000) التي أظهرت أن الأداء العام لرؤساء الأقسام العلمية كان منخفضاً وأقل من الوسط الفرضي، ومع دراسة الطيب، (2004) التي أوصت بضرورة توافر طرق موضوعية لقياس الأداء، وتناسب حجم الحافز مع الجهد المبذول للحصول عليه. ودراسة عباس وحمادي، (2009) التي تؤكد أن هناك ضعف في مشاركة العاملين باتخاذ القرارات، كما أن رؤساءهم لا يعيرون مقترحاتهم اهتماماً كافياً، وذلك انعكس على معنوياتهم، ودراسة البحيري، (2019) التي تؤكد أن مجال اتخاذ القرارات احتل المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، ودراسة غالب، (2020) التي تؤكد أن مستوى الأداء الإداري في كليات جامعة عدن كان منخفض في مكونات الدراسة كافة، وجاء المتوسط العام للأداء الإداري منخفض وأقل من الوسط الفرضي، ودراسة قاسم، (2020) التي أظهرت أن مستوى أداء مجالس الأقسام العلمية في جامعة عدن لمهامهم بصورة كلية (منخفض). ودراسة الماس، (2021) التي تؤكد أن مستوى الأداء الإداري لقيادات كليات العلوم الطبيعية والتطبيقية في جامعة عدن كاملة كان متوسطاً، وعلى كل معيار من معايير الدراسة جاءت بمستويات منخفضة ومتوسطة.

## للإجابة عن السؤال الرئيس الثاني:

2. ما العلاقة بين تطبيق الحوافز والمكافآت والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن؟ وللإجابة عن السؤال:

أ. تم استخدام أسلوب معامل الانحدار الخطي البسيط، بين المتغيرات: لتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل؛ مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت، والمتغير التابع؛ مستوى الأداء الإداري، والجدول (6) يبين ذلك على النحو الآتي:

## جدول (6): تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة الارتباطية بين مستوى تطبيق الحوافز

والمكافآت ومستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام

| مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية |                 |                              |                  |               |                 |                  | المتغيرات المستقلة            |
|------------------------------------------------|-----------------|------------------------------|------------------|---------------|-----------------|------------------|-------------------------------|
| مستوى الدلالة                                  | قيمة F المحسوبة | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة | قيمة T المحسوبة | معامل الانحدار B | الثابت                        |
| 0.001                                          | 12.646          | 0.109                        | 0.331a           | 0.007         | 2.748           | 0.996            | مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت |
|                                                |                 |                              |                  | 0.001         | 3.556           | 0.319            |                               |

يتضح من نتائج الجدول (6)، وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة ذات دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط: (0.331)، وبنسبة دلالة معنوية (0.001) أقل من مستوى دلالة (0.05)، بين مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت ومستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية. ب. تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار وجود علاقة ذات أثر بين مستويات مجالات تطبيق الحوافز والمكافآت معاً، ومستوى الأداء الإداري، والجدول (7) يبين ذلك.

## جدول (7): الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر مجالات تطبيق الحوافز والمكافآت على مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية

| المتغيرات المستقل                                                                                   | ثابت<br>الانحدار A | معامل<br>الانحدار B | قيمة T<br>المحسوبة | مستوى<br>T المعنوية | معامل<br>الارتباط R | معامل<br>التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F<br>المحسوبة | مستوى<br>F المعنوية |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------|
| منح الحوافز المادية                                                                                 | 0.114              | 0.156               | 1.434              | 0.155               | 0.385 <sup>a</sup>  | 0.148                           | 4.344              | 0.003               |
| منح الحوافز المعنوية                                                                                |                    | -0.111              | 0.862              | 0.391               |                     |                                 |                    |                     |
| منح المكافآت                                                                                        |                    | -0.016              | 0.125              | 0.901               |                     |                                 |                    |                     |
| الإنصاف في منح<br>الحوافز والمكافآت                                                                 |                    | 0.305               | 2.239              | 0.027               |                     |                                 |                    |                     |
| Y= (0.114+ 0.156x <sub>1</sub> + -0.111x <sub>2</sub> + -0.016x <sub>3</sub> +0.305x <sub>4</sub> ) |                    |                     |                    |                     |                     |                                 |                    |                     |

ويتبين في الجدول (7) نتيجة الانحدار الخطي المتعدد، أن معامل الارتباط العام الذي بلغت قيمته (0.385) يشير إلى وجود علاقة إيجابية تأثير ضعيفة، وذات دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (منح الحوافز المادية، منح الحوافز المعنوية، منح المكافآت، الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت)، والمتغير التابع المتمثل بالأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية، ووفقاً لهذا النموذج يتضح أن معاملات الانحدار في المجالات الأربعة، تساهم في الأداء الإداري بـ (0.156، -0.111، -0.016، 0.305)، على التوالي أي أن كلما زادت المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة زيادة واحدة لكل منها؛ أدى ذلك إلى زيادة في المتغير التابع بمقدار معامل الانحدار لكل متغير مستقل، ويلاحظ أن معاملات الانحدار لمستوى الأداء الإداري على المجالات الثلاثة: منح الحوافز المادية، منح الحوافز المعنوية، منح المكافآت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، إذ أن قيم T المحسوبة صغيرة بلغت (1.434، 0.862، 0.125) على التوالي وبنسب دلالة غير معنوية (0.155، 0.391، 0.901) أكبر من مستوى دلالة (0.05). بينما معامل الانحدار لمستوى الأداء الإداري على مجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت بلغ مقدار (0.305) وهذا معامل ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.239) وبنسبة دلالة (0.027) أقل من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن تطبيق مجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت يزيد في الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن، بمقدار (0.305). وهذا يدل على أن مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن يتأثر طردياً بدرجة ضعيفة وذات دلالة معنوية بمستوى تطبيق مجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته: (0.148) ويشير إلى أن ما نسبته (14.8%) من التأثير الذي يطرأ على الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية يعود إلى مستوى تطبيق مجالات الحوافز والمكافآت، وهي نسبة ضعيفة، في حين الباقي (85.2%) من التأثير في الأداء الإداري تعود إلى متغيرات أخرى. وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد ذو دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.003) وهي أصغر من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)، وذلك يعني وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة ذات تأثير دال معنويًا، لمستوى تطبيق مجالات الحوافز والمكافآت في مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام.

وتُعزى هذه النتيجة إلى كون الحوافز والمكافآت أصبحت لا تمنح بالشكل المطلوب، ربما لو منحت بالمستوى الذي يجب سيكون لها تأثير قوي. فرؤساء الأقسام ربما أصبحوا مدركين في تقييمهم للظروف والضائقة المالية التي تمر بها كلياتهم، وضعف التخطيط المالي الذي يؤدي إلى سوء التعامل مع الحوافز والمكافآت، وعدم الأنصاف في منحها، ربما يفسر غياب نظام حوافز ومكافآت مستقل لرؤساء الأقسام العلمية في الكليات، واضح وفعال يُعمل به وفق للوائح المنظمة للحوافز والمكافآت، وذو علاقة وتأثير قوي في الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام، اللذين ربما أصبحوا يودون المهام، ويحلون المشاكل المتعلقة بسير العملية الدراسية؛ ومما يترتب عليه من اجتماعات دورية للقسم؛ لتفادي الصعاب نحو تحقيق أهداف الكليات والجامعة المخطط لها، ومما يفسر ذلك أيضاً أنهم ربما لم يعودوا يربطوا إنجازهم لمهامهم بالحوافز والمكافآت التي يفترض ضمان توزيعها بشفافية، وموضوعية، ووفق مقاييس ومعايير الأداء في اللوائح المنظمة لذلك، فرؤساء الأقسام العلمية يؤدون أعمالهم بكل الأحوال، وذلك حفاظاً على مكانتهم وسمعتهم المهنية. بل أن الولاء للجامعة والعمل هو ما يدفعهم للعمل.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عباس وحمادي، (2009) التي بينت أن فرص الترقية فيه (منح الحوافز المعنوية) لا ترتبط بتقارير تقييم الأداء ومن ثم لا تعتمد على الكفاءة في العمل، ودراسة الشعلان والبلهد، (2015) التي تؤكد أن معامل الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الاداء بلغ (0.266)، وهو معامل ارتباط طردي ضعيف ودال إحصائياً، ودراسة عباس، (2019) التي وجدت أثر ضعيف للحوافز المادية والمعنوية معاً على أداء العاملين في الجامعة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطيب، (2004) التي أوصت بربط سياسة

الحوافز المادية بالواقع الاقتصادي والمعيشي للأفراد، وربط استحقاق الحافز بإنتاج الفرد وإدائه. ومع دراسة الشريم، (2016) التي تؤكد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون حول أثر الحوافز على تحسين الأداء، وكان مستوى الحوافز المقدمة لهم في الكلية بدرجة (كبيرة)، ودراسة Daniel, (2019) التي توصلت إلى أن الحوافز النقدية (المادية)، عامل رئيسي في تحفيز الموظفين في تحقيق الفعالية التنظيمية. الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع الذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق الحوافز والمكافآت تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، وسنوات الخبرة رئيس قسم) ؟ تم النحو الآتي:

#### أ- الفروق على وفق متغير نوع الكلية:

لإيجاد الفروق على وفق متغير نوع الكلية استخدم اختبار (T-test)، لعينتين مستقلتين، والجدول (8) يبين ذلك كالآتي:

جدول (8) اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق الحوافز والمكافآت على وفق متغير نوع الكلية

| المجالات                             | نوع الكلية | العدد | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | مستوى الحرية | قيمة (t) | مستوى الدلالة Sig. | الدلالة الإحصائية |
|--------------------------------------|------------|-------|--------------------|----------------------|--------------|----------|--------------------|-------------------|
| منح الحوافز المادية                  | إنسانية    | 61    | 2.24               | 0.701                | 103          | 1.45     | .150               | غير دالة          |
|                                      | تطبيقية    | 44    | 2.01               | 0.913                |              |          |                    |                   |
| منح الحوافز المعنوية                 | إنسانية    | 61    | 2.52               | 0.671                | 103          | 2.06     | .041               | دالة              |
|                                      | تطبيقية    | 44    | 2.23               | 0.740                |              |          |                    |                   |
| منح المكافآت                         | إنسانية    | 61    | 2.26               | 0.811                | 103          | 1.85     | .067               | غير دالة          |
|                                      | تطبيقية    | 44    | 1.97               | 0.792                |              |          |                    |                   |
| الانصاف في منح الحوافز والمكافآت     | إنسانية    | 61    | 2.40               | 0.709                | 103          | 1.37     | .173               | غير دالة          |
|                                      | تطبيقية    | 44    | 2.20               | 0.771                |              |          |                    |                   |
| محور تطبيق الحوافز والمكافآت إجمالاً | إنسانية    | 61    | 2.36               | 0.611                | 103          | 1.94     | 05.0               | دالة              |
|                                      | تطبيقية    | 44    | 2.12               | 0.684                |              |          |                    |                   |

أظهر جدول (8) نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت على وفق متغير نوع الكلية، أنه فيما يخص محور تطبيق الحوافز والمكافآت، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمستويات ثلاثة مجالات من المحور، وهي المجالات الأولى (منح الحوافز المادية)، والثالث (منح المكافآت)، والرابع (الإنصاف في منح المكافآت)، من المحور على وفق متغير نوع الكلية؛ إذ يتضح من الجدول أن مستويات الدلالة للمجالات الثلاثة كانت غير دالة إحصائياً، ذلك أن قيم مستوى دلالة الاختبار T-test الاحتمالية (Sig.) جميعاً بلغت (0.150)، (0.067)، (0.173)، على التوالي، ذلك أن مستوى دلالة الاختبار الاحتمالية (Sig.) جميعاً قيم غير معنوية وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيها.

وتُعزو عدم الفروق إلى تقارب وتجانس آراء أفراد عينة الدراسة لمستويات المجالات الثلاثة، بصرف النظر عن نوع الكلية كونها إنسانية أم تطبيقية، فهناك إجماع وتشابه في الآراء كونهم جميعاً يمارسون أدوارهم الإدارية في ظل إدارة جامعية وظروف واحدة، وممارسة مهام العمل الإداري تتطلب عمليات ومهام إدارية للقيام بها ولا تختلف باختلاف نوع الكلية، فالجميع يخضعون فيها لأنظمة ولوائح العمل نفسها، وقد يفسر ذلك بأن جميعهم يعانون من ظروف مالية في الأقسام العلمية خاصة، وظروف اقتصادية في البلاد عامة، وهي ظروف متشابهة ومتقاربة إلى حد كبير، فنوع الكلية ليس له الدور الكبير في ذلك، إذ إن المميزات المالية لا تدخل هنا داعمه في نوع الكلية وعليه لا تختلف باختلاف نوع الكلية لديهم. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تُعزى لمتغير نوع الكلية، لمستوى المجال الثاني (منح الحوافز المعنوية) ولمستوى المحور إجمالاً؛ إذ تشير قيم مستوى دلالة الاختبار الاحتمالية (Sig.) جميعاً قيم معنوية بلغت (0.041)، (0.005)، على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيها، ويتبين من الجدول أن الفروق في هذا المجال والمحور إجمالاً تتجه لصالح الكليات الإنسانية؛ إذ نجد أن المتوسطات الحسابية في هذا المجال والمحور أعلى من المتوسطات الحسابية للكليات التطبيقية المناظرة لها، وبذلك تكون الفروق لمستوى مجال منح الحوافز المعنوية ولمستوى المحور إجمالاً لصالح الكليات الإنسانية. وتُعزو هذه النتيجة إلى عدم التقارب والتجانس من وجهات نظر أفراد العينة فهي متباينة في تقييمهم لذلك، ربما كون الكليات الإنسانية كليات غير إيرادية نتيجة ضعف القبول فيها، في ظل الظروف الاقتصادية المتردية، فيغلب عليها تطبيق الحوافز المعنوية على المادية نتيجة لضعف الموارد المالية فيها، مما انعكس ذلك على تطبيق الحوافز والمكافآت إجمالاً.

ب- الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة رئيس قسم: لإيجاد الفروق على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (9) يبين ذلك كالآتي:

جدول (9) اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

لمستوى تطبيق الحوافز والمكافآت على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم

| المجالات            | المربعات       | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة (f) | مستوى الدلالة Sig. | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|----------|--------------------|-------------------|
| منح الحوافز المادية | بين المجموعات  | 2.253          | 1.127          | 2            | 1.783    | 0.173              | غير دالة          |
|                     | داخل المجموعات | 64.441         | 0.633          | 102          |          |                    |                   |
|                     | كلي            | 66.694         | —              | 104          |          |                    |                   |



|                                      |                                        |        |       |     |       |       |          |
|--------------------------------------|----------------------------------------|--------|-------|-----|-------|-------|----------|
| منح الحوافز المعنوية                 | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>كلي | 3.067  | 1.534 | 2   | 3.030 | 0.053 | غير دالة |
|                                      |                                        | 51.623 | 0.506 | 102 |       |       |          |
|                                      |                                        | 54.690 | —     | 104 |       |       |          |
| منح المكافآت                         | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>كلي | 4.288  | 2.144 | 2   | 3.400 | 0.037 | دالة     |
|                                      |                                        | 64.304 | 0.630 | 102 |       |       |          |
|                                      |                                        | 68.592 | —     | 104 |       |       |          |
| الإنصاف في منح المكافآت.             | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>كلي | 4.185  | 2.092 | 2   | 4.059 | 0.020 | دالة     |
|                                      |                                        | 52.576 | 0.515 | 102 |       |       |          |
|                                      |                                        | 56.761 | —     | 104 |       |       |          |
| محور تطبيق الحوافز والمكافآت إجمالاً | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>كلي | 3.194  | 1.597 | 2   | 3.983 | 0.022 | دالة     |
|                                      |                                        | 40.896 | 0.401 | 102 |       |       |          |
|                                      |                                        | 44.090 | —     | 104 |       |       |          |

أظهر جدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق الحوافز والمكافآت على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم، أنه في ما يخص محور تطبيق الحوافز والمكافآت، بأنه لا توجد فروق فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمستوى المجال الأول (منح الحوافز المادية) ومستوى المجال الثاني (منح الحوافز المعنوية)، إذ يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة في قيم (f) لمجالي المحور كانت غير دالة، ذلك أن قيمة مستوى دلالة الاختبار الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، فقد بلغت قيم إحصائية الاحتمالية (Sig.) (0.173)، (0.053) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستويات المجالين. على وفق متغير رئيس قسم، وتُعزو هذه النتيجة إلى تقارب وتجانس في آراء أفراد عينة الدراسة بصرف النظر عن سنوات الخبرة رئيس قسم فيما بينهم، فهي لا تؤثر في منح الحوافز المادية، والمعنوية، فلا فرق في ذلك، وربما يفسر هذه النتيجة أن الحوافز المادية والمعنوية لم تعد تمنح بالشكل المطلوب للجميع، على وفق لوائح ونظم العمل لضعف الموارد المالية في الكليات، وذلك يقلل من وجود اختلافات في وجهات نظرهم حول هذه الحوافز باختلاف سنوات الخبرة لديهم، سواءً أكانوا من هم حديثي العهد بالوظيفة رئيس قسم أم من لديهم خبرة طويلة بها، هناك إجماع في الآراء حول ذلك

في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم، عند مستوى دلالة (0.05)، لمستويات المجالات الثالث (منح المكافآت)، والرابع (الإنصاف في منح المكافآت) من المحور، ولمستوى المحور إجمالاً؛ إذ يتضح من الجدول أن مستويات الدلالة في قيمة (f) جميعاً لمستويات المجالين الثالث والرابع، وكذا لمستوى المحور إجمالاً، كانت دالة إحصائياً، فقد بلغت قيم مستوى دلالة الاختبار الاحتمالية (Sig.) (0.037)، (0.020)، (0.022) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة رئيس قسم. ولما كانت نتائج تحليل التباين الأحادي، تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تطلب الأمر استخدام اختبار بعدي، اختبار شيفيه (Shefee) لتحديد اتجاهات الفروق، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (10) كالآتي:

جدول (10) اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق لمستويات المجالين والمحور إجمالاً على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم

| اتجاهات الفروق                       | سنوات الخبرة رئيس قسم |                   |                | المتوسطات الحسابية | سنوات الخبرة رئيس قسم | المجالات                             |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------|----------------|--------------------|-----------------------|--------------------------------------|
|                                      | أكثر من 10 سنوات      | من 5 إلى 10 سنوات | أقل من 5 سنوات |                    |                       |                                      |
| منح المكافآت                         | 0.53                  | —                 | —              | 2.13               | أقل من 5 سنوات        | منح المكافآت                         |
|                                      | —                     | —                 | —              | 2.31               | من 5 إلى 10 سنوات     |                                      |
|                                      | —                     | —                 | —              | 1.78               | أكثر من 10 سنوات      |                                      |
| الإنصاف في منح المكافآت.             | 0.52                  | —                 | —              | 2.30               | أقل من 5 سنوات        | الإنصاف في منح المكافآت.             |
|                                      | —                     | —                 | —              | 2.49               | من 5 إلى 10 سنوات     |                                      |
|                                      | —                     | —                 | —              | 1.97               | أكثر من 10 سنوات      |                                      |
| محور تطبيق الحوافز والمكافآت إجمالاً | 0.45                  | —                 | —              | 2.28               | أقل من 5 سنوات        | محور تطبيق الحوافز والمكافآت إجمالاً |
|                                      | —                     | —                 | —              | 2.39               | من 5 إلى 10 سنوات     |                                      |
|                                      | —                     | —                 | —              | 1.94               | أكثر من 10 سنوات      |                                      |

يتضح من الجدول (10) أن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم، لمستويات المجالات الثالث، والرابع، ولمستوى المحور إجمالاً، جميعها نتجة لصالح فئة ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، فقد ظهرت متوسطاتهم الحسابية أعلى من المتوسطات الحسابية لفئة من هم أقل من 5 سنوات، وتُعزو هذه النتيجة إلى أن فئة ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، هم يعدون ذوي خبرة أكبر من غيرهم من ذوي الخبرة الأقل، ومن ثم نظرتهم وفهمهم للأمور والقضايا التي تخص إدارة الأقسام العلمية، وربطها بالواقع الاقتصادي أصبحت فيها دراية وخبرة أكبر، وتطلعاتهم أوسع في دوافعهم واحتياجاتهم لإدارة الأقسام العلمية من غيرهم من ذوي الخبرة الأقل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطيب، (2004) التي أكدت وجود فرق ذات دلالة إحصائية نحو الحوافز المادية على وفق متغير عدد سنوات الخبرة. وخالفت نتائج هذه الدراسة، دراسة الشريم، (2016) التي أكدت عدم وجود دلالات إحصائية للفرق بين استجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس الذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت في جامعة عدن تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، وسنوات الخبرة رئيس قسم) ؟

تم على النحو الآتي:

أ. الفروق على وفق متغير نوع الكلية: لإيجاد الفروق على وفق متغير نوع الكلية، تم استخدام اختبار (T-test)، لعينتين مستقلتين والجدول (11) يبين ذلك كالآتي:

جدول (11) اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى محور وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت على وفق متغير نوع الكلية

| مستوى المحور                   | نوع الكلية | العدد | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | مستوى الحرية | قيمة (t) | مستوى الدلالة Sig. | الدلالة الإحصائية |
|--------------------------------|------------|-------|--------------------|----------------------|--------------|----------|--------------------|-------------------|
| معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت | إنسانية    | 61    | 3.83               | .701                 | 103          | 2.72     | 0.007              | دالة              |
|                                | تطبيقية    | 44    | 3.39               | .938                 |              |          |                    |                   |

أظهر جدول (11) نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى محور وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت وعلى وفق متغير نوع الكلية، أنه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمستوى وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت، على وفق متغير نوع الكلية، إذ يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة في قيمة (t) للمحور دالة إحصائية، ذلك أن قيمة مستوى دلالة الاختبار الاحتمالية (Sig.) بلغت (0.007)، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يؤكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ونجد أن الفروق في هذا المجال تتجه للكليات الإنسانية حيث نجد أن متوسطها الحسابي (3.83)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي للكليات التطبيقية الذي يبلغ (3.39)، وبذلك تكون الفروق في المحور لصالح الكليات الإنسانية، وتُعزى هذه النتيجة إلى عدم تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، فهي غير متشابهة في التقييم لمستوى وجود تلك المعوقات، ويعزى ذلك ربما إلى أن الكليات الإنسانية تعاني حالياً أكثر من ضعف في الإقبال عليها من الطلبة بعكس الكليات التطبيقية، وذلك قد يفسر أن مواردها المالية أقل من الكليات التطبيقية التي ربما مواردها المالية تساعد على حد ما في التغلب على المعوقات التي نجدها في الكليات الإنسانية أعلى وفق وجهات نظر أفراد العينة.

ب. الفروق على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم: لإيجاد الفروق على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (12) يبين ذلك كالآتي:

جدول (12) اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم

| مستوى المحور                   | المربعات       | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة (f) | مستوى الدلالة Sig. | الدلالة الإحصائية |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|----------|--------------------|-------------------|
| معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت | بين المجموعات  | 0.552          | 0.276          | 2            | 0.393    | 6760.              | غير دالة          |
|                                | داخل المجموعات | 71.640         | 0.702          | 102          |          |                    |                   |
|                                | كلي            | 72.192         | —              | 104          |          |                    |                   |

أظهر جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، لمستوى محور وجود معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمستوى المحور، إذ يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة في قيمة (f) للمحور كانت غير دالة، ذلك أن قيمة مستوى دلالة الاختبار الاحتمالية (Sig.) بلغت (0.676) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى محور معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة رئيس قسم، وتُعزى هذه النتيجة إلى تقارب وتجانس آراء أفراد عينة الدراسة بصرف النظر عن اختلاف عدد سنوات خبرتهم رئيس قسم فيما بينهم، لكون ظروف العمل ومعيقاته مشتركة ويعاني منها رؤساء الأقسام جميعاً، فلا فرق في ذلك فالمعاناة واحدة والصعوبات تتشابه إلى حد كبير، وذلك يقصر ربما إلى أن الفجوة ضيقة بين عدد سنوات خبرتهم في تقييمهم لمستوى معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت، لذا نجد أن آراءهم كانت متقاربة ومتجانسة.

الإجابة عن السؤال الفرعي السادس الذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، وسنوات الخبرة رئيس قسم) ؟ تم على النحو الآتي:

أ. الفروق على وفق متغير نوع الكلية: لإيجاد الفروق على وفق متغير نوع الكلية، تم استخدام اختبار (T-test)، لعينتين مستقلتين والجدول (13) يبين ذلك كالآتي:

جدول (13) اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية على وفق لمتغير نوع الكلية

| المجالات                          | نوع الكلية | العدد | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | مستوى الحرية | قيمة (t) | مستوى الدلالة Sig. | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------------|------------|-------|--------------------|----------------------|--------------|----------|--------------------|-------------------|
| التخطيط والتنظيم                  | إنسانية    | 61    | 3.38               | .835                 | 103          | 0.29     | 0.766              | غير دالة          |
|                                   | تطبيقية    | 44    | 3.33               | .959                 |              |          |                    |                   |
| القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار | إنسانية    | 61    | 3.91               | .728                 | 103          | 1.57     | 0.118              | غير دالة          |
|                                   | تطبيقية    | 44    | 3.67               | .849                 |              |          |                    |                   |
| النمو المهني والعلاقات المتبادلة  | إنسانية    | 61    | 3.80               | .650                 | 103          | 0.23     | 0.817              | غير دالة          |
|                                   | تطبيقية    | 44    | 3.85               | 1.21                 |              |          |                    |                   |
| التوجيه والرقابة والتقييم         | إنسانية    | 61    | 3.78               | .707                 | 103          | 1.34     | 0.181              | غير دالة          |
|                                   | تطبيقية    | 44    | 3.58               | .777                 |              |          |                    |                   |
| محور الأداء الإداري إجمالاً       | إنسانية    | 61    | 3.74               | .625                 | 103          | 0.94     | 0.347              | غير دالة          |
|                                   | تطبيقية    | 44    | 3.61               | .770                 |              |          |                    |                   |

أظهر جدول (13) نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية على وفق متغير نوع الكلية، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمستوى المحور إجمالاً ولمستويات مجالاته جميعاً على وفق متغير نوع الكلية، إذ يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة في قيمة (t) لمستوى المحور إجمالاً ولمستويات مجالاته جميعاً كانت غير دالة، ذلك أن قيم مستوى دلالة الاختبار الاحتمالية (Sig.) بلغت قيم (0.347)، (0.766)، (0.118)، (0.817)، (0.181) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المحور إجمالاً ومجالاته جميعاً تُعزى لمتغير نوع الكلية، وتُعزى هذه النتيجة إلى تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، بصرف النظر عن كونهم رؤساء أقسام في كليات إنسانية أو تطبيقية، فهم جميعاً يمارسون أدوارهم الإدارية في ظل إدارة جامعية وظروف إدارية واحدة، وقد يفسر ذلك ربما بأن جميعهم يمارسون مهام العمل الإداري التي تتطلب عمليات ومهام إدارية للقيام بها لا تختلف باختلاف نوع الكلية، فالجميع يؤدون المهام الإدارية نفسها، ويخضعون فيها لنفس الأنظمة واللوائح، التي لا تختلف باختلاف نوع الكلية لديهم إلى حد كبير. وخالف نتائج هذه الدراسة، دراسة الحمدي، (2000)، التي تؤكد أن أداء رؤساء الأقسام في الكليات العلمية كان أعلى من أداء أقرانهم في الكليات الإنسانية. ودراسة الحجلي، (2010)، ودراسة قاسم، (2020)، اللتان أظهرتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تُعزى إلى تأثير متغير نوع الكلية، ولصالح رؤساء الأقسام في الكليات العلمية.

ب. الفروق على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم: لإيجاد الفروق على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (14) يبين ذلك كالآتي:

جدول (14) اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

لمستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم

| المجالات                          | المربعات       | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة (f) | مستوى الدلالة Sig. | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|----------|--------------------|-------------------|
| التخطيط والتنظيم                  | بين المجموعات  | 1.828          | 0.914          | 2            | 1711.    | 3140.              | غير دالة          |
|                                   | داخل المجموعات | 79.635         | 0.781          | 102          |          |                    |                   |
|                                   | كلي            | 81.463         | —              | 104          |          |                    |                   |
| القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار | بين المجموعات  | 0.036          | 0.018          | 2            | 0.028    | 9720.              | غير دالة          |
|                                   | داخل المجموعات | 64.250         | 0.630          | 102          |          |                    |                   |
|                                   | كلي            | 64.285         | —              | 104          |          |                    |                   |
| النمو المهني والعلاقات المتبادلة  | بين المجموعات  | 2.013          | 1.006          | 2            | 1.179    | 3120.              | غير دالة          |
|                                   | داخل المجموعات | 87.061         | 0.854          | 102          |          |                    |                   |
|                                   | كلي            | 89.074         | —              | 104          |          |                    |                   |
| التوجيه والرقابة والتقييم         | بين المجموعات  | 0.311          | 0.155          | 2            | 0.280    | 7560.              | غير دالة          |
|                                   | داخل المجموعات | 56.636         | 0.555          | 102          |          |                    |                   |
|                                   | كلي            | 56.947         | —              | 104          |          |                    |                   |
| محور الأداء الإداري إجمالاً       | بين المجموعات  | 0.615          | 0.308          | 2            | 0.643    | 5280.              | غير دالة          |
|                                   | داخل المجموعات | 48.767         | 0.478          | 102          |          |                    |                   |
|                                   | كلي            | 49.383         | —              | 104          |          |                    |                   |

أظهر جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمستوى المحور إجمالاً ولمستويات مجالاته جميعاً على وفق متغير سنوات الخبرة رئيس قسم،

إذ يتضح من الجدول أن مستويات الدلالة في جميع قيم (f) للمحور إجمالاً و لمجالاته الأربعة غير دالة إحصائياً، ذلك أن جميع قيم مستوى دلالة الاختبار الاحتمالية (Sig.) بلغت (0.528)، (0.314)، (0.972)، (0.312)، (0.756) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة رئيس قسم. وتُعزى هذه النتيجة إلى تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الكليات، وطريقة ممارستهم للعمل، وطبيعة المهام الموكلة إليهم ودورهم في تأديتها، بصرف النظر عن عدد سنوات خبرتهم رئيس قسم، والذي ربما صار عمل يغلب عليه الجانب الروتيني فيما بينهم، فلم يؤثر ذلك في نظرهم لمتطلبات أداء العمل كرئيس قسم، وربما يفسر ذلك توفر المعرفة والمهارات الكافية لديهم، والتي تمكنهم من التعامل مع هذا العمل بشكل إيجابي. وبالتالي فإن الفجوة ضيقة بين رؤساء الأقسام في تقييمهم لمستويات أدائهم الإداري بصرف النظر عن عدد سنوات خبرتهم رئيس قسم. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحجيلي، (2010) التي تؤكد لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تُعزى إلى تأثير متغير سنوات الخبرة وذلك على مستوى كل مجال من مجالات المهمات الرئيسة على حدة، وعلى مستوى المجموع الكلي. وخالف نتائج هذه الدراسة، دراسة الماس، (2021) التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة في بعض المعايير، والأداة ككل على وفق متغير سنوات الخبرة.

#### الاستنتاجات: في ضوء ما أفرزته النتائج الميدانية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كالآتي:

- وجود مستوى منخفض لتطبيق الحوافز والمكافآت لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن عمومًا، نتيجة ضعف الموارد المالية والتي لا تسهل صرف الحوافز والمكافآت.
- ضعف الاهتمام بصرف الحوافز والمكافآت، فقل ما تقدم الجوائز المالية والمادية والعينية، حتى وإن كانت معنوية؛ فهي ضئيلة، وصرفها يتم بشكل عشوائي، وغير مخطط له.
- هناك حاجة للشفافية والعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت وفق معايير موضوعية للأداء. فالحوافز والمكافآت لا تمنح بالشكل المطلوب، وليس لها أثر إيجابي قوي.
- دوافع رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن وحاجاتهم لا ترتبط بشكل قوي بأساليب التحفيز المستخدمة، ولم تشبع بعد.
- وجود معوقات مختلفة بمستوى عالي وذات أثر متباين على مستوى تطبيق الحوافز والمكافآت، وضعف الاهتمام في بدل الجهود من أجل التغلب عليها أو الحد منها.

- ضعف الاهتمام بالتخطيط والمتابعة والرقابة على مصادر التمويل، والذي بدوره شكل عائق أمام تطبيق الحوافز والمكافآت للأقسام العلمية.
- حرص رؤساء الأقسام العلمية على القيام بأدائهم الإداري بمسؤولية وتفاني، فالنمو المهني والذي يعود إلى الجهد الذاتي الذي يبذلونه بإشراف الجميع في تطوير الخبرات والمهارات، والاحترام المتبادل، للحفاظ على مكانتهم وسمعتهم المهنية في ظل غياب التكريم للتميزين منهم.
- ولأداء رؤساء الأقسام العلمية لكلياتهم بالتزامهم بتطبيق القرارات وتنفيذ التوصيات المنبثقة عن مجالس الكلية والجامعة، علاوة على مشاركة أعضاء القسم في اتخاذ بعض القرارات في القسم العلمي ووفق اللوائح والأنظمة المسيرة للعمل الإداري، لضمان تحقيق أهداف الكلية والجامعة.

- ضعف القدرات والامكانيات المالية والمادية، التي بدورها أضعفت المهام لبعض مظاهر الأداء الإداري خصوصاً في مجال التخطيط والتنظيم، كإعداد الخطط التطويرية والإدارية والمالية، وتطبيق الطرق التكنولوجية الحديثة، وقلة الدورات التدريبية في المجال ذاته.
- غياب معايير واضحة لتقويم الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية، وللتقويم الدوري للخطط الإدارية والمالية للوقوف على مدى ما تم تحقيقه من أهداف.

- وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة ذات أثر ذو دلالة معنوية بين تطبيق الحوافز والمكافآت والمتمثل في مجالاته، والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية، عكست في مضمونها ضعف روابط التحفيز بالدافعية للعمل لدى رؤساء الأقسام وفق مجهوداتهم وأعمالهم المنجزة.
- غياب نظام حوافز ومكافآت مستقل، وواضح، وفاعل يُعمل به وفق اللوائح المنظمة للحوافز والمكافآت، وذو علاقة أثر قوي في الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية.

#### التوصيات: في ضوء الاستنتاجات، وضعت بعضاً من التوصيات، لتحسين واقع التطبيق على النحو الآتي:

- تبني وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت باختلاف أنواعها، لما لها من فوائد وأثر مختلف على دوافع رؤساء الأقسام العلمية وحاجاتهم، وذلك من خلال إعادة تقييم النظام ليتماشى والواقع.

- تخصيص جزء من الموارد العامة للأقسام العلمية، بما يتيح منح حوافز مادية للتميزين من رؤسائها وأعضائها في القسم العلمي.
- ضرورة التعرف على دوافع رؤساء الأقسام العلمية وحاجاتهم، والعمل على دراستها لتحفيزهم من خلال إشباعها.
- تحقيق الإنصاف في منح حوافز ومكافآت بأشكالها المختلفة، وضمان توزيعها بشكل موضوعي، عادل ومدرّس، ووفق مقاييس ومعايير الأداء.
- الاهتمام بالوقوف أمام قضايا الحوافز والمكافآت بأشكالها المختلفة، والتعاون بين جميع القيادات الإدارية للتغلب على معوقات تطبيق الحوافز والمكافآت، بتوفير متطلبات تحسن ظروف العمل والأداء، وغيرها.

- ضرورة السعي لتنويع وتنمية مصادر التمويل وتطوير الخدمات، وتعزيز الاهتمام بالتخطيط والمتابعة والرقابة على مصادر التمويل خاصة.
- منح الحوافز المادية والمعنوية، والمكافآت المرتبطة بالأداء المتميز، لما لذلك من تأثير في احتياجات رؤساء الأقسام المادية والنفسية، مما يجعلهم قادرين على التفكير ووضع الاقتراحات الصحية التي تخدم الكلية، وانعكاس ذلك بالأثر الإيجابي القوي على أدائهم الإداري.
- تعزيز التزام رؤساء الأقسام بتطبيق العمل المشترك وبث روح الفريق الواحد، وأهمية دعم الاحترام المتبادل، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيقها، وتنفيذ التوصيات المنبثقة عن مجالس الكلية والجامعة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة،



- دعم رؤساء الأقسام العلمية في احتياجاتهم التدريبية في مهارات العمليات الإدارية المختلفة، وتوفير برامج تدريب لتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم في أداء أدوارهم الإدارية والقيادية والأكاديمية، خصوصاً مهارات التخطيط والتنظيم، وإعداد الخطط التطويرية والإدارية والمالية وتمكين الطرق التكنولوجية الحديثة في ذلك.
- الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناءً على تلك النتائج، وجعل تقييم الأداء، هي الأداة الرئيسية في ذلك، بما يضمن تحقيق أهداف تطبيق الحوافز والمكافآت.
- إعطاء تطبيق الحوافز والمكافآت شكل نظامي ومدرّس يعزز من أهميتها وجودها لدفع رؤساء الأقسام العلمية في الكليات لبذل مزيد من الجهد في أدائهم الإداري.

### المقترحات

- إجراء دراسة لتصور مقترح لنظام عملي للحوافز والمكافآت بما يخدم أداء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن.
- إجراء دراسة مماثلة حول واقع تطبيق الحوافز والمكافآت وعلاقته بالأداء الإداري في كليات جامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- إجراء دراسة حول تطبيق الحوافز السلبية وأثرها على الأداء الإداري.

### المراجع:

1. أبو عاشور، خليفة وشطناوي، جميل (2014). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 10(3)، 337-349.
2. البحيري، يوسف محمد احمد سيف. (2019). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعتي تعز وإب في ضوء مدخل التمكين الإداري: تصور مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية- عدن، جامعة عدن / اليمن.
3. بسمان، محبوب فيصل. (2003). إدارة الجامعة العربية في ضوء المواصفات العالمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
4. الجساسي، عبد الله حمد. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
5. الجوفي، محمد احمد لطف. (2000). فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية (صنعاء، عدن، أب) في ضوء أنموذج مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق.
6. الحجيلي، نصر محمد. (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق، 26(1)، 59-92.
7. الحمدي، فؤاد محمد (2000). وضوح وصعوبة الأهداف وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
8. الدوري، أحمد محمد. (2014). تطوير الأقسام الأكاديمية في جامعة عدن باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية (تصور مقترح). أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
9. الدوش علي عبده (2010) تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة جامعة عدن) أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
10. الدهشان، جمال علي، والسيسي، جمال احمد. (2005). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضاء أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي او تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس – القاهرة، ديسمبر 2005.
11. رضوان، عبير أنور (2016). الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي. مجلة كلية التربية العلمية، (2)، 38-61.
12. الريمي، يوسف سلمان.. (2010) الفساد الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية أنماطه وعوامله. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
13. السيد، هدى ومصطفى، اميمة. (2002). الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 5(7) 203 – 280.
14. الشريم، احمد علي. (2016). أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم، المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية التخصصية، 6(6)، 124-138.
15. الشعلان، مضاي محمد والبليهد، نوره محمد. (2015) الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة التربوية، (40)، 190-221.
16. شيكو، وحيد. (2012) علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة كلية التربية عدن، جامعة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، عدن- اليمن.
17. صلاح، صالح شائف. (2016). واقع إدارة اجتماعات الأقسام العلمية بكليات جامعة عدن وسبل تفعيلها في ضوء مفهوم الإدارة المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية- صبر، جامعة عدن – اليمن.
18. الصيرفي، محمد. (2006) إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

19. الطائي، عمر أزهري (2015) المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بغداد، العراق.
20. الطيب، عبد الجبار. (2014) أنموذج لتخطيط الحوافز الإدارية التربوية في الجمهورية اليمنية ومدة ممارسته من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية بأمانة العاصمة، اليمن. مكتبة مركز التدريب، صنعاء. 134 ص.
21. الطعمنة، محمد. (2009) ، معايير قياس الاداء الحكومي، تم استرجاعها 2022/12/3 من: [www.unpanl.un.org](http://www.unpanl.un.org)
22. العبادي، هاشم فوزي والطائي، يوسف حبيب والأسدي، أفنان عبد. (2009). إدارة التعليم الجامعية: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر الجديدة. القاهرة: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان.
23. عبد السلام، رمضان محمود. (2018) . محددات إعادة هيكلة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مصر: دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، مجلة البحوث التجارية، 27(2)، 139
24. عباس، منير خالد (2019). أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 35(1)، 87- 146 - 204.
25. غالب، أنيس علي صالح. (2020). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة عدن في ضوء معايير مدخل (SIX SIGMA)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية- عدن، جامعة عدن – اليمن.
26. القريوتي، محمد قاسم. (1990). إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط1، دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، عمان: الاردن.
27. الماس، وليد ناصر (2021). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لقيادات كليات العلوم الطبيعية والتطبيقية في جامعة عدن في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية- عدن، جامعة عدن – اليمن.
28. قاسم، محمد عبده علي (2020) بعنوان: (تطوير أداء مجالس الأقسام العلمية في جامعة عدن لمهامها في ضوء مدخل النظم (تصور مقترح)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية- عدن، جامعة عدن – اليمن.
29. كرام، عبد الفتاح ثابت..(2018) مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة بالقيم الإسلامية في جامعة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية- عدن، جامعة عدن – اليمن.
30. كلاله، طاهر محمود. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن. ص 221. مجلة التنمية الإدارية. (2012) العدد 114. الرياض، السعودية. تم استرجاعها من:
31. <https://economicrg.blogspot.com/p/management-and-development-for-research.htm>
32. المالكي، حسان علي ناصر. (2018) مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
33. مرعي، محمد. (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفصيله في القطاع الحكومي العربي، المعهد العالي لتنمية الإدارة، جامعة دمشق: سوريا.
34. المنصور، احمد علي. (1999). بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية (ابن رشد)، جامعة بغداد، بغداد: العراق.
35. ملحم، سامي محمد. (2010). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط(6)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
36. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2006). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية (2006-2010)، صنعاء: اليمن.
37. Cosma, D. (2014). How important is Money as An Inceptives to Motivate? Employees in Higher Education Sector. Literature Review. University of Targu Jiu. Economy Series issue (Feb 2014).
38. 2) Collings. D. G & Wood. G. (2009). Human Resource Management: A Critical Approach. Routledge Taylor & Francis Group: London & New York.
39. 3) Cowling, A. & Mailer, Ch. (1990) Managing Human Resources (2<sup>nd</sup>ed.). Great Britain.
40. 4) Daniel, C. O. (2019). 'Effects of Incentives on Employees Productivity'. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM 4(1): 41–48.
41. 5) Miller, M. (1999). The department chair as speaker of the house: shared authority in the community college department, *Journal of Research & Practice*, 23: 739-745.
42. 6) William, J. (2001). Academic Department Head as Key University Administrator, *Journal of Education*, 112, (2), 166.

## The Reality of the Implementation of Incentives and Rewards Among Heads of Academic Departments in the Faculties of University of Aden and its Relationship to their Administrative Performance

Aswan Abdullah Hamza <sup>1</sup>

Salah Saleh Saif Taher <sup>2</sup>

Department of Educational Foundations and Administration

**Abstract:** The study aimed to identifying the reality of the implementation of incentives and rewards among heads of academic departments in the faculties of University of Aden. and its relationship with their administrative performance, through identifying the levels of implementation of incentives and rewards, the existence of obstacles to their implementation, and the administrative performance of heads of academic departments, and finding out any significant statistical differences among the average responses due to the study variables. The study sample consisted of (100) department heads in all faculties of University of Aden. A questionnaire was developed with three main axes. The results showed that there were low level of the implementation of incentives and rewards, high level of the obstacles to the implementation, and high level of the administrative performance of heads of academic departments, and there was a weak positive correlation between the implementation of incentives and rewards and the administrative performance. Regarding statistical differences in the implementation of incentives and rewards level, for the faculty type variable, there were differences in one of the fields and the main axis in favor of humanities faculties, for number of years of experience variable, there were differences in levels of two fields and the main axis in Favor of 5 to 10 years. Regarding differences in the existence of obstacles level, for the faculty type variable, there were differences in the main axis in Favor of humanities faculties. According to these results, several conclusions, recommendations, and suggestions were drawn.

**Keywords:** Incentives and Rewards, Administrative Performance, Heads of Academic Department, University of Aden.