



﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

سورة المجادلة ، الآية : ١١

دعاء

اللهم انفعني بما علمتني

وعلمي ما ينفعني . . .

ونردني علماً ..

الإهداء

إلى روح والداي الطاهرة

إلى روح شيخنا ومعلمنا الشيخ أحمد ياسين

إلى روح المعلم والقائد الرمز أبو عمار

إلى كل الذين جادوا بدمائهم وأرواحهم في سبيل الله والوطن ...

إلى كل الشموع التي احترقت وتلك التي لا تزال تحترق لتنير الطريق
لأبنائنا جيل المستقبل .

إلى أطفال فلسطين الأحباء أطفال انتفاضة الأقصى المباركة .

وأخيراً إلى زوجي المخلص (د. أحمد مطر) وإلى أبنائي الأعزاء
(آلاء ، لانا ، محمد، إبراهيم) وإلى أخوتي وأخواتي الأحباء .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع .

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد ،،،

فإنه لا يسعني في هذه اللحظات وبعد أن وفقني الله عز وجل وأعانني على إنجاز هذا البحث ، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ سامي علي أبو الروس على نصائحه وتوجيهاته السديدة وتفضله الكريم بالإشراف على هذا البحث ، أكثر الله من أمثاله وجزاه كل الخير .

ويسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع العاملين في الجامعة الإسلامية وخاصة العاملين في وحدة البحوث والدراسات التجارية على ما قدموه لي من مساعدة في توزيع الاستبيانات وجمع البيانات أثناء الدراسة ، جزاهم الله عني كل الخير .

كما وأتقدم بالشكر للعاملين في الجامعات الفلسطينية الأخرى في غزة جامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة وجامعة الأقصى على حسن تعاونهم معي في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة مما كان له الفضل في الوصول إلى نتائج هذه الدراسة .

وأخيراً فكثيرون هم الذين يستحقون الشكر والتقدير مني ، فكل الشكر لكل من قدم لي المساعدة وأبدى رأياً ساهم في إنجاز هذا البحث ، وأخص بالذكر أساتذتي الكرام ، وأخواتي زميلات الدراسة الموقرات .

لجميع هؤلاء كل الشكر والمحبة وعظيم الامتنان ، وأدعو الله العلي القدير أن أكون من العارفين للناس فضلهم ، وجزاهم الله جميعاً عني كل الخير .

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل .

الباحثة

نجوى نعيم أبو رمضان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	آية قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	ملخص البحث باللغة العربية
XV	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
الفصل الأول	
١	منهجية وخطة البحث
٢	مقدمة
٣	مشكلة البحث
٣	الفرضيات
٤	أهداف البحث
٤	أهمية البحث
٥	منهج الدراسة
٥	مجتمع الدراسة
٦	عينة الدراسة
٧	مصادر البيانات
٧	أولاً : مصادر البيانات الثانوية
٧	ثانياً : مصادر البيانات الأولية
٧	أدوات جمع البيانات
٨	توزيع الاستبيانات
٨	أسلوب تحليل البيانات
٩	حدود الدراسة ومبرراتها
٩	صعوبات الدراسة
١٠	هيكلية الدراسة

الفصل الثاني

الدوافع والرضا الوظيفي

١١	مقدمة
١٣	المبحث الأول : نظريات الدوافع
١٣	أ) نظريات الحاجات
١٣	١- نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية
١٥	٢- نظرية ألدرفر
١٥	٣- نظرية ميكلياند (الحاجة للإنجاز)
١٦	٤- نظرية العامل المزدوج (هيرزبرغ)
١٧	٥- نظرية التكيف الوظيفي
١٧	٦- نظرية عملية المقاومة عند لاندي
١٨	ب) نظريات الإدراك والمعرفة
١٨	١- نظرية التوقع
١٩	٢- نظرية العدالة في التوزيع (هومانز)
٢٠	٣- نظرية نموذج بورتر ولولر
٢٠	٤- نظرية الهدف
٢١	٥- نظرية التعزيز (الشرط الإجرائي)
٢١	٦- نظرية القيمة للوك
٢٢	المبحث الثاني : الحوافز وأنواعها
٢٣	أنواع الحوافز
٢٣	أولاً : الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية
٢٣	١) الحوافز الإيجابية
٢٣	أ- الحوافز المادية
٢٤	ب- الحوافز المعنوية (غير المادية)
٢٦	ج- حوافز الخدمات الاجتماعية
٢٨	٢) الحوافز السلبية
٢٨	أ- جزاءات مادية
٢٨	ب- جزاءات معنوية
٢٨	ثانياً : الحوافز الفردية والحوافز الجماعية
٢٨	١) حوافز فردية
٢٩	٢) حوافز جماعية

٣٠ المبحث الثالث : الرضا الوظيفي
٣٢ كيفية حدوث الرضا الوظيفي
٣٢ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
٣٢ أولاً : مجموعة العوامل الشخصية
٣٣ ١- الخصائص البيوجرافية
٣٤ ٢- قدرة
٣٤ ٣- الشخصية
٣٥ ٤- التعلم
٣٥ ٥- القيم
٣٥ ٦- الاتجاهات
٣٥ ٧- الدافعية
٣٦ ثانياً : عوامل تنظيمية (مؤسسية)
٣٦ ١- عوامل مرتبطة بظروف العمل
٣٨ ٢- عوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي
٤١ الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء
٤٣ قياس الرضا الوظيفي
٤٣ طرق قياس الرضا الوظيفي
٤٧ أهداف مقاييس الرضا الوظيفي
الفصل الثالث	
٤٨	واقع الجامعات الفلسطينية
٤٩ مقدمة
٥٠ الجامعات الفلسطينية بين الأمس والحاضر
٥٥ إدارة الجامعات الفلسطينية
٥٥ أولاً : على مستوى الجامعات ككل
٥٥ ١- مجلس التعليم العالي
٥٦ ٢- وزارة التعليم العالي
٥٧ ثانياً : على مستوى الجامعة الواحدة
٥٧ الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
٥٨ أولاً : الجامعة الإسلامية
٥٩ ثانياً : جامعة الأزهر
٥٩ ثالثاً : جامعة القدس المفتوحة في غزة
٦٠ رابعاً : جامعة الأقصى

٦١	الفصل الرابع
	الدراسات السابقة
٦٢ مقدمة
٦٢ الدراسات الفلسطينية
٦٥ الدراسات العربية
٧٥ الدراسات الأجنبية
٨١	الفصل الخامس
	تحليل البيانات
٨٢ مقدمة
٨٢ أولاً : فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة
٩١ ثانياً : تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة
٩٥ ثالثاً : تحليل المجموعات الرئيسية لقرات الاستبانة
١١٢ رابعاً : إثبات الفرضيات
١٣٣	الفصل السادس
	مناقشة النتائج والتوصيات
١٣٤ أولاً : مناقشة نتائج الدراسة
١٤٤ ثانياً : التوصيات والمقترحات
١٤٩ المراجع
١٥٨ الملاحق
١٥٩ ملحق رقم (١): استبانة الدراسة
١٦٣ ملحق رقم (٢) : أمثلة على أنظمة الجامعات في الحوافز والتعويضات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع عينة الدراسة على عدد العاملين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .	٦
٢	توزيع عينة الدراسة على عدد العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .	٦
٣	توزيع الجامعات الفلسطينية حسب مكان تواجدها وجهة الإشراف التابعة لها .	٥٤
٤	عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها .	٨٣
٥	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول " الظروف الملائمة للعمل " مع الدرجة الكلية للمجال .	٨٤
٦	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني " الأمان والاستقرار في العمل " مع الدرجة الكلية للمجال .	٨٥
٧	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " مع الدرجة الكلية للمجال .	٨٦
٨	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع " الراتب والحوافز " مع الدرجة الكلية للمجال .	٨٧
٩	معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية .	٨٨
١٠	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل .	٩٠
١١	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة ككل .	٩٠
١٢	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس .	٩١
١٣	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر .	٩١
١٤	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الحالة الاجتماعية .	٩٢
١٥	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب عدد الأبناء .	٩٢
١٦	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب مكان العمل .	٩٣
١٧	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب طبيعة العمل .	٩٣
١٨	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي .	٩٤

٩٤	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة .	١٩
٩٦	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة .	٢٠
٩٧	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة .	٢١
٩٩	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة .	٢٢
١٠٢	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة .	٢٣
١٠٦	الاستجابات والمتوسطات والانحراف المعياري لأفراد العينة لترتيب عناصر الرضا الوظيفي .	٢٤
١١١	مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب .	٢٥
١١٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " لاستبانة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تعزي لمتغير الجنس .	٢٦
١١٥	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير العمر .	٢٧
١١٦	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير العمر .	٢٨
١١٧	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية .	٢٩
١١٨	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول " الظروف الملائمة للعمل " تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية .	٣٠
١١٩	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير عدد الأبناء .	٣١
١٢٠	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير عدد الأبناء .	٣٢
١٢١	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٣
١٢٢	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول " الظروف الملائمة للعمل " تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٤

١٢٣	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الثاني " الاستقرار والأمن في العمل " تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٥
١٢٤	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الثالث " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٦
١٢٥	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الرابع " الراتب والحوافز " تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٧
١٢٦	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٨
١٢٧	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير طبيعة العمل .	٣٩
١٢٨	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير طبيعة العمل .	٤٠
١٢٨	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.	٤١
١٢٩	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير المؤهل العلمي .	٤٢
١٢٩	صدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير سنوات الخبرة.	٤٣
١٣٠	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير سنوات الخبرة .	٤٤
١٣١	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير طبيعة العمل (ن = ٣١٤)	٤٥
١٣٢	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير طبيعة العمل .	٤٦

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٤	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية .	١
١٧	العوامل الوقائية والعوامل الدافعية .	٢
١٨	نظرية التوقع .	٣

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة نحو عملهم ، وذلك من خلال تحليل وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات من خلال المتغيرات التالية : (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، الراتب والحوافز) وذلك طبقاً لمتغيرات شخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء وسنوات الخبرة ومتغيرات بيئية كمكان العمل وطبيعة العمل.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في جامعات محافظات غزة والمتمثلة في (الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، جامعة القدس المفتوحة ، جامعة الأقصى) حيث اشتمل على العاملين الأكاديميين والإداريين ، وقد بلغ مجتمع البحث حوالي (١٦٧٣) موظفاً وموظفة حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (٣٢٥) مفردة ، أي حوالي ٢٠% من مجتمع الدراسة الأصلي حيث طورت الباحثة أداة لجمع البيانات (استبانة الدراسة) تكونت من ٣ أجزاء : الجزء الأول : معلومات شخصية عن الموظف ، الجزء الثاني : أسئلة الرضا الوظيفي ، والجزء الثالث : تحديد عناصر الرضا الوظيفي ، وقد تم توزيع الاستبانات وجمع البيانات حيث كانت نسبة الاسترداد (٩٦.٧%) . ولتحليل البيانات ، تم استخدام أساليب إحصائية مثل التكرارات ، والنسب المئوية والمتوسطات ، واختبار (T-test) ، وأسلوب تحليل التباين الأحادي . كما تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة وذلك للتعرف على اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية ، وقد أخذ مستوى الدلالة عند مستوى (٠.٠٥) .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (57.8%) في جميع مجالات الرضا التي حددتها الدراسة ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر عناصر الرضا أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين هي " الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي " يليها في ذلك "الراتب الشهري " وأن أقلها أهمية في تحقيق الرضا هي " ظروف العمل " . وأشارت النتائج أيضاً بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير (العمر ، عدد الأبناء ، طبيعة العمل ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزي للمتغيرات التالية : (الجنس لصالح الذكور ، والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين ، ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية) .

وقد أوصت الباحثة إدارة الجامعات بعدة توصيات من بينها العمل على تفعيل نظام الحوافز الموجود من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية ، كذلك تحسين مستوى الرواتب بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية ، كما توصي الباحثة باهتمام الإدارات والجهات المختصة بإعادة النظر في أنظمة التعويضات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وخاصة نظام الضمان الاجتماعي من حيث التقاعد والادخار والمعاشات ، و العمل على تطبيق قانون الخدمة المدنية على العاملين في تلك الجامعات أسوة بزملائهم العاملين في المؤسسات الحكومية الأخرى.

ABSTRACT

This study aims to explore employees' of Gaza Strip Universities attitudes toward their jobs, and then to analyze and measure their satisfaction level according to the variables such as : (work environments , job security , relationship between supervisors & subordinates , salary & incentives) so with respect to some independent personal variables as : (gender, age, martial status, number of kids, years of experience) and to some organizational environment variables as : (job location, nature of work) . The population of the study consisted of the academic and administrative employees who are working in Gaza Strip Universities which are : (Islamic University , Al-Azhar University , Alquds Open University and Al-Aqsa University). The population was about (1673) employees and a random sample of (325) employees was selected which was about 20% of the main population. The research instrument which was developed by the researcher consisted of three parts: personal information, job satisfaction questions and identification of the satisfaction elements.

To analyze the data of the study, frequencies, percentages, means, T-test and one-way analysis of variance were used. The level of significance was set at 0.05. A sheefe method of multiple comparison was used to follow-up investigation. The results of the study showed that the general level of job satisfaction among employees of Gaza Strip Universities was about (57.8%) , and showed that the source of their least satisfaction was “ job security “ then “ salary and incentives “ and the sources of their major satisfaction was “ work environment” . The results of the study indicated that there were no significant differences regarding to: (age, number of kids, nature of work, qualification and years of experience). Significant differences were found with regard to gender, marital status and work location. The researcher presented several

recommendations of which the most important is to reactivate the incentive system through giving more attention to the tangible and moral incentives and also improving the level of salaries , so that they full inline with the life requirements. The researcher recommended also the administrations and the concerned authorities to review up the compensation system in the universities , particularly the social insurance such as retirement , pension and stipend .Then trying to apply civil service law for the employees of these universities as it is for the employees of the other governmental organizations.

الجامعة الإسلامية . غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

إدارة الأعمال MPA

قياس مستوى الرضا الوظيفي
لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

إعداد

الطالبة : نجوى نعيم أبو رمضان

إشراف

الدكتور : سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية
التجارية في الجامعة الإسلامية – غزة

٢٠٠٤

الفصل الأول

منهجية البحث

مقدمة

مشكلة البحث

الفرضيات

أهداف البحث

أهمية البحث

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

مصادر البيانات

أدوات جمع البيانات

توزيع الاستبانات

أسلوب تحليل البيانات

حدود الدراسة ومبرراتها

صعوبات الدراسة

هيكلية الدراسة

الفصل الأول

منهجية البحث

مقدمة:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي استحوذت اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الصناعية والتجارية وعلم النفس التنظيمي لما لهذا الموضوع من أثر فعال على إنتاجية العمل وتطوره . والرضا الوظيفي عبارة عن شعور يحمل تعبيراً عن جملة من المتغيرات المكونة والمحيطية ببيئة العمل التي يعمل بها الفرد في المنظمة ، لذلك أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهاتهم وردود أفعالهم تجاه أعمالهم . ويعد اهتمام المدراء بالجوانب النفسية للعاملين من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد بحيث أعطي موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً خاصاً باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز في العمل لما في ذلك من علاقة إيجابية في حفز العاملين ودفعهم لمزيد من الأداء والإنجاز في العمل .

ولم يحظ الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي ما حظي به من اهتمام الباحثين في مجالات العمل الأخرى . ولكن في السنوات الأخيرة بدأ الاهتمام يتزايد بدراسة موضوعات تتعلق بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي كالجامعات والمعاهد العليا انطلاقاً من أهمية تلك المؤسسات في رسم سياسة المستقبل على سبيل المثال دراسة كل من : (ليستر ١٩٨٧ ، العمري ١٩٩٤ ، الزغبى ١٩٩٥ ، Murray ٢٠٠٠ ، أبو مرق والجرجاوي ٢٠٠٠ ، Moguerou 2002).

وفي فلسطين في قطاع غزة على وجه التحديد لوحظ وجود فراغ لما أجري من دراسات على العاملين في مؤسسات التعليم العالي خاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي في تلك المؤسسات ، علماً بأن رفع سوية التعليم والنهوض به في مؤسسات التعليم الجامعي لا يتم إلا من خلال تكاتف العاملين فيها وذلك من أجل تحقيق مستوى مناسب من الرضا عن العمل في تلك المؤسسات . وفي هذا الإطار رأت الباحثة أن الأمر يستدعي المزيد من البحث والدراسة للتعرف على مستوى رضا العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في محاولة لتوفير المعلومات اللازمة عن واقع الجامعات المحلية في قطاع غزة في فلسطين .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث بمدى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي قطاع غزة وجملة العوامل المؤثرة فيه ، وذلك من خلال تحليل وقياس مستوى هذا الرضا من حيث المجالات التي حددتها الدراسة وهي : (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، الراتب أو الحوافز) ، وعليه فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

- ١- هل يوجد رضا وظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .
- ٢- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .
- ٣- ما هي العوامل والمتغيرات المؤثرة على مستوى هذا الرضا وذلك من خلال تحليل وقياس مستوى الرضا الوظيفي في المجالات التي حددتها الدراسة .
- ٤- ما هي عناصر الرضا الوظيفي الأكثر أهمية في تحقيق هذا الرضا للعاملين في تلك الجامعات.

الفرضيات :

- للإجابة على تساؤلات الدراسة السابقة ، قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:
- ١- هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً للمتغيرات (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، الراتب والحوافز) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية.
 - ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية :

- أ- الجنس.
- ب- العمر.
- ج- الحالة الاجتماعية.
- د- عدد الأبناء.
- هـ- المؤهل العلمي.
- و- سنوات الخبرة.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات بيئة العمل التالية :

- أ- مكان العمل.
- ب- طبيعة العمل.

أهداف البحث :

- تتمثل أهداف البحث في محاولة الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من خلال مايلي :
- ١- التعرف على اتجاهات العاملين نحو عملهم .
 - ٢- التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن ثم تحديد هذا المستوى .
 - ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض السمات الشخصية لأفراد العينة وبين الرضا الوظيفي.
 - ٤- التعرف على أهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي.
 - ٥- التعرف على المجالات الأكثر إثارة للقلق وعدم الرضا بين العاملين من أجل العمل على علاجها.
 - ٦- تزويد صانعي القرار بالمعلومات المفيدة حول الموظفين حتى يمكن إيجاد المواءمة بين الفرد ووظيفته .
 - ٧- المساهمة في التطوير الإداري بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من أهمية التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وضرورة التعرف على العوامل المؤثرة في تحديد هذا المستوى ، وذلك من أجل تحسين مستوى الرضا بين العاملين في تلك الجامعات . كما تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال إمكانية الاستفادة منها في رسم الخطط والسياسات التي تساعد في تطوير أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وحفزهم لتحسين مستوى أدائهم في العمل وتعزيز ارتباطهم بمؤسساتهم وانتمائهم إليها .

تعريف مصطلحات الدراسة :

- **الرضا الوظيفي** : شعور يحمله الفرد نحو وظيفته أو حالة نفسية نحو العمل في الوظيفة التي يؤديها الفرد ويتكون من الجوانب التالية (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ، الراتب والحوافز).
- **الاستقرار الوظيفي** : هي درجة الاطمئنان والراحة النفسية أو المعنوية التي تحدد من خلال شعور العامل بدوره وقيمه من خلال مهنة معينة .
- **الحوافز والترقيات** : مجموعة الفرص التي توفرها الجامعة للموظفين والعاملين في الجامعة لتشجعهم على العمل والعطاء والانتماء من خلال الزيادات السنوية أو الدعم المالي والمباشر أو كتب وشهادات التقدير .
- **ظروف العمل** : مجموعة الظروف المادية والمعنوية والبيئية المحيطة بالعامل .
- **العاملين في الجامعات** : هم جميع الموظفين العاملين في الجامعة من موظفين إداريين وأكاديميين من أعضاء الهيئة التدريسية .

منهج الدراسة :

قامت الباحثة بعمل دراسة ميدانية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لما لهذا المنهج من خصائص تتناسب طبيعة البحث الذي يعتمد على دراسة وتحليل الواقع بشكل دقيق ، كما يعتمد على وصف الظاهرة موضوع البحث .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة للعام (٢٠٠٣-٢٠٠٤) والمتمثلة في (الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأقصى) وذلك من العاملين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة كحد أدنى فما فوق والبالغ عددهم (1673) عاملاً وعاملة (وزارة التعليم العالي ، ٢٠٠٣ : ص ٨) ، شاملاً في ذلك أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس وكذلك العاملين الإداريين ممن يشغلون الوظائف التالية : (مدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم ، إداري ، سكرتير) ، بالإضافة إلى العاملين الذين يعملون كأكاديميين وإداريين معاً كالعمداء ونوابهم .

عينة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على اختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من الأكاديميين والإداريين بنسبة ٢٠ % من المجتمع الأصلي للدراسة ، حيث اشتملت العينة على (٣٢٥) موظفاً وموظفة .
والجداول رقم (١) ، ورقم (٢) تبين توزيع عينة الدراسة على عدد العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول رقم (١)

(توزيع عينة الدراسة على عدد العاملين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة)

العينة الكلية	العدد الكلي	بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		اسم الجامعة
		العينة	العدد	العينة	العدد	العينة	العدد	
76	382	22	110	20	100	34	172	الجامعة الإسلامية
61	302	10	48	19	96	32	158	جامعة الأزهر
38	183	8	39	11	52	19	92	جامعة الأقصى
12	58	0	0	6	28	6	30	جامعة القدس المفتوحة
187	925	40	197	56	276	91	452	إجمالي

(المصدر: قسم شؤون الموظفين في كل جامعة من الجامعات المشار إليها في الجدول، ٢٠٠٣/١٠/٦)

جدول رقم (٢)

(توزيع عينة الدراسة على عدد العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)

العينة الكلية	العدد الكلي	سكرتير		إداري		رئيس قسم		مساعد مدير		مدير		اسم الجامعة
		عينة	عدد	عينة	عدد	عينة	عدد	عينة	عدد	عينة	عدد	
60	296	12	59	40	195	2	12	3	14	3	16	الجامعة الإسلامية
36	178	6	30	17	85	5	23	4	20	4	20	جامعة الأزهر
22	104	5	24	9	45	4	19	2	8	2	8	جامعة الأقصى
26	122	2	9	20	99	1	4	1	3	2	7	جامعة القدس المفتوحة
144	700	25	122	86	427	12	55	10	45	11	51	إجمالي

(المصدر: قسم شؤون الموظفين في كل جامعة من الجامعات المشار إليها في الجدول، ٢٠٠٣/١٠/٦).

مصادر البيانات :

استندت الباحثة في جمع بيانات الدراسة إلى نوعين من المصادر ، مصادر بيانات ثانوية ومصادر أولية .

أولاً : مصادر البيانات الثانوية :

وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قدمت في مجال الرضا الوظيفي والموجودة في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والتي لها علاقة بموضوع البحث ، حيث تمت زيارة بعض المراكز البحثية مثل (هيئة الاستعلامات الفلسطينية ، جمعية الأساتذة الجامعيين ، مركز القطان للبحث والتطوير التنموي)، كذلك زيارة بعض المواقع المتخصصة على شبكة الإنترنت سواء العربية أو الأجنبية .

ثانياً : مصادر البيانات الأولية :

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال تصميم أداة (استبانة) لقياس مستوى الرضا الوظيفي وأبعاده لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مستندة في ذلك إلى الدراسات السابقة والأدب الإداري في مجال الرضا الوظيفي.

أدوات جمع البيانات :

قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية ، وقد روعي في تصميم الاستبانة الدقة واتباع الأصول والقواعد اللازمة في صياغة الأسئلة حيث تم عرضها على لجنة تحكيم مكونة من مجموعة من الأساتذة والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية وتنمية الموارد البشرية ومجال التربية وعلم النفس ، وذلك للتأكد من صحة صياغة عبارات الاستبانة واستيفائها للشروط والمعايير الأكاديمية والمهنية الملائمة ، كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من الإحصائيين المتخصصين وذلك للتأكد من صحة صياغتها إحصائياً وانسجامها مع نظام الإدخال للبرنامج الإحصائي المستخدم في معالجة بيانات الدراسة .

وقد تكونت استبانة الدراسة التي تم توزيعها على أفراد العينة من ثلاثة أقسام هي على

النحو التالي:

القسم الأول : معلومات عامة عن أفراد العينة .

القسم الثاني : أسئلة الرضا الوظيفي والتي اشتملت على مجالات الرضا الوظيفي والمتمثلة في (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والراتب وأنظمة الحوافز).

القسم الثالث : ترتيب عناصر الرضا الوظيفي حسب أهمية كل عنصر يحقق الرضا الوظيفي للعاملين .

توزيع الاستبيانات :

قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة حيث قام بمساعدتها في توزيع الاستبيانات فريق عمل تم تشكيله من طلاب وحدة البحوث والدراسات التجارية في الجامعة الإسلامية حيث تم تدريبهم وتعريفهم بمحتويات الاستبانة ، وقد تم توزيع (٣٢٥) استبيان على العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من الأكاديميين والإداريين في حين تم استرداد (٣١٤) استبيان حيث اعتبر هذا العدد هو العينة الفعلية التي تم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجة بياناتها ، وعليه فقد كانت نسبة الاسترداد ٩٦.٦ % وهي نسبة عالية جداً .

أسلوب تحليل البيانات :

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ، وذلك لإثبات صحة الفرضيات.

٢- أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA وذلك لإيجاد الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية .

٣- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

٤- معامل ارتباط سيرمان باستخدام معادلة جتمان (split-half) أي طريقة التجزئة النصفية، كذلك تم استخدام معامل الثبات الكلي (Alpha) كرونباخ وذلك لفحص ثبات الاستبانة .

٥- تم استخدام اختبارات إحصائية مثل اختبار (T- test) واختبار شيفيه البعدي وذلك للتعرف على اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية .

هذا وقد استخدمت الباحثة مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) ، حيث استخدمت درجة الثقة 95 % في اختبار الفروض الإحصائية للدراسة ، بمعنى أن احتمال الخطأ يساوي 5 % وهي نسبة مناسبة لطبيعة البحث موضوع الدراسة .

حدود الدراسة :

تم إجراء الدراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دون الضفة الغربية ، وذلك بسبب صعوبة التنقل بين أرجاء الوطن في ظل الإغلاقات المستمرة للطرق والمعابر الفلسطينية التي تفرضها سلطات الاحتلال الإسرائيلي .

تم إجراء الدراسة على العاملين في الجامعات الفلسطينية من الأكاديميين والإداريين شاملاً في ذلك العاملين الأكاديميين والإداريين معاً كالعمداء ونوابهم ورؤساء أقسام الكليات المختلفة ، وقد استنثت الباحثة العاملين في إدارة الخدمات وذلك لعدم تجانس أفراد مجتمع الدراسة واختلافه في بعض المتغيرات كالمؤهل العلمي والراتب وطبيعة العمل .

تم تحديد الدراسة في أربع متغيرات هي (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، الراتب والحوافز) ، وقد حددت الباحثة الدراسة في ظل المتغيرات السابقة وذلك نظراً لأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر الباحثة .

صعوبات الدراسة :

١- الإغلاقات المستمرة للطرق المؤدية لجنوب قطاع غزة وعدم انتظام حضور العاملين القادمين من الجنوب مما أدى إلى عدم القدرة على استرجاع بعض الاستبيانات .

٢- التعليق المنكر للدراسة في بعض الجامعات مما أعاق من عملية توزيع واسترداد الاستبيانات .

٣- عدم وجود الوعي الكافي بأهمية البحث العلمي لدى بعض العاملين ظهر من خلال تهاون البعض منهم في تعبئة الاستبيانات ورفض بعضهم الآخر في تعبئتها وذلك بحجة عدم وجود وقت كافي أو متسع من الوقت لديهم لتعبئة هذه الاستبيانات .

ولكن بالرغم من هذه الصعوبات إلا أنه تم بحمد الله الحصول على البيانات المطلوبة والكافية لإتمام هذا البحث .

هيكلية الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى ستة فصول بحيث يشمل **الفصل الأول** : مقدمة عامة عن منهجية البحث ، ويشمل **الفصل الثاني** الإطار النظري للدوافع والرضا الوظيفي حيث تكون من ثلاثة مباحث هي (نظريات الدوافع ، الحوافز وأنواعها ، الرضا الوظيفي) ، ويشمل **الفصل الثالث** : واقع الجامعات الفلسطينية وتقديم نبذة مختصرة عن جامعات قطاع غزة ، ويشمل **الفصل الرابع** : الدراسات السابقة حيث تضم بعض الدراسات المحلية والعربية والدراسات الأجنبية ، ويشمل **الفصل الخامس** تحليل البيانات والمعالجات الإحصائية المختلفة لبيانات الدراسة ، وأخيراً **الفصل السادس** : مناقشة النتائج والتوصيات التي تم وضعها في ضوء تحليل البيانات .

الفصل الثاني الدوافع والرضا الوظيفي

• مقدمة

• نظريات الدوافع

• الحوافز وأنواعها

• الرضا الوظيفي

الفصل الثاني

الدوافع والرضا الوظيفي

مقدمة :

أظهرت دراسات العلوم السلوكية في العشرينات من هذا القرن أهمية موضوع الدوافع الإنسانية ومدى علاقتها بالرضا الوظيفي لدى الفرد العامل في المنظمة ، حيث يركز هذا الموضوع على دراسة طبيعة الإنسان العامل وسلوكه بهدف التعرف على حاجاته ومن ثم محاولة إشباع هذه الحاجات لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يعني إشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم ويضعها في خدمة الأهداف. ولاشك أن نظريات الدوافع الإنسانية ترتبط ببعض المفاهيم والمصطلحات الهامة مثل: الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي نوضحها فيما يلي:

١- **الدوافع** : هي تلك القوى الداخلية التي تدفع الإنسان للسلوك في اتجاه يحقق له رغبة غير مشبعة (السلمي ، ١٩٨٨ : ص ٢٤٨) ، ويقصد **بدوافع العمل** هي " الرغبات الإنسانية لرسالة المنظمة وأهدافها " ، أي أنها ترغيب العاملين في العمل والاستمرار فيه بشكل يحقق لهم رغباتهم ويشبع حاجاتهم وبالتالي يحقق رضاهم الوظيفي (أبو شيخة ، ٢٠٠٠ : ص ١٣٥) .

٢- **الحوافز** : هي تلك القوى الخارجية التي تجذب الإنسان نحوها ، وهي بذلك جزء من بيئة العمل التي تضعها المنظمة لتشجع موظفيها على القيام بأعمالهم (بدوي ، ١٩٨٦ : ص ٢١٠) ، فهي إذن قوى محرّكة ومؤثرات خارجية تحرك الفرد وتدفعه للقيام بسلوك معين بغرض تحقيق أهداف وحاجات خاصة من البيئة المحيطة به (المدهون والجزراوي ، ١٩٩٥ : ص ٢٧٨) .

٣- **الرضا الوظيفي** : يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مواقف الفرد واتجاهاته حول جوانب عمله المتنوعة ، أي أن الرضا طبقاً لهذا المفهوم يعبر عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظرته وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط عمله . (فرج ، ٢٠٠٣ : ص ٢٢١) .

وفي هذا الإطار رأت الباحثة تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي على النحو التالي:

المبحث الأول : نظريات الدوافع .

المبحث الثاني : الحوافز وأنواعها .

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي.

المبحث الأول

نظريات الدوافع

مقدمة:

تشير أغلب الأبحاث والدراسات حول دوافع العاملين إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية ، وهناك مدخلين في نظريات الدوافع ، المدخل الأول يركز على الحاجات الإنسانية ، والمدخل الثاني يركز على عمليات المعرفة والإدراك التي تحدث داخل الفرد ، وعليه فإنه يمكن تصنيف نظريات الدوافع إلى صنفين هما : نظريات الحاجات ونظريات المعرفة والإدراك.

أ) نظريات الحاجات :

تعتمد هذه النظريات في مفهومها على الحاجات الإنسانية ، ومن أهم هذه النظريات: نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية ، ونظرية ألدرفر ، ونظرية ماكيلاند ، ونظرية هيرزبرغ ، ونظرية التكيف الوظيفي ، ونظرية عملية المقاومة عند لاندي.

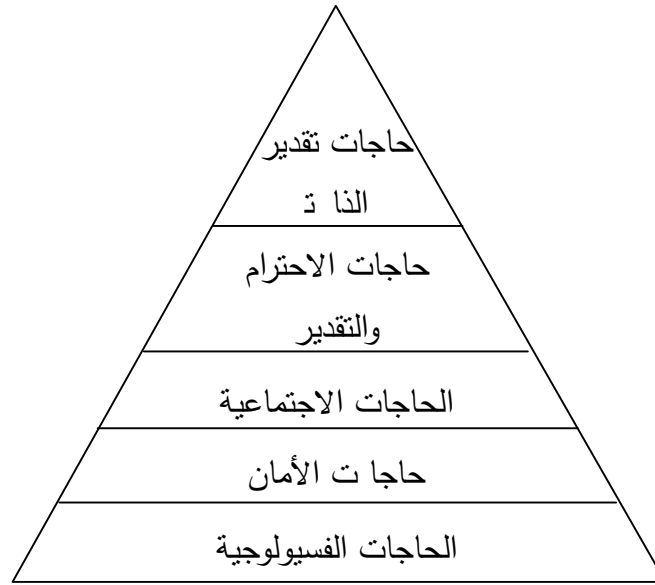
١- نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية :

طور هذه النظرية أبراهام ماسلو في الأربعينات من هذا القرن ، مشيراً إلى أن الحاجات الإنسانية يمكن ترتيبها في سلم هرمي حسب الأهمية في خمس مجموعات على النحو التالي:

- **الحاجات الفسيولوجية :** وهي الحاجات الأساسية لحياة الإنسان كالمأكل والمشرب والهواء ، وتمثل هذه الحاجات بداية القاعدة في السلم الهرمي.
- **حاجات الأمن والحماية :** وتمثل حاجات الأمن المادية والأمن النفسي وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته . وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما إلا أن العاملين أكثر اعتمادية على المنظمة في إشباع حاجاتهم ، وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة للتنبؤ بالبيئة التنظيمية فيما يتعلق بكثير من الأمور مثل الأمن الوظيفي ، الترقية، العدالة والمساواة في المعاملة.....الخ. (العميان، ٢٠٠٢: ص ٢٨٢)
- **حاجات اجتماعية :** وهي حاجة الانتماء للجماعة لأن يكون الفرد عضواً في الجماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه ، كذلك الحاجة إلى الصداقة والحب والعاطفة والقبول الاجتماعي من الآخرين.

- **حاجات التقدير والاحترام:** وهي حاجة الإنسان لأن يكون مقدرًا بين الأفراد ، وأن يحترمه الآخرين ، كذلك ثقته بنفسه وقدراته وتقدير الآخرين له .
- **حاجات تحقيق الذات:** وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته في تحقيق أهدافه ، وهذه الحاجات تأتي في المستوى الأعلى من الحاجات الإنسانية وذلك حسب سلم ماسلو . (القريوني، ١٩٨٩:ص١٦٠)

شكل (١) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: مصطفى، أحمد سيد ٢٠٠٠ "إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة"، جامعة الزقازيق بنها : ص ١٥٠ .

ووفق نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية فإن هذه الحاجات تشكل أساساً لدافعية الإنسان حيث تقع في خمس مستويات أساسية للهرم ، ففي المستوى الأول يتطلب من الفرد أن يشبع حاجاته من قبل أن يتطلع إلى المستوى الثاني من الحاجات ، وهكذا حتى يشبع الفرد جميع حاجاته ، ومما هو جدير بالذكر أنه كلما أشبع الفرد حاجاته من مستوى معين انتقل إلى المستوى الآخر . (المدهون والجزراوي ، ١٩٩٥ : ص٢٨٩)

وعليه فإن الحاجات غير المشبعة عند الناس تولد نوعاً من التوتر أوجالة من عدم التوازن الداخلي ، الأمر الذي يقودهم إلى ممارسة سلوك يهدف إلى خفض حالة التوازن هذه. (مصطفى ، ٢٠٠٠ : ص١٥٠)

٢- نظرية ألدرفر :

نظرية كليتون الدرر (Alderfer) هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو ، حيث تدور النظرية حول حاجات العمل بحيث تنظم هذه الحاجات في ثلاث مجموعات وليس خمسة كما جاءت في نظرية ماسلو وهذه الحاجات هي:

- حاجات الوجود: أساسها الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان في سلم ماسلو.
- حاجات الانتماء: والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو.
- حاجات النمو : والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه.

٣- نظرية ميكلياند (الحاجة للإنجاز) :

ناقش ميكلياند في نظريته الحاجات الأساسية التي يطورها الفرد ، وهذه الحاجات من وجهة نظره هي:

- الحاجة للإنجاز (Need of Achievement)
- الحاجة للقوة (Need of Power)
- الحاجة للانتماء (Need of Affiliation)

ويرى ميكلياند في نظريته أن كل فرد يتأثر من وقت لآخر بحاجة واحدة من بين تلك الحاجات ، وأن قوة تأثير هذه الحاجات تختلف باختلاف الظروف الذي يعيشه الفرد على الرغم من أن الفرد يكون ميالاً لإشباع حاجة واحدة من الحاجات الثلاث السابقة أكثر من الأخرى بسبب خبراته ووضع الاجتماعي ، بمعنى أن الفرد قد يكون ميالاً ويشكل واضح نحو إشباع حاجة القوة على سبيل المثال أكثر من توجهه نحو إشباع الحاجة للإنجاز أو الحاجة للانتماء، مع العلم بأن ميكلياند اعتبر الحاجة للقوة أكبر دافع يدفع المدير أو الفرد . وقد أكد ميكلياند في نظريته أن الفرد يمكن أن يتعلم كيفية إشباع حاجة معينة عبر البرامج التدريبية حيث من الممكن أن تكون هذه البرامج أداة لزيادة الدافعية لدى الفرد نحو الإنجاز ، والجانب المهم في هذه النظرية أنها اعتبرت الدافعية عاملاً تابعاً وليس عاملاً مستقلاً . (المدون والجزاوي ، ١٩٩٥ : ص٣٠١)

٤- نظرية العامل المزدوج (هيرزبرج):

طور هذه النظرية " فردريك هيرزبرج " حيث نشرها في كتابه عام ١٩٥٩ ، ويشير هيرزبرج في نظريته أن هناك مجموعتان من العوامل التي تحرك دافعية الفرد وتسبب له الرضا الوظيفي ، وقد سمى المجموعة الأولى بالعوامل الدافعة ، والمجموعة الثانية بالعوامل الوقائية ، واعتبر أن

العوامل الدافعة هي عوامل داخلية ترتبط بمكونات الوظيفة نفسها ، أما العوامل الوقائية والتي أطلق عليها العوامل الصحية فهي خارجية ترتبط بظروف وبيئة العمل .

ومجموعة العوامل الدافعة (الداخلية) تشمل :

- أهمية العمل بالنسبة للفرد
- التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز .
- احتمالية التقدم في الوظيفة ، والترقي في السلم الوظيفي .
- طبيعة العمل ومحتواه .

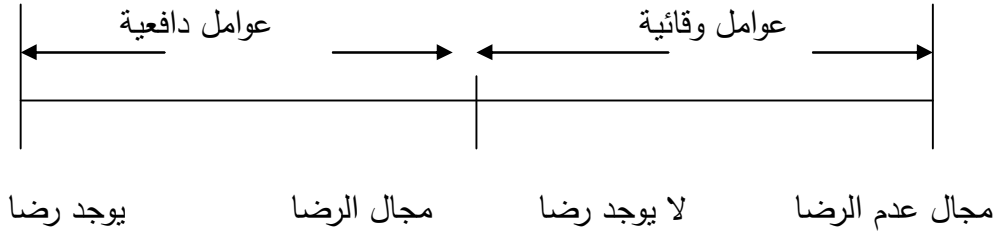
ويؤدي وجود مثل هذه العوامل في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ، ولكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا .

أما المجموعة الثانية فهي العوامل الوقائية (الصحية) وتشمل:

- سياسة المنظمة .
- العلاقة المتبادلة بين المشرفين والزملاء .
- الراتب المناسب .
- الأمن الوظيفي .
- ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة .

إن عدم وجود مثل هذه العوامل يسبب شعوراً بعدم الرضا ، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضى إنما يمنع حالات عدم الرضا ، بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي حتماً إلى عدم رضا العاملين ، ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الإنتاجية . (العميان ، ٢٠٠٢ ، ٢٨٧)

شكل (٢) العوامل الوقائية والعوامل الدافعية



المصدر : المغربي ، كامل محمد ، " السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان : ١٩٩٥ ، ص ١٢٨ .

٥- نظرية التكيف الوظيفي :

ثمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام استفتاء مينسوتا للرضا الوظيفي ، حيث قام كل من جرين ، وداوس ، ووايز (Green, Daawis , Weiss ١٩٦٨) بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل ، وقد شرح هؤلاء موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه ، واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير وتأقلم الموظف مع بيئة العمل كما يتضح ذلك من شعوره بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة .

٦- نظرية عملية المقاومة عند لاندي :

قدم لاندي (١٩٧٨) طريقة لقياس الرضا الوظيفي تدعى نظرية عملية المقاومة والتي تعني : " أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن " رغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة ، فمثلاً تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها ، ويعتقد لاندي بأن هناك بعض العوامل الآلية في تكوين الفرد تساعد على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية، ولأنه ينظر إلى الرضا على أنه من الظواهر العاطفية ولو جزئياً على الأقل ، فإن عوامل التوازن العاطفي هذه لا بد أن تلعب دورها في تحقيق الرضا الوظيفي. وتفترض نظرية لاندي هذه بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤدي الفرد، ولكن ذلك العامل ذاتي التوازن يحاول أن يحمي الفرد من تلك الحالات المفرطة. ويرى لاندي بأن وظيفة الحماية هذه هي المسؤولة عن

اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي، وأوضح لاندي و ترمبو (١٩٨٠) بأن نظرية عملية المقاومة حديثة ويصعب الحكم عليها إن كانت جيدة أو غير جيدة ، على أنهما أكدا بأنها تمثل طريقة جديدة يستعان بها في تكوين فكرة أوضح عن الرضا الوظيفي . (العديلي، ١٩٨١، ص ٣٧)

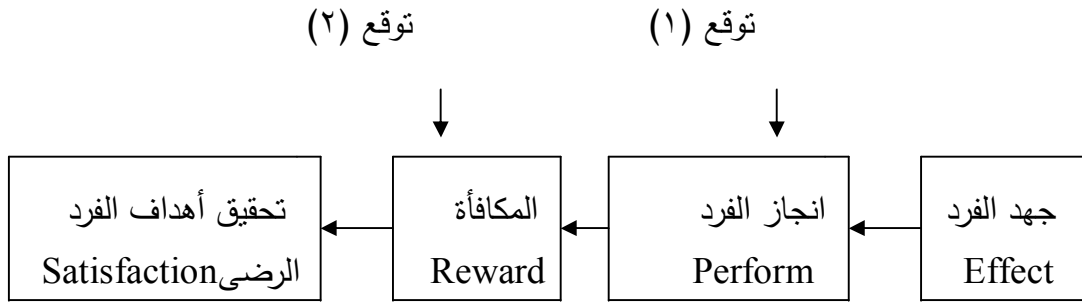
ب) نظريات الإدراك و المعرفة :

تعتمد هذه النظريات في مفهومها على قدرة الفرد على التعلم واكتساب المعرفة وإدراك ما يجري حوله من مؤثرات ومثيرات ، ومن هذه النظريات: نظرية التوقع ، نظرية العدالة ، ونموذج بورتير ولولر ، نظرية الهدف ، نظرية التعزيز الإجرائي ، ونظرية القيمة للوك.

١- نظرية التوقع :

طور هذه النظرية فيكتور فروم في أبحاثه المنشورة عام ١٩٦٤ ، وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد . ويشير جوهر النظرية الى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج على النحو الذي يظهر في نموذج التوقع التالي:

شكل (٣): نظرية التوقع



المصدر: أبو شيخة، نادر أحمد ٢٠٠٠ ، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: ط١، ص ١٥٠.

يشير النموذج إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه للوصول إلى ذلك الانجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم ، وأضاف فروم أنه إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ على هذا الانجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الآخر في النظرية نفسها . (أبو شيخة ، ٢٠٠٠ : ص ١٥٠)

ويبين فيكتور فروم في نظريته أن الدافعية لدى الفرد تحصل نتيجة ثلاث عناصر هي:

- كمية أو حجم المكافأة التي يتطلع إليها الفرد .
- تقدير الفرد في احتمال نجاح عمله لو قام بمجهود ما .
- تقدير الفرد في حصوله على مكافأة مجزية بعد قيامه بالعمل .

أي أن سلوك الفرد مبني على تصوراته وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه ، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل ، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أن يحقق له الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات ، لذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الايجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى مخرجات متمثلة بتحسين الأداء ، إن هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافأة المرغوبة من قبل الفرد . (عباس ، ٢٠٠٣ : ص ١٧٤)

٢- نظرية العدالة في التوزيع (هومانز) :

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء ، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه زملاؤه ، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإن مستوى رضاه عن العمل سيرتفع وتزداد دافعيته ، والعكس يحدث عندما لا تكون هناك عدالة ، إذ يشعر الفرد بالغبين مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتج ، أو تغيير مستوى أدائه أو حتى الانسحاب من المنظمة والبحث عن مكان آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا . (عباس ، ٢٠٠٣ : ص ١٧٣)

وتعتبر نظرية العدالة صيغة معدلة للنظرية الاقتصادية حيث تركز على الحاجات الاقتصادية ، لكنها تهتم بالتحليل الذي يحصل في عقل الانسان قبل أن يستجيب للحافز المادي. وتقوم هذه النظرية على افتراض انه إذا تعرض فرد ما إلى حافز مادي معين، لا يندفع نحو الحافز حالاً، بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة وعدالته (وهذه عملية عقلية) ، فهو يحكم على عدالة المبلغ بمقارنة ما سيقدم من جهد مقارنة مع ما سيأخذه ، وكذلك مقارنة ما قد تعطيه المنظمة لآخرين لو قاموا بنفس الجهد . (برنوطي ، ٢٠٠١ ، ٣٦٩)

٣- نموذج بورتر ولولر:

طور بورتر و لولر عام ١٩٦٨ نموذج فروم فقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد ، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد.

ويوضح النموذج التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع /الرضا. وهذا يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم . (العميان، ٢٠٠٢ ، ص: ٢٩٤)

٤- نظرية الهدف :

قام بوضع هذه النظرية العالم إدوين لوك حيث تقوم فكرتها على أن وضع الأهداف يشكل سببا مهما في زيادة الأداء ، أي أن أهداف الفرد التي يتم تحديدها بشكل واضح ويتم إدراكها بوضوح تعد الأساس المهم لتحديد مقدار ودرجة الدافعية نحو إنجاز المهام ، وذلك بسبب أن الأهداف هي التي تواجه أفكار العاملين وأعمالهم. ومن افتراضات النظرية :

- أهداف محددة تعمل كحافز ومثير داخلي.
- كلما كانت الأهداف أصعب كلما كان هناك أداء أعلى.
- لا بد من وجود تغذية راجعة.
- التغذية الراجعة تعمل على توجيه السلوك.

فعندما يشارك الموظفون في وضع أهداف المؤسسة ، سوف يكون هناك قبول لهذه الأهداف حتى الصعب منها. وتعتبر نظرية الهدف من النظريات التي شرحت الرضا الوظيفي وفسرته ، كذلك فسرت معدلات الغياب ودوران العمل . (Robbins , 1998 : P 40)

ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى قسمين:

(أ) **أهداف محددة** : تلعب دورا كبيرا في توليد دافعية الفرد لبذل جهود أكبر في هذا المجال مقارنة مع الأهداف العامة والغير محددة.

(ب) **أهداف صعبة ومقبولة**: يكون أداء العاملين لانجازها أفضل نتيجة لدافعتهم نحو أدائها عند مقارنتها مع أداء العاملين الذين يعملون على انجاز أهداف أقل صعوبة . (المدهون والجزراوي ، ١٩٩٥ ، ٣٠٩)

٥- نظرية التعزيز :

من أهم رواد هذه النظرية العالم (Skinner) حيث يدور محور النظرية حول العلاقة بين المثبر والاستجابة بحيث ترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي ، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر ، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر . وعليه فإن فاعلية المثبر تتفاوت في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وحسب التأثير الذي يتركه ذلك التعزيز . (العميان ، ٢٠٠٢ ، ص: ٢٩٨)

ونظرية تعزيز السلوك تقترح على المدير أنه إذا أراد أن يحافظ على سلوك تنظيمي مرغوب فيه عليه أن يؤثر ويتحكم بشكل فعال بنتائج هذا السلوك ، وأن التعزيز الإيجابي هو أكثر الاستراتيجيات فعالية في عملية المحافظة على السلوك أو تعديله ، كما وأن هذه النظرية تفيد المدير في مجال تفسير العلاقة بين الرضا والأداء ، أي أن الأداء العالي الذي تم إثابته وتعزيزه بشكل كاف يؤدي إلى رضا عال والذي بدوره يقوم بالمحافظة على الأداء الجيد . (المدهون والجز راوي ، ١٩٩٥ ، ٣١٣)

٦- نظرية القيمة للوك :

قام لوك بوضع هذه النظرية عام (١٩٧٦) حيث يرى فيها أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة ، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل . وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو ، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدة بما يوده من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة. فأحد كبار المديرين وفقاً لنظرية ماسلو، يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، بينما وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية، والأمان، وأيضاً عوائد أخرى يراها مناسبة . (ماهر ، ٢٠٠٢ : ص٢٤١)

المبحث الثاني الحوافز وأنواعها

مقدمة:

تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى مفهوم الحوافز وقلنا أنها مؤثرات خارجية وأنها جزء من بيئة العمل التي تضعها الإدارة لتشجيع الموظفين على القيام بأعمالهم ، وعليه فإن الحوافز هي الطرق والأساليب التي تتبعها الإدارة لكي يزيد الموظف من إنتاجه . فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد يجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة . فعلى المنظمة التي تسعى إلى رضا العاملين وتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم أن تقوم بالاهتمام بحاجات الأفراد ومحاولة إشباعها من خلال تقديم الحوافز المختلفة .

وتعتبر الحوافز أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة حيث تكمن أهميتها في النقاط التالية :

- ١- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- ٢- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- ٣- تخفيض تكلفة العمل بالمنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
- ٤- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية.
- ٥- يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- ٦- تلعب الحوافز دوراً أساسياً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب.

٧- تشير الكثير من الدراسات أن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المنظمة وضمان درجة استقرارهم فيها . (الهيبي ، ٢٠٠٣ : ص ٢٥٢)

أنواع الحوافز :

يمكن تصنيف الحوافز إلى عدة تصنيفات من أهمها:

أولاً : الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية :

(١) الحوافز الإيجابية :

وهي الحوافز التي تعمل على تعزيز بعض أنواع السلوك والتصرفات ، وللحوافز

الإيجابية ثلاثة أنواع رئيسية هي :

أ- الحوافز المادية :

تعرف الحوافز المادية على أنها " مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية

فقط دون غيرها ، ويحتاج الفرد لمثل تلك الحوافز لتأمين حاجاته الأساسية ، (برير ، ١٩٩٧ : ص

(١١٤

ومن الأمثلة على الحوافز المادية :

١- الأجر والراتب : تتبع أهمية الأجر والراتب كحافز على الإنتاج أنه يتيح للفرد تحقيق الكثير

من حاجاته الأولية والأساسية كالمأكل والملبس والسكن (الشاويش، ٢٠٠٠:ص٢٠٩). وتفيد

الدراسات في علم النفس أن الأفراد لديهم العديد من الحاجات ، وقليل من هذه الحاجات هو

الذي يتم إشباعه من خلال النقود ، أما الحاجات الأخرى مثل الحاجة للإنجاز والحاجة

للأمن والحاجة للانتماء والحاجة لتأكيد الذات نجدها تحفز الفرد على اتباع سلوك معين ،

لذا فهي تشبع بشكل غير مباشر من خلال النقود وبناء عليه فإنه بالرغم من تنوع أساليب

التحفيز الحديثة كأسلوب الإثراء الوظيفي ، إلا أن النقود لا تزال من أهم الحوافز . (ديسلر ،

٢٠٠٣ : ص ٣٧٨)

٢- الزيادات أو العلاوات الدورية: وتمثل مبالغ نقدية تدفع للعاملين كل فترة زمنية إضافة

لرواتبهم الأساسية ، وذلك مقابل أقدميتهم وكفاءتهم في العمل ، والعلاوة هي مبلغ نقدي

معين يضاف إلى الأجر الأساسي للموظف كل فترة تكون عادة سنة، ولذلك تعرف بالزيادة

السنوية ، ويتم منح العلاوة بناء على ما يلي :

• كفاءة الموظف في عمله وبذلك تعتبر العلاوة حافزا يدفع الشخص لبذل جهد وكفاءة

أكبر في أداء عمله.

• زيادة مدة خبرة الموظف في وظيفته مما يجعله مؤهلا لممارسة أعباء الوظيفة.

إلا أنه لا يمكن القول بأن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا

ربطت بالإنتاج . أي يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد. أما إذا

اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج . (شاويش ، ٢٠٠٠ : ص ٢١٧)

٣- **المكافآت** : هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز ، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج . أو بسبب تحقيقه وفراً في مجال ما ، أو قد تكون على شكل مكافأة نهاية الخدمة ، وما ينطبق على الزيادات السنوية ونجاحها كحافز ، ينطبق أيضاً على المكافآت .

٤- **المشاركة في الأرباح** : يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها " نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المؤسسة يتم توزيعها على العاملين" ، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً نقدياً إيجابياً يعمل على زيادة الإنتاج . (الشاويش، ٢٠٠٠ : ص ٢١٠)

٥- **الأجور الإضافية**: وهي الأجور التي تقوم المنظمة بدفعها للعاملين مقابل ساعات العمل الإضافي ، وكذلك مقابل الإجازات المدفوعة الأجر، وتعمل الأجور الإضافية كحافز إيجابي يزيد من الروح المعنوية للعاملين ويشجعهم على الاستمرار في العمل.

٦- **الترقية** : يقصد بها إعادة تعيين الفرد إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى من مرتبته الحالية ، وتبعاً لذلك يتم تحديد وواجبات ومسؤوليات الفرد ، ويتم تصنيف الترقية ضمن الحوافز المادية لأن الموظف الذي تتم ترقيته غالباً ما يزداد راتبه بسبب ترقيته إلى الوظيفة الجديدة ، هذا ويتم تصنيفها أيضاً ضمن الحوافز المعنوية.

ب- الحوافز المعنوية (غير المادية) :

تعرف الحوافز المعنوية بأنها " تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية ، وعادة ما تكون الحوافز المعنوية في صورة غير ملموسة ، إلا أنها تثير العاملين وتعمل على تحفيزهم على أداء عملهم " ومن خلال الحوافز المعنوية تستطيع الإدارة رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي رفع إنتاجية الفرد وزيادة فعاليته (السلمي ، ١٩٨٥ ، ٣٠٣) ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية :

١- **الترقية** : تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية ، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية وذلك تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي مركز اجتماعي أعلى ، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية ، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية ، فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز

بسبب أن المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي . أي أن الترقية على أساس الكفاءة أفضل لأنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب بعدها عن أي اعتبارات أخرى . (الشاويش ، ٢٠٠٠ : ص ٢١٠)

٢- **تقدير جهود العاملين :** وذلك عن طريق إعطاء العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم ، على أساس أن هذا الاعتراف يمثل حافزاً مهماً لبذل جهوداً إضافية في العمل ، ومن صور هذا النوع من الحوافز المعنوية :

- إعطاء جوائز معنوية للعاملين مثل (تسمية الموظف المثالي).
- تقديم رموز معنوية كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر .
- تقديم كتاب شكر أو تقدير أو تقديم أوسمة.
- عرض أسماء العاملين الأكفاء على لوحة الشرف بالمنشأة.

٣- **الاستقرار في العمل :** إن الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثيراً إيجابياً على معنوياتهم وعلى أدائهم ، وذلك لأن العمل المستمر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للعامل يستطيع به العيش مع أفراد أسرته بأمان واستقرار دون أي خوف يهدده في المستقبل . (الشاويش ، ١٩٩٦ : ص ٢١٠)

٤- **المشاركة في الإدارة :** وذلك عن طريق الدور الفاعل الذي تعطيه الإدارة للعاملين في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المزمع تنفيذها ، فعلى المسؤولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرق الممكن اتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم في زيادة الدافعية لدى الأفراد إذا ما تم تحقيقها . كما أن أسلوب الإدارة في تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل يساهم في زيادة ولاء العاملين للمنظمة وبذل أقصى الجهود في العمل . (القيوني ، ٢٠٠١ : ص ٥٥)

٥- **توسيع العمل :** يقصد بتوسيع العمل هو " إضافة مهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري " ، وذلك عن طريق إضافة أنشطة جديدة أو تنويع المهام بالإضافة إلى الواجبات والمسؤوليات الجديدة في العمل الجديد. وتشير الدراسات السلوكية في مجال الرضا الوظيفي أو تلك المرتبطة بفهم الدوافع إلى وجود علاقة بين رضا الفرد وبين درجة تنوع المهام أو تكرارها، لأن إضافة أنشطة جديدة ومهام متنوعة ينعكس إيجابياً على رضا العاملين لأنها تقلل من الملل والضجر والروتين الذي ينشأ عن تكرار العمل وأداء المهمة مرات عديدة. (السلمي، ١٩٨٨: ص ١٧٩)

٦- **إثراء العمل** : يشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد ، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر ، حيث يمكن اعتبار إثراء العمل حافزاً معنوياً مهماً تلجأ المنشآت إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني للعمل .

٧- **تحسين ظروف ومناخ العمل** : يتم ذلك عن طريق توفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل ، كالإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة وتوفير أوقات الراحة أثناء العمل ، وغير ذلك من عناصر البيئة المادية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وعلى مستوى أدائهم لأعمالهم . (الشاويش ، ١٩٩٦ : ص ٢١٠)

٨- **التدريب** : يعرف التدريب على أنه " نشاط منظم يهدف إلى إكساب شخص ما معارف ومهارات تمكنه من أداء عمل معين " وأيضاً تحسين المعلومات والمهارات التي تستخدمها المنظمة في إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات ذلك الشخص نحو العمل وأفراد المؤسسة (شقبوع ، ٢٠٠١ : ص ١٦٩) . فالتدريب إذ ن هو عبارة عن عملية تعلم منظمة تهدف إلى التغيير في سلوك الفرد وتوجيهه نحو أهداف المنظمة بعد إكسابه مهارات ومواقف إيجابية ، حيث تكمن أهمية التدريب في كونه أحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، وأنه لاغنى عنه حتى للمؤهلين علمياً ، فهو جزء من بيئة العمل له القدرة على إكساب العاملين مهارات ومعارف وخبرات جديدة ، كما يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع من روحه المعنوية . (عقيلي ، ١٩٩١ : ص ٣٢١)

ج- حوافز الخدمات الاجتماعية :

ويطلق عليها البعض اسم التعويضات وتتمثل في المنافع والمزايا التي تقدمها المنظمة للعاملين لمجرد كونهم أعضاء في المنظمة ، فعلى العكس من الأجور والرواتب ، فإن المزايا والمنافع لا ترتبط بأداء الفرد ، وإنما ترتبط بقدرات المنظمة وإمكاناتها حيث تعرف حوافز الخدمات الاجتماعية بشكل عام بأنها " تلك الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة " وتشمل حوافز الخدمات الاجتماعية المزايا والمنافع التي تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط ومن أهم هذه المزايا :

١- **مزايا تأمينية**: تعد المزايا التأمينية أحد الأشكال الأخرى لمنح المزايا للعاملين ، إذ يهدف تعويض العاملين إلى ضمان الحصول على دخل فوري بالإضافة إلى تقديم المزايا العلاجية لمن أصيب أثناء العمل أو ذويه بغض النظر عن أسباب الحادث.

٢- مزايا التقاعد: وهي نوعان (الضمان الاجتماعي والمعاشات) :

- **الضمان الاجتماعي**: لا يغطي فقط المزايا المرتبطة بالتقاعد ، ولكن يشمل أيضا المزايا الخاصة بإعانة حالات العجز لدى العاملين.
- **المعاشات**: وتشمل الخطط الجماعية ، والمشاركة في الأرباح المؤجلة ، وخطط المدخرات أو الوفورات ، ومن أهم القضايا المتعلقة بتخطيط المعاشات هي قضية استثمار الأموال التي يضعها كل من العامل وصاحب العمل داخل صندوق المعاشات. (ديسلر، ٢٠٠٣ ، ٤٧٧)

٣- مزايا خدمائية : تقدم العديد من المؤسسات بعض المزايا تتمثل على شكل خدمات

- للموظفين ، وتقدمها للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط ومن أهم هذه الخدمات :
- إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المؤسسة لتوفير مستلزمات المعيشة .
- مساعدة العاملين في إيجاد السكن الملائم ، عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة .
- تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة ، والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية.
- تقديم خدمات ثقافية عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية.
- إنشاء نادي للعاملين وأفراد أسرهم.
- إنشاء كافيتيريا تقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات الباردة والساخنة وذلك في أوقات الاستراحة أثناء العمل.
- إقامة الاحتفالات في المناسبات الرسمية ، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين .
- توفير المواصلات المناسبة لنقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم .

مما سبق يمكن القول أن تقديم مثل هذه الحوافز الإيجابية سواء كانت مادية ومعنوية لها تأثيراً قوياً على العاملين في حفزهم للعمل والإنتاج ، وذلك من خلال التأثير على حالتهم المعنوية الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وارتباطهم بالمنشأة ، وكل ذلك يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج . (الشاويش ، ٢٠٠٠ ، ٢١٣)

(٢) الحوافز السلبية :

وتتضمن العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في عدد من الجزاءات يمكن حصرها في نوعين هما :

أ- جزاءات مادية :

تتمثل في الخصم من الراتب والحرمان من العلاوة أو الترقية أو حتى اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع يمثل عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها، أو حتى الوقف عن العمل لمدة محددة أو الفصل من المنظمة ، والهدف من ذلك هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكاً معيباً أو يقوموا بتكراره.

ب- جزاءات معنوية :

تتمثل في التأنيب والتوبيخ ، أو الإنذار الشفهي أو الكتابي ، كذلك يمكن إجراء العقوبة عن طريق عقد مجلس تأديبي أو النقل إلى قسم آخر .

مما سبق يتبين أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفاً بحد ذاته ، بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمر ، لذلك يجب على المنشآت المختلفة أن تستخدم الحوافز السلبية بمنطق وحكمة ، لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية للعاملين ، وهذا يؤثر سلباً على إنتاجيتهم ، وبالتالي على أهداف المنشأة . (الشاويش ، ٢٠٠٠ : ص ٢٢١)

ويرى الكثير من المشرفين أن العقاب والتهديد يعتبر أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء ، ولكنه قد يكون سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات وبالتالي تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل . (المغربي ، ١٩٩٥ : ص ١٣٤)

لذلك فإن الاتجاه الحديث في المجال الإداري يشير إلى التزايد في استخدام الحوافز الإيجابية مع تناقص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية ، وهذا الاتجاه جاء نتيجة لأبحاث ودراسات كثيرة أجريت في هذا المجال وبرهنت على المزايا العديدة التي تحققها الحوافز الإيجابية في تحفيز العاملين . (الشاويش ، ٢٠٠٠ : ص ٢٢١)

ثانياً : الحوافز الفردية والحوافز الجماعية :

أ- **حوافز فردية:** ويقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج ، مثل تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج ، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ ، فالحوافز الفردية موجهة للفرد فقط ، وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى أداء وإنتاج أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر العملية الإدارية مما ينبه إلى ضرورة اللجوء إلى أسلوب الحوافز الجماعية.

ب- **حوافز جماعية:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء، ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن شعبة في وزارة مثلاً، أو أحسن قسم في جامعة أو فرع أو

شركة أو بنك. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق ، وروح التعاون بين العاملين بدل رود التنافس الذي يصل إلى حد التناقص أحيانا . (القيروني، ٢٠٠٠: ص ٥٢)

يتضح لنا من العرض السابق لأنواع الحوافز أهمية عملية الربط بين الدوافع والحوافز ، وأن هذه الأهمية تكمن في التعرف على حقيقة الدافع الإنساني في تحقيق الأهداف، بحيث يتم وضع واختيار نظام حوافز يلائم توقعات الفرد وحاجاته ، وأياً كان نظام الحوافز المستخدم من قبل إدارة القوى البشرية في تحريك دوافع العاملين وتوجيه سلوكهم ، فإن أدائهم سيحدد مدى نجاح الحافز أو فشله في تحقيق أهداف المنظمة . هذا ويمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام أنواع مختلفة من الحوافز باعتبارها أساساً لتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي ، ويمكن للإدارة أن تضع خطأً ووسائل منظمة وفاعلة لاستخدام هذه الحوافز في تنشيط سلوك الفرد وإيقافه أو تعديله، ويتطلب نظام الحوافز الفعال مجموعة من المقومات الأساسية التي تكفل أن يسهم هذا النظام في رضا العاملين عن أعمالهم ، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة ، وتتمثل هذه المقومات في التالي :

- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية)
- اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين . (مصطفى ، ٢٠٠٠ ، ٤٠١)

وأخيراً يبقى القول بأن وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوب مع التغييرات في الاحتياجات والدوافع ، ومع المستوى الإداري للعاملين ، فعلى سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء لأساليب التحفيز المادية مناسباً لاستشاريين لا يشكون من قلة الرواتب ، إذ تعطي هذه الفئة من الناس أهمية كبرى للحوافز المعنوية المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي فيه تنشيط الفكر ، أو أن وسائل التحفيز لفئات العاملين في الأعمال البسيطة المتكررة ، فقد يكون مناسباً لهم تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف وتوفير فرص لتكوين العلاقات في العمل ، وكلما تنوعت القوى العاملة كلما كان ضرورياً الاجتهاد في تنويع أساليب التحفيز لتتناسب مع مختلف الاحتياجات والرغبات . (القيروني ، ٢٠٠٠ : ص ٥٧)

المبحث الثالث

الرضا الوظيفي

مقدمة :

تؤثر الدوافع على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة ، إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتتمية الدوافع الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين ، ولعل من أهم هذه الظواهر هي ظاهرة الرضا الوظيفي . فعلى الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل ، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين (عباس ، ٢٠٠٣ : ص ١٧٥) .

مفهوم الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل التي يعمل معها ، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيهما (عبد الخالق ، ١٩٩٢ : ص ٧٤) .

ولقد أورد الباحثون والعلماء السلوكيين تعريفات عديدة للرضا الوظيفي من أهمها :
" الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم " ، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها ، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفعت درجة الرضا . (شاويش، ١٩٩٦ : ص ١١٠)

ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً ، ويعبر عن عناصر الرضا الوظيفي في المعادلة التالية :

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل .

ويلاحظ من الفرض السابق أن الرضا عن العمل يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها ، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات أو منافع كبيرة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ، ويزداد بالتالي ارتباطه بها . (عبد الباقي ، ٢٠٠١ : ص ٢١٠)

وفي تعريف آخر للرضا الوظيفي أنه عبارة عن " الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته " ،
وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا ، ويكون الفرد
راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل : العمل ذاته والأجور والترقيات
وظروف وشروط العمل وسياسات المنظمة . (حسن ، ٢٠٠٢ : ص ٢٦١)

وهناك من يعبر عن الرضا الوظيفي من زاوية أخرى بأنه عبارة عن " مشاعر السعادة
الناجمة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة " ، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل
برغبة الفرد في العمل وما يحيط به . وحيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فإن هناك تبايناً في
اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة لهم ، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن
مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية . وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى
الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له . (عباس ، ٢٠٠٣ : ص
١٧٥)

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديداً دقيقاً ، إلا
أنه أمكن تحديد هذا المفهوم على أنه " درجة إشباع حاجات الفرد " ، ويتحقق هذا الإشباع من
عوامل متعددة منها ما يتعلق بالفرد ذاته ، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل ، وبعضها الآخر يتعلق
بالمنظمة " ، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ومنتاسباً مع
ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته . (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ :
ص ١٧٣)

وبشكل عام ينقسم الرضا عن العمل إلى نوعين هما :

- ١- الرضا العام عن العمل : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهل هو راضي أم
غير راضي هكذا على الإطلاق ، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي
يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك ، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى
عنها أصلاً ، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله.
- ٢- الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدة ،
وتتضمن تلك الجوانب: سياسة المنظمة ، الأجور ، الإشراف ، فرص الترقى ، الرعاية
الصحية والاجتماعية ، ظروف العمل ، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع
الزملاء. وتتمثل الفائدة في إلقاء الضوء على هذه الجوانب في أنها تمكن الباحث من أن
يضع يده على المصادر التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته . (فرج ، ٢٠٠٣ : ص ٢٢١)

كيفية حدوث الرضا الوظيفي :

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه ، أي أن الأداء سيؤدي للرضا . وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسئولة عن حدوثه ، سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

- ١- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها ، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- ٢- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- ٣- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- ٤- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- ٥- **الرضا :** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلالها إشباع حاجاته . (فرج ، ٢٠٠٢ ، ٢٢٠)

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

- هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي تسهم إسهاما مباشراً وغير مباشراً في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه ، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين هما :
- ١- عوامل ذاتية (شخصية) تتعلق بالعاملين أنفسهم .
 - ٢- عوامل تنظيمية (مؤسسية) ترتبط بالتنظيم داخل المؤسسة.

أولاً : مجموعة العوامل الشخصية :

- هناك العديد من العوامل الشخصية والتي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة والتي ترجع إلى الشخص نفسه ، ومن هذه العوامل :
- ١- **الخصائص البيوغرافية:** وتشمل المتغيرات التي يمكن تعريفها والحصول عليها ببساطة من سجلات الأفراد مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة نوضحها فيما يلي:

أ) **العمر** : دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل ، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة ، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتتخفف درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي . (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ : ص ١٧٤)

ب) **الجنس** : من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو في نفس مستوى أداء الرجال ، حيث تشير الدراسات إلى أن هنالك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل ، حيث توصلت الافتراضات بعدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء وبنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل ، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العامل أطفال في سن الدخول للمدرسة ، هو تفضيلات جداول العمل ، حيث أن الأمهات العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول عمل مرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية . (العطية ، ٢٠٠٣ : ص ٤٤)

ج) **الحالة الاجتماعية** : بالرغم من قلة الدراسات والاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي ، فقد أكدت بعضها بأن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضاً عن العمل مقارنة بزملائهم غير المتزوجين ، بالإضافة إلى عدد الأبناء فكلما زاد عدد الأبناء كلما زادت لديهم المسؤوليات الأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم ، وهناك عامل آخر يرتبط بهذا الموضوع هو أن الدراسات لم تتم فيما يتعلق بالحالات الأخرى إلى جانب العزوبية والزواج فهل أن المطلقين والأرامل يختلف أدائهم للعمل و تختلف درجة رضاهم الوظيفي ؟ . (العطية ، ٢٠٠٣ : ص ٤٤)

د) **مدة الخدمة** : تعرف مدة الخدمة بأنها " الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين " ، وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر . (العطية ، ٢٠٠٣ : ص ٤٥)

وهناك دلائل واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة بحيث كلما زاد عدد سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف . (Robbins , 1998 : P 45)

٢- **القدرة** : لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بقدرته على العمل ، وهذا يعني عدم تساوي الأفراد في قدراتهم ، ويقصد بالقدرة هي " طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل" ، وتشمل القدرة نوعان من القدرات وهي :

(أ) **القدرات الذهنية** : وهي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية ، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية ، ومن هذه القدرات (الذكاء - القدرات اللفظية والتعبيرية - القدرة على الاستنتاج والقدرة على الاستقراء - السرعة الإدراكية - قابلية الحساب - الذاكرة) .

(ب) **القدرات البدنية** : تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة أي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة ، وما يرتبط بالمرونة وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية مثل : (قوة التحمل - التوازن - التنسيق البدني - المرونة) وتلعب هذه القدرات دوراً رئيسياً في كثير من الوظائف لذا يجب أخذها في اعتبار الأفراد والمنظمات . (سلطان ، ٢٠٠٤ : ص ١٠٩)

٣- **الشخصية** : يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص ، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه ، وهي تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه ، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية ، كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة . (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ : ص ٨٠) ، وتعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته . ويرى العلماء السلوكيين بأن فهم الشخصية الأدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك ، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة . (حريم ، ٢٠٠٤ : ص ٤٩)

٤- **التعلم** : التعلم هو " أي تغيير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة الخبرة " ، وبذلك يمكن القول بأن التغيرات في السلوك تشير إلى التعلم ، وهناك تعريف آخر للتعلم على أنه "اكتساب المعرفة وتكوين المفاهيم من أجل استخدامها في حل المشكلات العملية التي تعترض الإنسان في حياته " ، والتعلم عملية على عكس التعليم ، حيث أن التعلم هو عملية

مستمرة مدى حياة الإنسان ، فالفرد يتغير بصفة مستمرة ، ويكتسب مهارات ومعارف جديدة ومهارات متجددة . (السلي ، ١٩٩٨ ، ص ٢١٠)

وقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلماً يكون أقل رضاً عن عمله من الفرد الأقل تعلماً ، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلماً . (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ : ص ١٧٤)

٥- **القيم:** تلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه وتحديد السلوك الإنساني ، وبخلاف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات ، فالبعض يعتقد بقيم المال ، والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية والبعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع والآخرين وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل. (حمود، ٢٠٠٢ : ص ٨٥)

٦- **الاتجاهات:** يمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو الأشياء والحوادث والأشخاص ، ويمكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو أبعاد إيجابية نتيجة خبرات الفرد المتراكمة وحياته السابقة. وتلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في بنا السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه من أبعاده وصوره المختلفة ، ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل فيها. (حمود، ٢٠٠٢ : ص ٨٠)

٧- **الدافعية:** لاتزال الدافعية محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة والذين يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي ومعدل التغيب عن العمل . فكما هو معروف بأن الدافعية عبارة عن قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية ، فهكذا الدافعية تمثل نقطة الانطلاق في الشعور بنقص أو حاجة معينة ، وهذا يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه على الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه ، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر ، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للفرد . (حريم، ٢٠٠٤ : ص ١١٠)

وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد ، وإنما قد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة . (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ : ص ٨٠)

ثانياً : عوامل تنظيمية (مؤسسية):

وتشمل مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل داخل المنظمة ، كذلك العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي داخل التنظيم ، وفيما يلي هذه العوامل :

١ - عوامل مرتبطة بظروف العمل :

وهذه العوامل تتعلق بظروف العمل الطبيعية أو المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد ، والمقصود بظروف العمل الطبيعية هي " الظروف المادية لبيئة العمل مثل الإضاءة ودرجة الحرارة وطريقة تصميم المكتب وساعات العمل والتي لها تأثيراً مباشراً على رضا الفرد عن وظيفته " ، ولقد استطاع الإنسان في العصر الحديث أن يكيف البيئة التي يعيش ويعمل فيها وذلك من خلال جلب وتوفير الوسائل التي تساعده في أداء عمله براحة وأمان . (هيجان ، ١٩٩٨ ، ١٩٨)

ومن أهم هذه الظروف مايلي :

(أ) الإضاءة : إن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل هي تلك الإضاءة التي تكون مناسبة في شدتها لنوع العمل وقوة إبصار العامل نفسه ، وهي التي توزع مصادرها بشكل يقلل من انعكاسها على السطوح وإجهاد عيون العاملين ، وبشكل يجعلها متجانسة على جميع أجزاء بيئة العمل ، والإضاءة أيضاً هي تلك التي يكون لونها مقارباً للون الضوء الطبيعي للنهار، ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع شدة الإضاءة إلى حد معين ، فعلى سبيل المثال فقد أوضح (Luckiesh & Mosh) أن زيادة شدة الإضاءة عما هي عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى ٣٥ % ، لكن زيادة شدتها عن هذا الحد قد يقابلها عكس ذلك . (طه ، ١٩٨٨ ، ٢٢٠)

وتعتبر عملية تحسين الإضاءة أحد العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة .

(ب) درجة الحرارة : يختلف الأفراد في درجة تحملهم للحرارة والبرودة وذلك بحسب البيئات التي يعيشون فيها ، وأياً كان الأمر؛ فإن معظم الأعمال وبخاصة المكتبية منها لا تستلزم من الموظفين العمل تحت درجات حرارة متباينة من حيث الحرارة أو البرودة ، على أن هناك بعض الأعمال التي تتطلب من الأشخاص أن يعملوا خارج المكاتب حيث تكون درجة الحرارة إما عالية أو منخفضة ، ويكون هذا التباين في درجة الحرارة له تأثير على تركيز العامل ومن ثم كفاءته في اتخاذ القرار السليم ، إلى جانب إمكانية تعرضه لبعض الأمراض والحوادث (هيجان ، ١٩٩٨ ، ص ٢٠٠) . وتعتبر الحالة الحرارية لبيئة العمل من العوامل الهامة

التي تؤثر على الإنتاج سواء تطلب هذا الإنتاج جهداً عضلياً أو ذهنياً ، وتشمل الحالة الحرارية ليس فقط درجة الحرارة وحدها ، بل تشمل مستوى الرطوبة والتهوية، فإذا كانت الحالة الحرارية غير مناسبة فإنها تسبب للعاملين شعوراً بالضيق وعدم الرضا عن عملهم وبالتالي تقلل من كفاءتهم في العمل . (طه ، ١٩٨٨ : ص ٢٢٨)

ج) تصميم المكتب : إذا جاز لنا أن نصف بيئة العمل اليوم ، فهي في الحقيقة " بيئة المكتب" ، حيث أن تصميم المكتب سواء كان ذلك من حيث المساحة أو التأتيت أو التهوية أو الإضاءة ؛ يعد من العوامل الأساسية التي تساعد الموظف على تحقيق رضا داخلي عن عمله ، بالإضافة إلى أن وضعية المكان يمكن أن تحقق للإنسان وحدة أو أكثر من الوظائف الستة التالية:

- تقديم الحماية والأمان.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- تسهيل عملية الاتصال الجماعي.
- تمثل رمز الانتماء للمنظمة.
- تعزيز أداء المهمة بطريقة عملية.
- التحفيز على النمو والتطور.

لذا فإن المكتب الذي لا يوفر أيّاً من هذه الوظائف الست السابقة قد يكون مصدراً من مصادر الضغط النفسي للموظف ومصدراً لعدم الرضا الوظيفي ، وبالتالي تؤثر على إنتاجيته. إلى جانب ما سبق فإن تصميم المكتب يجب أن يتوفر فيه العامل الصحي بالنسبة للفرد سواء من حيث النظافة أو من حيث طريقة الجلوس ، وهناك نقطة أخرى يجب مراعاتها في تصميم المكتب وهي ضرورة توفر عنصر العدالة فيما يتعلق بتمائل المكاتب بالنسبة للأشخاص ذوي المراتب المتساوية ، وذلك أن المكتب يمثل نوعاً من شخصية الفرد ، وبالتالي فإن التفريق بين الأفراد في هذه الناحية قد يتخذ البعض مؤشراً على عدم الرضا عن العمل ، مما قد ينعكس على تصرفاتهم ، حيث يكون مدعاة للشكوى والتذمر واللامبالاة . (هيجان ، ١٩٩٨ : ص ٢٠١)

د) ساعات العمل: لقد ركزت الدراسات التي تناولت ساعات العمل على ثلاث نواحي هي:

- ساعات العمل.
- فترات الراحة.

• مرونة اختيار ساعات العمل.

فالدراسات التي أجريت من قبل مجلس البحث البريطاني أكدت أنه إذا زادت ساعات العمل الأسبوعية عن حد معين ، فإن الإنتاج الكلي لا يكاد يزيد شيئاً ، بل ربما ينقص عن معدله ، إضافة إلى الزيادة في معدل الغياب عن العمل.

أما بالنسبة لتأثير فترات الراحة على الإنتاج فقد وجد كل من (Farmer & Bevington 1942) ، أن فترات الراحة لا تقلل من الإنتاج ، وذلك من خلال دراسة أجريت على عمال بريطانيين بأن إعطاء العمال فترة راحة أثناء العمل له فائدتان : أولهما تقليل فترات الراحة التي قد يختلسها العمال من وقت العمل ، وثانيهما زيادة سرعة العمل . (طه ، ١٩٨٨ : ص ٢٢٨)

أما فيما يتعلق بمرونة اختيار ساعات العمل فهو أن يختار الموظف موعد ابتداء عمله وموعد انتهاء دوامه اليومي ضمن محددات معينة كأن يأخذ بعين الاعتبار مجموع ساعات العمل اليومي ، وقد بينت الدراسات أن الوقت المرن يعطي الموظفين استقلالية أكبر في السيطرة على بيئة العمل وربما كانت الفائدة الرئيسية من ذلك أن هذه الاستقلالية تؤدي إلى رضا وظيفي أفضل وبالتالي إلى تحسين الأداء والإنتاجية . (K.Davis & JW.Newstrom , 1989 , P.344)

٢- عوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي :

يشير المناخ التنظيمي إلى " البيئة الداخلية للتنظيم التي يعمل الفرد في إطارها " ، أي أنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد . (العميان ، ٢٠٠٢ : ص ٣٠٥)

وفي تعريف آخر للمناخ التنظيمي بأنه " مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بقتضى تأثيرها تحقيق سبل التحفيز أو يعكسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية " . (حمود ، ٢٠٠٢ : ص ١٦)

هذا ويأمل العاملون بأن يكون المناخ داعماً لهم ويسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، فهو يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز والإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد . (العميان ، ٢٠٠٢ : ص ٣٠٥)

وقد بينت الدراسات أن رضا العاملين وأدائهم يكون أعلى في بعض المناخات التنظيمية من غيرها ، فقد أوضحت دراسة عن عاملين انخرطوا في برنامج تدريبي ، أن نجاح هؤلاء المتدربين قد تأثر بعوامل داعمة في هذا المناخ . ووجدت دراسة أخرى أن إنتاجية المديرين في طبقة الإدارة الوسطى كانت أعلى في مناخ ابتكاري حيث كان هذا المناخ منسجماً مع ما أتيح لهم من استقلالية وحرية التصرف ، أي أن المناخ التنظيمي يؤثر في السلوك وأن العلاقة بين المناخ والسلوك هي علاقة تفاعل متبادل وعليه كلما حسن المناخ التنظيمي أسهم ذلك في بلوغ وتحسين الفاعلية التنظيمية(مصطفى، ٢٠٠٠: ص ٤٠٨) ، وللمناخ التنظيمي أبعاداً كثيرة يمكن تحديدها من خلال عوامل البيئة الداخلية التالية :

(١) **مرونة التنظيم:** قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

(٢) **طبيعة العمل:** إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه للتفكير والخلق والابتكار . (العميان ، ٢٠٠٢ : ص ٣٠٦)

(٣) **أسلوب التعامل مع العاملين :** إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المنظمة . (حمود ، ٢٠٠٢ : ص ١٦٧)

(٤) **أنماط السلطة:** سواء كانت مركزية أو لامركزية ، فالمركزية تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين ، بينما اللامركزية فيها نوع من تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة.

(٥) **درجة الأمن والاستقرار الوظيفي:** ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمأن الولاء . (المغربي ، ١٩٩٥ : ص ٣٠٤)

(٦) **أسلوب التحفيز :** إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالباً إلى تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له ، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه ورؤسائه في العمل . (حمود، ٢٠٠٢ : ص ١٦٨)

مما سبق يتضح أهمية المناخ التنظيمي وأهمية دور الإدارة في خلق المناخ التنظيمي الملائم ، حيث يعتبر خلق هذا المناخ من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة ، وتستطيع الإدارة العليا خلق المناخ التنظيمي الملائم من خلال التعامل مع العناصر التالية :

١- **الهيكل التنظيمي**: وذلك بالتعديل الدائم والمستمر للهيكل التنظيمي وتطويره من حيث تقسيم العمل واحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثيراً .

٢- **نمط القيادة**: أن تبني الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وبإسهامه في تحقيق الأهداف المطلوبة.

٣- **تدريب العاملين** : أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفاءته وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري ، الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمنشأة . (المغربي ، ١٩٩٥: ص ٣٠٧) . ولعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف لا سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية ورفع الروح المعنوية لهم (حمود ، ٢٠٠٢ : ص ١٦٧)

٤- **السياسات** : وذلك بوضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية ظرفية سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل ؛ ويجب أن تتصف هذه السياسات بالاستقرار والثبات النسبي لأن من شأنها تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم بالأداء . لذلك تعد هذه السياسات من أكثر الأجواء التنظيمية أثراً على الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء . (حمود، ٢٠٠٢ : ١٧٣)

٥- **نمط الاتصال** : وذلك عن طريق الاتصال ذو الاتجاهين الهابط والصاعد الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات . (العميان، ٢٠٠٢: ص ٣٠٨)

٦- **عدالة التعامل** : يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترفيات أو التدريب... الخ ، الأمر الذي يبعث الارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم ، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت . (المغربي، ١٩٩٥: ص ٣٠٨)

٧- **أساليب الرقابة** : مما لا شك فيه أن الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف ، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف

الوسائل لاختراقها والحد من دورها ، لذلك فإن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم (حمود ، ٢٠٠٢ : ص ١٧٥)

٨- المسؤولية الاجتماعية : إن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه ، لذلك فإن إدارة المنشأة الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المنظمة ، وتخلق مناخاً يربط بين أهداف العامل والتنظيم من ناحية وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى . (المغربي، ١٩٩٥: ص ٣٠٨)

الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي :

إن المحور الرئيسي لأي دراسة في مجال الرضا الوظيفي هو السؤال التقليدي " ما هي العلاقة التي تربط كلا من الأداء بالرضا الوظيفي؟ " وما هي العلاقة بين هذين المتغيرين؟ لقد أظهرت بعض الدراسات أن ثمة علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء ، وأظهرت دراسات أخرى أن هذه العلاقة سالبة ، وأظهر بعضها الآخر عدم وجود علاقة أساساً.

ولتوضيح ذلك فقد اعتمد العلماء السلوكيون لمدة طويلة من الزمن أن الرضا يقود إلى مستوى عال من الأداء للعمل ، وقد انحدر هذا الاعتقاد من تجارب هورثون ، إلا أنه في الآونة الأخيرة أخذ البعض الآخر من هؤلاء العلماء يقلب افتراضات العلاقات العامة ، وأصبح الافتراض يدل على أن أداء العمل هو الذي يقود إلى الرضا ، بمعنى أنه إذا قام الفرد بأداء عمله بصورة جيدة ، ثم كوفئ على ذلك فإن العمل حتماً سيؤدي إلى الرضا ، لذا فقد اعتبر الرضا عاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً . (المغربي ، ١٩٩٥ : ص ١٣٠)

وقد دلت نتائج الكثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء والرضا الوظيفي ، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح ، وسبب ذلك أن الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل ودرجة ولائه للمنظمة ، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه . (عبد الباقي ، ٢٠٠١ ، ٢١٦)

على أنه ينبغي عدم التعميم حول علاقة الرضا بالأداء الوظيفي خاصة في الأعمال ذات الطابع الذهني والتي تنخفض درجة الآلية فيها ، فقد نجد حالات يرتفع فيها الرضا وينخفض الأداء . (عبد الخالق ، ١٩٩٢ : ص ٩)

والنتيجة الآمنة أنه لا يوجد علاقة ثابتة أو منتظمة بين الرضا والأداء والسبب في ذلك يرجع إلى الأسباب التالية :

١- **هيكل العمل:** بحيث يفرض على الفرد أن يعمل بجد بحيث يجبر العاملين على الالتزام بالعمل.

٢- **أساليب الرقابة:** بسبب استخدام أساليب رقابة مباشرة إشراف دقيق يجبر العاملين على الأداء بكفاءة.

وعلى هذا نجد أن علاقة الرضا بالأداء محكومة بعناصر أخرى مثل الرقابة والإشراف والنمط التكنولوجي للعمل . وبالرغم من هذا فالرضا له علاقة بأنماط غير مباشرة للأداء مثل التعاون والحفاظ على مصلحة المنظمة وتحسين العلاقات الاجتماعية (ماهر ، ٢٠٠٢ ، ٢٤٥)

وعليه فإن أداء الفرد في العمل هو الذي يسفر عن قدر محدد من الناتج في فترة زمنية معينة ، أو ما يعبر عن إنتاجيته ، وتعد الدافعية من العوامل الرئيسية المهمة في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية الإنسانية، ويشترك معها في ذلك قدرات الفرد التي يوظفها في أدائه، لذلك فإن أداء الفرد في العمل يأتي كمحصلة لثلاثة عوامل هي (الرغبة والقدرة وبيئة العمل) وهذه العوامل هي :

١- **الرغبة :** وتشير إلى الرغبة في العمل وهي تعبير عن دافعية الفرد لهذا العمل ، ويتجلى دور الإدارة هنا في تنمية رغبات الفرد للعمل .

٢- **القدرة :** وهي قدرة الفرد على الإنجاز ، وهذه القدرة يمكن تحقيقها من خلال :

- تحديد واجبات ومسؤوليات ونطاق الإشراف ونظم الاتصالات وسلطات الوظيفة (تحليل الوظيفة) .

- بيان معلومات وقدرات ومهارات وخبرات الأفراد (تحليل شخصية الفرد)
- تعيين الأفراد الذين تتوافق خبراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

- مواءمة العاملين بالتدريب والتطوير .
- تنظيم جهود العاملين والرقابة على أدائهم وتقويمه بما يكفل أداء أفضل . (أبو شيخة ، ٢٠٠٠ :ص ١٣٨)

٣- **بيئة العمل :** وتتمثل واضحة في الملامح المادية للبيئة مثل الإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة ، وأخرى معنوية مثل ساعات العمل والعلاقات بالرؤساء وزملاء العمل وكذلك نمط الإشراف.

مما تقدم فإن أي قصور في أحد هذه العوامل الثلاث السابقة سيؤثر سلباً على أداء الفرد، فعلى الإدارة الواعية أن تهتم بتعزيز كل هذه العوامل سعياً لبلوغ أهدافها. (مصطفى، ٢٠٠٠:ص١٤٧) .

قياس الرضا الوظيفي:

يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين ، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم. ومن هنا يمكن القول بأنه ليس من الحكمة أن تعد الدراسات أو قياسات حول الرضا الوظيفي يشترك فيها العاملون في المنظمة ما لم تكن الإدارة في هذه المنظمة مستعدة لاتخاذ ترتيبات وخطوات عملية لتحقيق هذا الرضا، وتنفيذ ما تخلص إليه هذه الدراسات من توصيات ونتائج. (عبد الخالق ، ١٩٩٢ : ص ٧٧) .

طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن قياس الرضا الوظيفي يهتم كلا من علماء النفس والمديرين ، فكثيراً من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي ، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشراً للكفاءة التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستعمل نتائج هذه المسوحات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها ، فقياس الرضا الوظيفي لا يشبه قياس خط طول أو عرض مبنى مثلاً، وذلك لأن الرضا يوجد داخل رأس الإنسان لا يمكن قياسه مباشرة ، وأكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة هي الملاحظة ، والمقابلة، وقائمة الاستقصاء، ونظراً لأن طريقتي المقابلة والملاحظة تستنزفان وقتاً كبيراً ، فإن الاستبيانات هي أكثر الطرق استعمالاً لتقييم الرضا الوظيفي. وبالرغم من أن بعض الاستبيانات لا يعتمد عليها ، إلا أن البعض الآخر قد طورها واعتنى بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقاييس ملائمة للرضا الجزئي والكلي (D.J.cherrington, 1989,p.308) ويمكن حصر الطرق والأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:

النوع الأول: المقاييس الموضوعية ، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل : معدل الغياب ، معدل ترك الخدمة ، معدل الحوادث في العمل ، وكذلك معدل الشكاوي ، ومستوى انتاج الموظف.

النوع الثاني: هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء أو الاستبيان التي تستخدم مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة . (عبد الباقي، ٢٠٠١ : ص٢١٦)

ويعتمد الباحثون في قياس الرضا لدى الموظفين على أسلوب التقرير الذاتي ، حيث يقومون بتوجيه مجموعة من الأسئلة كتابة أو شفاهة بحيث تدور هذه الأسئلة حول مشاعر الموظفين عن جوانب عملهم المختلفة ، وهناك أساليب متعددة لصياغة تلك الأسئلة تتمثل في:

١- أسئلة مفتوحة مثل ما رأيك في سياسة الإدارة.

٢- أسئلة الاختيار من متعدد مثل: هل تعتقد أن الإدارة

* تهتم بالعاملين في المقام الأول () .

* تهتم بالإنتاج فقط () .

* تعطي اهتماماً متوازناً لكلا العنصرين () .

٣- أسئلة الشدة: وتتمثل في مقياس ليكرت حيث تتحدد الإجابة رقمياً على متصل يبدأ من أعلى مستوى من الشدة إلى أدنى مستوى على سبيل المثال :
سياسة الإدارة تجاه العاملين جيدة :

(١) موافق جداً (٢) موافق (٣) غير موافق (٤) معارض جداً

٤- **تكملة الجمل:** حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله،
مثل: إن عملي (قد يكتب العامل أنه ممل أو مسلي)
أو سياسة الشركة نحو العاملين: (فرد ، ٢٠٠١: ص ٢٢٥)

هذا وقد صنف (عبد الخالق، ١٩٩٢) طرق قياس الرضا الوظيفي إلى ثلاثة طرق

رئيسية هي:

١- **طريقة تحليل ظواهر الرضا :** وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته، ومن هذه الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي ، معدل دوران العمل ،

التغيب ، التمارض، وقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي.

٢- **طريقة القصة (هيرزبيرج):** تعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها، وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضا ، ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء ، وانعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها إيجابا أو سلبا ، ولقد توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها إيجابا إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها سلبا إلى الاستياء أو عدم الرضا ، وبالمثل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي.

٣- **طريقة الاستقصاءات:** وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء المفردات المستهدف قياس رضاها الوظيفي من خلال نماذج لاستطلاع الرأي حيث تصاغ محتوياتها، وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم ، وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة وتتفاوت ببساطتها أو تعقيدها بحسب الغرض منها والوسيلة التي ستعالج بها بياناتها والظروف المحيطة بعملية استيفائها ونظرا لأن بعض المنظمات تتطلع إلى معرفة بعض المعلومات ذات الطبيعة الخاصة التي قد لا يوفرها الاستقصاء المستخدم، فإنه يمكن في هذه الحالة إضافة بعض البنود إلى هذا الاستقصاء وترك الفرصة للعاملين للتعبير في النهاية عما يريدون التعبير به . (عبد الخالق، ١٩٩٢، ص ٨٠)

أما (روبينس ، ١٩٩٨) فقد وضع طريقتان لقياس الرضا الوظيفي هما :

١- **طريقة المعدل العام للرضا (Single Global Rating):** وتعتمد هذه الطريقة على توجيه مجموعة من الأسئلة للأفراد العاملين في المنظمة عن أشياء هم راضون عنها وغير راضون بحيث يتم إعطاء وزن لكل إجابة تتراوح ما بين ١-٥ بحيث يعطي الرقم (١) درجة عالية من عدم الرضا والرقم (٥) يعبر عن درجة عالية من الرضا.

٢- **طريقة الرضا الكلي عن العمل (Summation score):** تشبه الطريقة الأولى مع بعض الاختلاف في طريقة حساب الدرجة الكلية للرضا ، وتعتبر الطريقة الأولى أسهل وتعطي للعاملين صلاحية أكبر في الإجابة على الأسئلة والتعبير عن رضاهم الوظيفي (Robbins , 1998 : P 151).

أما (مرسي ، ١٩٩٩) فقد تحدث عن مقياس للرضا عن العمل الهدف منه معرفة رأي العاملين في وظيفتهم ، وليس الهدف منه الحكم على قدرة العاملين وكفاءتهم في العمل ، وإنما هو لمعرفة ظروف العمل التي يعمل بها الأفراد من أجل تحسينها ، وجعلها أكثر راحة ومتاعاً لهم. ومن هنا كان رأي العاملين مهم جداً لتحقيق ذلك.

ويتكون هذا المقياس من مجموعة من الأسئلة وتحت كل سؤال ستة احتمالات للإجابة، وتتراوح أرقامها بين صفر وخمسة ، والمطلوب أن يقرأ كل موظف السؤال ثم الإجابة على كل سؤال ويضع دائرة حول إجابة من الست احتمالات التي يختارها.

وقد قسمت هذه الأسئلة إلى ست مجموعات كل منها تمثل جانباً من جوانب العمل على النحو التالي: (الإنجاز - الاعتبار والتقدير - التقدم - الاهتمام بالعمل - النمو المهني) وهذه المجموعات تمثل في مجملها الدوافع نحو العمل حسب تقسيم هيرزبرج . (مرسي، ١٩٩٩: ص ٢٩٣) مما تقدم ، يتبين أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها ، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق متخذاً بعين الاعتبار الأمور التالية :

- ١- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
- ٢- التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- ٣- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه ، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤشرات كمية أم نوعية.
- ٤- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة. (عبد الخالق ، ١٩٩٢ : ص ٨٠)

وهناك نماذج لبنود أخذت من بعض الأدوات الأكثر استخداماً لقياس الرضا الوظيفي:

١- قياس الرضا لبريفيليدوروث : (Brayfield-Roth Satisfaction Scale)

مثال: إن عملي يشبه الهواية بالنسبة لي :

موافق جداً موافق غير متأكد لا أوافق لا

أوافق جداً

٢- فهرس وصف الوظيفة JDI : (Job Description Index)

مثال: إلى أي مدى تصف الأجر الذي تتقاضاه، ضع دائرة حول (Y) إذا كنت تصف أجرك أو (N) إذا كنت لا تصفه، أو (?) إذا كنت لا تستطيع أن تقرر.

• أقل مما أستحق Y N ؟

• غير مستقر Y N ؟

• عالي N Y ؟

٣- استبانة مينوستا للرضا MSQ : (Minnesota satisfaction Questionnaire)

مثال : في عملي الحالي هذا ما أشعره حول قدرتي على الانشغال به طول الوقت:

غير راض جداً غير راض محايد راض راض جداً
(R.p.veccbio, 1991, p.120)

أهدا ف مقاييس الرضا الوظيفي :

يمكن تحديد أهداف مقاييس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي :

- ١- معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنشأة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارية أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل السن، النوع، الحالة الاجتماعية.
- ٢- الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنشأة مثل التغيب والتمارض والاستقالات، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدار من جماعات وإدارات المنشأة. (عبد الخالق، ١٩٩٢ : ص ٨١)

وبصفة عامة فإن النتائج التي تهدف مقاييس الرضا إلى معرفتها تتفاوت من مقياس إلى

آخر، ومن تنظيم لآخر .

الفصل الثالث

واقع الجامعات الفلسطينية

- مقدمة
- الجامعات الفلسطينية بين الأمس والحاضر
- إدارة الجامعات الفلسطينية
- الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

الفصل الثالث

واقع الجامعات الفلسطينية

مقدمة:

تمثل الجامعات الفلسطينية قمة نظام التعليم العالي ، حيث تكمن أهمية هذا الجزء من التعليم في تشكيل أفراد المجتمع للقيام بالوظائف المهنية العالية التي يتطلبها المجتمع ، حيث تسهم في تطوره وتنميته من خلال تأثيرها الفكري والعلمي على اتجاهات العمل والإنتاج.

ولاشك أن نجاح هذا الدور يتوقف على تهيئة الظروف الملائمة للجامعة وإحاطتها بكل أنواع الرعاية وإمدادها بما تحتاج إليه من موارد سواء بشرية أو مادية. ومن الأهداف الرئيسية لمؤسسات التعليم الجامعي في المجتمعات المعاصرة الاهتمام بجعل عملية التعليم عملية إنتاجية وذلك عن طريق تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة في ضوء المدخلات المتاحة ، ومن أهم هذه المدخلات الجهاز الإداري لهذه المؤسسات ، وحتى تتحقق أهداف هذه الجامعات لابد من نظام إداري فعال يسعى للتنسيق بين الجهود البشرية واستغلال الإمكانيات المتاحة . (صبح ، ١٩٩١ ، ٤٨)

و تتشابه الجامعات المعاصرة في أهدافها ، وتبرز خصوصية كل جامعة من خلال البيئة المحيطة بها كمؤسسة اجتماعية المطلوب منها خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته ، وأياً كان المجتمع الذي تنتمي إليه الجامعة فإن أهداف هذه الجامعات ترتكز على ثلاثة ركائز رئيسية هي : (التعليم العالي - البحث العلمي - خدمة المجتمع) ، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية :

- ١- إعداد الكفاءات المهنية والكوادر القيادية المتخصصة.
- ٢- تنمية الشخصية المتكاملة للطالب الفلسطيني.
- ٣- الارتقاء بمجال البحث العلمي وعمل البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع الفلسطيني.
- ٤- إعداد الخطط الدراسية وتطوير مقرراتها .
- ٥- مواكبة ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقدم التكنولوجي.
- ٦- المشاركة في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته ونشاطاته المختلفة. (أبو وطفة، ٢٠٠٢، ص: ٣٧)

الجامعات الفلسطينية بين الأمس والحاضر:

على الرغم من المسيرة الشاقة للتعليم العالي في الأراضي الفلسطينية المحتلة وفي ظل الاحتلال الإسرائيلي، إلا أن هذا القطاع استطاع بناء القاعدة الأساسية للتعليم العالي والتمثلة في الجامعات الفلسطينية، فلقد شهدت هذه الجامعات ظروفًا قاسية وممارسات قمعية هدفت لتدمير المؤسسات التربوية والتعليمية.

فقبل عام ١٩٦٧ لم يكن هناك مؤسسات تعليم جامعي في الأراضي المحتلة، وكل ما كان قائمًا، هو عبارة عن كليات مجتمع تعني بدور المعلمين، نشطت خلاله دور المعلمين التابعة لوكالة الغوث (الأونروا) وبعض الكليات التي أنشأتها الحكومة الأردنية إضافة إلى بعض الكليات الخاصة: مثل كلية بير زيت، وكلية النجاح في مدينة نابلس، رغم أن هناك كليات كانت قائمة منذ عهد الانتداب البريطاني، وتخرج منها العديد من الفلسطينيين كالكلية العربية في القدس، والتي تخرج منها حملة شهادة القانون وأكملوا دراستهم في الخارج. (دائرة الشؤون الاقتصادية والتخطيط م.ت. ف. ١٩٩٥: ص ٧٢)

وعند الحديث عن تطور الجامعات الفلسطينية وإنجازاتها لابد من الإشارة إلى بعض الثغرات خاصة في السياسات المرسومة وآليات التنسيق بين الجامعات (أبو وطفة، ٢٠٠٢: ص ٢٤)، حيث واجهت هذه الجامعات عبر مسيرتها في ظل الاحتلال الإسرائيلي مشاكل عدة يمكن تصنيفها إلى نوعين وهما:

١- **مشاكل ذاتية**: ناجمة عن تركيبة هذه المؤسسات وآليات عملها والاختلالات الذاتية فيها مثل المشاكل الإدارية والتنظيمية والفنية والأكاديمية، وبعض هذه المشاكل عامة اشتركت فيها أغلب الجامعات الفلسطينية مثل غياب فلسفة واضحة للتعليم العالي وتعدد جهات الإشراف، وبعضها خاصة مرتبطة بكل مؤسسة من مؤسسات التعليم الجامعي كل على حدة.

٢- **مشاكل الاحتلال**: وهي المشاكل التي عانت منها الجامعات بفضل وقوعها تحت الاحتلال الإسرائيلي والتي تمثلت في:

- عدم وجود سلطة مركزية فلسطينية.
- الممارسات الإسرائيلية ضد الجامعات الفلسطينية.
- الممارسات الإسرائيلية تجاه العاملين بالجامعات الفلسطينية.
- الممارسات الإسرائيلية ضد طلبة الجامعات الفلسطينية. (الزرو، ١٩٨٩، ص ٥٧)

وفي بحث تخصصي كشف عن وجود العديد من المشكلات التي تواجهها جامعاتنا الفلسطينية في الوقت الحاضر، حيث كشف البحث عن أكثر من ستين مشكلة تعليمية تواجهها

هذه الجامعات ، وحتى لاينبري أحد لتبرير هذه المشكلات عن طريق ربطها بالشح المادي التي تعاني منه البلاد ، فإننا هنا بصدد التركيز على المشكلات والقضايا التي ليس لها علاقة بالشح المادي وضعف الإمكانيات المادية . ومما لاشك فيه بأن وجود مثل هذه المشكلات يخلق جواً من التوتر والضغط النفسي داخل الجامعات مما قد يترك أثراً سلبياً على سير العملية التعليمية وعلى عملية الأداء والإنتاجية بشكل مباشر ، وعلى عملية تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بهذه الجامعات بشكل غير مباشر ، و من هذه المشاكل على سبيل المثال - لا على سبيل الحصر - :

- ١- الصلاحيات المعطاة لمجلس الطلبة في الجامعات الفلسطينية .
- ٢- عدم وجود تخطيط كافي على المستوى الإداري والتنظيمي.
- ٣- غياب التوصيف الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري.
- ٤- تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين رؤساء الأقسام والعمداء ونواب الرئيس.
- ٥- قصور التنسيق والتعاون بين الجامعات الفلسطينية.
- ٦- قصور أنظمة الترقية في الجامعات الفلسطينية.
- ٧- سوء المناخ الدراسي في الجامعات.
- ٨- ضعف الأمن والاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.
- ٩- الإغلاقات المستمرة للمعابر الفلسطينية ووضع نقاط التفتيش على الحواجز ، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة حركة العاملين والطلاب ووصولهم إلى الجامعات.
- ١٠- عدم وجود علاقة تفاعل قوية مباشرة بين الجامعات الفلسطينية وبين المجتمع الفلسطيني والتي هي مطلوب منها تلبية احتياجات هذا المجتمع . (أبوناهاية والنايلسي ، ١٩٩٦ ، ص : ١٥٧)

وفي قراءة نقدية لقانون التعليم العالي ومشكلات الجامعات الفلسطينية ، وبعد الإطلاع على قانون التعليم العالي تبين أن هناك نواقص في هذا القانون من بينها:

أولاً : نواقص في مجال الأنظمة :

تبين في هذا البند بأن هناك نواقص في مجال الأنظمة منها :

- ١- نظام الهيئة التدريسية الموحد على مستوى الجامعات الفلسطينية بشكل عام.
- ٢- نظام مجلس الجامعات الموحد ، متضمناً كيفية تشكيلها واختصاصاتها ووسائل عملها.
- ٣- نظام مجلس التعليم العالي ، أو المجلس الأعلى للجامعات بغض النظر عن التسمية وكيفية تشكيله وتحديد اختصاصاته وأهدافه ووسائل عمله.
- ٤- اللوائح والمعايير الموحدة التي تنظم ترخيص البرامج الأكاديمية.

ثانياً : نواقص في مجال الأهداف العامة للتعليم العالي :

وفي مجال الأهداف العامة للتعليم العالي تبين أن هناك نواقص في :

- ١- اتجاه الطالب الجامعي لمفهوم التعليم الجامعي والتعليم الذاتي .
- ٢- المناخ الأكاديمي والديمقراطي والحرية الفكرية ، كذلك مسافات التعليم الديمقراطي وحقوق الإنسان .
- ٣- السياسات وأساليب العمل في مؤسسات السلطة وأجهزتها في القطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل مشاكل المجتمع .
- ٤- كفاية العاملين في المؤسسات الجامعية وبرامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة .
- ٥- سياسة الإصلاح والتطوير الإداري في التعليم العالي والتعليم الجامعي .
- ٦- المعايير الخاصة بتحقيق الجودة النوعية في التعليم العالي .
- ٧- الإشراف الشامل والكامل على التعليم العالي ومؤسساته من خلال سلطة قانونية لا ينبغي لأحد أن يغيبها أو يبرر غيابها .

ثالثاً : نواقص في نظام الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية :

وحيث أن من الأمور المستهجنة ألا يتضمن قانون التعليم المعمول به حالياً في فلسطين نظاماً موحداً للهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية منها والعامية يتم من خلاله تحديد وتوحيد أحكام وقواعد وقوانين تنظم حقوق أعضاء الهيئة التدريسية ، وبعد الإطلاع على قانون التعليم المعمول به حالياً في فلسطين وهو القانون رقم (١١) لسنة ١٩٩٨ بشأن التعليم العالي والصادر عن رئيس اللجنة التنفيذية ل م . ت . ف رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية في ١١/٢/

١٩٩٨ لابد أن يكون هناك نظاماً للهيئة التدريسية موحداً في جامعات فلسطين وذلك مثالا لا حصراً :

- ١- تحديد واجبات وحقوق عضو الهيئة التدريسية في قانون التعليم العالي في فلسطين.
- ٢- تحديد العبء التدريسي الأسبوعي بنظام الساعة المعتمدة في قانون التعليم العالي في فلسطين.
- ٣- تحديد عبء البحث والدراسة لعضو الهيئة التدريسية في قانون التعليم العالي الفلسطيني.
- ٤- تحديد عبء الامتحانات لعضو الهيئة التدريسية في قانون التعليم العالي الفلسطيني.
- ٥- تحديد عبء تصحيح الأوراق الامتحانية وأجورها في قانون التعليم العالي في فلسطين.
- ٦- وضع نظام للمكافآت والعقوبات الخاصة لعضو الهيئة التدريسية في قانون التعليم العالي.
- ٧- إقرار حق عضو الهيئة التدريسية في سكن مميز ومؤثث أو بدل عنهما، أو بدل إيجار شهري، حتى عند إصابة عضو الهيئة التدريسية بعجز يحول دون أدائه عمله أو عند وفاته.
- ٨- إقرار حقه في العمل أثناء الإجازات المقررة لقاء مقابل مالي عن كل شهر إضافي يكلف به في الجامعة.
- ٩- إقرار حق المبتعث من أعضاء الهيئة التدريسية إلى الخارج في الإعفاء من الجمارك لدى عودته إلى الوطن وتغطية مشاركته في المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل الداخلية والخارجية.
- ١٠- إقرار حقه في الرعاية الطبية له ولأسرته.
- ١١- إقرار حقه في المعاش والتمتع بحقوق التقاعد ومزاياه.
- ١٢- إقرار حقه بالتمتع بجميع أنواع الإجازات التي يحددها القانون واللوائح والأنظمة. (صلاح ،
(www. Fateh.net)

مما سبق يتبين أنه على الرغم من الظروف الصعبة و المشكلات التي واجهتها الجامعات الفلسطينية إلا أنها بذلت جهوداً مخلصاً في مواجهة تلك الظروف اتسمت بالإصرار والتحدي ، حيث أن الضرورة تقتضي العمل الجاد على الإقلاع نحو مرحلة جديدة تتطلب نوعية مختلفة و متميزة من الأداء والسياسة والإدارة والمهارة والتعليم حتى يتسنى لها القيام على الدور المتوخي من وجودها ، استجابة للرؤى الجديدة التي ينبغي للواقع الفلسطيني الجديد أن يتساير معها . (www.pnic.gov.ps عثمان ، ٢٠٠٣).

وبهذا فقد بلغ عدد الجامعات الفلسطينية (١١) جامعة مابين حكومية وعامة وخاصة ، و (٣) كليات جامعية تتبع لوكالة الغوث لتشغيل اللاجئين من حيث الإشراف ، وتمنح هذه الجامعات

درجة البكالوريوس في العديد من التخصصات الموزعة على الكليات التالية : (الصيدلة ، الطب ، العلوم ، الزراعة ، الاقتصاد والعلوم الإدارية ، التجارة ، التربية ، الآداب ، الشريعة والقانون ، العلوم المالية والمصرفية ، أصول الدين ، الهندسة ، التمريض، إدارة الفنادق، تكنولوجيا المعلومات ، المهن الصحية ، الحقوق ، التنمية الاجتماعية والأسرية والفنون)، علماً بأن بعض هذه الجامعات تمنح درجة الماجستير والدبلوم العام ، وتمنح جامعة النجاح الوطنية شهادة الدكتوراة في الكيمياء . (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠١: ص ٤)

والجدول رقم (٣) يبين توزيع الجامعات الفلسطينية حسب مكان تواجدها وجهة الإشراف

التابعة لها :

جدول رقم (٣)

توزيع الجامعات الفلسطينية حسب مكان تواجدها وجهة الإشراف التابعة لها

الرقم	اسم الجامعة	المكان	جهة الإشراف
١-	الجامعة الإسلامية	غزة	عامة (أهلية)
٢-	جامعة بيرزيت	الضفة الغربية	عامة (أهلية)
٣-	جامعة الأزهر	غزة	عامة (أهلية)
٤-	جامعة القدس	القدس	عامة (أهلية)
٥-	جامعة بيت لحم	الضفة الغربية	عامة(أهلية)
٦-	جامعة الخليل	الضفة الغربية	عامة (أهلية)
٧-	جامعة النجاح الوطنية	الضفة الغربية	عامة (أهلية)
٨-	جامعة القدس المفتوحة	القدس	حكومية
٩-	جامعة بولتكنيك الخليل	الضفة الغربية	عامة (أهلية)
١٠-	جامعة الأقصى	غزة	حكومية
١١-	الجامعة العربية الأمريكية	جنين/ الضفة الغربية	خاصة
١٢-	كلية العلوم التربوية / إناث	رام الله/الضفة الغربية	وكالة الغوث
١٣-	كلية العلوم التربوية / ذكور	رام الله/الضفة الغربية	وكالة الغوث
١٤-	كلية الهندسة والتكنولوجيا	الخليل /الضفة الغربية	وكالة الغوث

المصدر: (أبو وطفة ، محمود ، " واقع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية " ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة : ٢٠٠٢).

وإن المتتبع لحركة الجامعات الفلسطينية وما يجري داخل مؤسسات التعليم العالي في فلسطين فإنه يظهر له بوضوح بعد تلك المؤسسات عن الواقع الفلسطيني وحاجاته . (جامعة بير زيت ، ١٩٨٥ : ص ٤٨)

فمن الملاحظ أن مجتمعنا يأنف من العمل اليدوي ويوجه أجياله المتعاقبة إلى الابتعاد عن العمل المهني والتوجه للتخصص الأكاديمي حتى وإن كان هذا التخصص لا يضمن له الحصول على وظيفة يعتاش منها ويخدم المجتمع من خلالها ، وقد أدى هذا التوجه الخاطئ وعلى مر الوقت لحدوث تخمة بأعداد المتخصصين الأكاديميين في مجتمعنا وشحة في أعداد المهنيين من الفنيين المهرة ، حيث أن أعداد الأطباء والمهندسين العاطلين عن العمل في تزايد مضطرب بينما لا يزال مجتمعنا بحاجة إلى المتخصصين من الفنيين والتقنيين . (الجرباوي ، ١٩٨٦ : ص ٦٢ - ٦٣)

وقد كشفت بعض الدراسات أن الاحتياجات الفورية للفلسطينيين تشير إلى ضرورة عناية مؤسسات التعليم الجامعي بتدريب الموظفين الذين يمكنهم إعادة بناء الأجهزة الإدارية والبنوية للاقتصاد في مجالات الهندسة والإدارة والنقل والمواصلات السلكية واللاسلكية . فمن المفيد أن تشهد جامعاتنا الفلسطينية بدراسات دقيقة عن الاحتياجات إلى العمالة الماهرة والاختصاصيين والفنيين من موظفي القطاعات التربوية والصناعية والإنتاجية والخدماتية . (بوسف ، ١٩٨٤ : ص ٣٣ - ٣٦)

إدارة الجامعات الفلسطينية:

تتميز الجامعات الفلسطينية باستقلالية ذاتية إداريا ، وبالرغم من ذلك فالجامعات الفلسطينية تخضع لإشراف وزارة التعليم العالي (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠١ : ص ٤) ، وهذا وتدار الجامعات في الضفة الغربية وقطاع غزة من خلال عدة مجالس على مستويات مختلفة منها :

أولاً : على مستوى الجامعات ككل :

والمتمثلة في مجلس التعليم العالي ووزارة التعليم العالي ، وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل منهما:

(١) مجلس التعليم العالي :

تم تأسيس هذا المجلس عام ١٩٧٧ وكانت المؤسسات الأعضاء فيه ذلك الوقت : (الجامعة الإسلامية- جامعة بيت لحم- جامعة بير زيت - جامعة الخليل- جامعة النجاح- المعهد الفني الهندسي) . (مجلس التعليم العالي ، ١٩٨٥ : ص ٧)

ولقد تم وضع نظام أساسي لمجلس التعليم العالي ينظم عمله ويحدد مهماته والتي من أهمها :

- ١- التنسيق بين مؤسسات التعليم الجامعي.
- ٢- العمل على إنشاء جامعات ومعاهد ومراكز ومكتبات حسب الحاجة وفي نطاق الإمكانيات المتاحة.
- ٣- إجراء الدراسات والبحوث والأنشطة التي تستهدف الارتقاء بمستوى التعليم والثقافة.
- ٤- تأمين الأموال اللازمة من الداخل والخارج لخدمة التعليم وخدمة الجامعات.
- ٥- إعداد الطاقات البشرية القادرة على التدريس في الجامعات. (خلف، ١٩٩١: ص ١١)

ومن الصعب القول بأن مجلس التعليم العالي كان قد استطاع أن يعوض مؤسسات التعليم العالي عن غياب السلطة المركزية الفلسطينية للصعوبات والعوائق التي كان يواجهها ومن أهمها :

- عدم اعتراف السلطات الإسرائيلية به.
- عدم وجود مصدر دخل ثابت له.
- عدم امتلاك هذا المجلس لجهاز تخطيط وأنظمة رقابية ومتابعة فعالة. الأمر الذي أدى إلى الحد من قدرة هذا المجلس على العمل والتغيير والتأثير على مؤسسات التعليم العالي في فلسطين . (الزرو ، ١٩٨٩ : ص ٥١)

٢) وزارة التعليم العالي :

تأسست وزارة التعليم العالي في حزيران عام ١٩٩٦ بهدف الإشراف على التعليم العالي وتنظيمه وتطويره ، وتشير نشرة عن التعليم العالي إلى الأهداف التي تسعى إليها الوزارة من أجل تطوير مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في :

- ١- تحديد أعداد الطلبة لكل مؤسسة / كلية / تخصص .
- ٢- تحديد التخصصات لكل مؤسسة لمنع الازدواجية.
- ٣- التنسيق مع المؤسسات الجامعية لمتابعة خريجها ودراسة أوضاعهم ونسبة العاملين منهم.
- ٤- العمل على توفير عدد من المنح الدراسية لاستكمال التحصيل العلمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- ٥- توفير الاحتياجات الآتية والمستقبلية لجميع مؤسسات التعليم العالي والتي تشمل العمالة والمباني والمختبرات . (صافي ، ١٩٩٨ : ص ٩٦)

ثانياً : على مستوى الجامعة الواحدة :

والمتمثلة في : مجلس أمناء الجامعة - مجلس الجامعة - المجلس الأكاديمي - مجلس الكلية - مجلس الدائرة/ القسم . (النظام الأساسي لمؤسسات التعليم العالي ، مادة رقم ٣٢/أ ، ٣٢/ب) ، هذا ويتولى إدارة كل جامعة من الجامعات الفلسطينية داخلياً مجموعة من القيادات الإدارية تقوم بتسيير لعمل في الجامعة وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعات ، وتتمثل هذه القيادات الإدارية في :

- ١- رئيس الجامعة.
- ٢- نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.
- ٣- نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية.
- ٤- عميد التخطيط والتطوير .
- ٥- عميد الكلية.
- ٦- عميد شؤون الطلبة.
- ٧- عميد القبول والتسجيل .
- ٨- عميد المكتبة .
- ٩- رؤساء الأقسام والدوائر.(النظام الأساسي لمؤسسات التعليم العالي ، مادة رقم ٢١/أ ، ٢٢/ب) .

إلا أن هذه المستويات تختلف في تسمياتها وفي الواجبات والمهام والصلاحيات التي تقوم بها ، وذلك من جامعة إلى أخرى .

الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة:

تعتبر الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من الإنجازات العظيمة التي جاءت تلبية لسد احتياجات المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة ، فلقد تطور التعليم الجامعي في محافظات غزة كما التعليم الجامعي في فلسطين ، وذلك من خلال التخطيط الذاتي وما رافق ذلك من مشكلات برزت فيما بعد ، ولقد عانى هذا القطاع بشكل عام من صعوبات جمة أهمها التطور في ظل الاحتلال حيث العراقيل المستمرة والمتمثلة في :

- الإغلاق المستمر للمعابر ووضع الحواجز ونقاط التفتيش .
- عدم السماح بإدخال الأموال من الخارج لدعم الجامعات.
- القيود المفروضة على الهيئة التدريسية والعاملين والطلبة.(العيلة ، ٢٠٠١ : ص ٩٦)

ويبلغ عدد مؤسسات التعليم الجامعي في قطاع غزة أربع جامعات هي على النحو التالي:

١- الجامعة الإسلامية عامة (أهلية)

٢- جامعة الأزهر عامة (أهلية)

٣- جامعة القدس المفتوحة حكومية

٤- جامعة الأقصى حكومية

وتمنح هذه الجامعات درجة البكالوريوس ، كما تمنح درجة الماجستير في بعض التخصصات كالإدارة والتربية والهندسة ، وفيما يلي استعراض لواقع التعليم الجامعي في محافظات غزة من خلال تقديم نبذة مختصرة عن كل جامعة من تلك الجامعات .

أولاً : الجامعة الإسلامية :

تأسست الجامعة الإسلامية في محافظة غزة عام (١٩٧٨) لتلبي حاجة أبناء قطاع غزة في تخريج الكوادر الأكاديمية اللازمة انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني (الأزهر) الذي أنشئ عام ١٩٥٤ وظلت إلى العام ١٩٩١ الجامعة الوحيدة التي تخدم أبناء قطاع غزة حين أنشئت جامعة الأزهر ، وتعتبر الجامعة الإسلامية من الجامعات العامة حسب تصنيف وزارة التعليم العالي إذ أنها لا تهدف إلى الربح في نشاطها ، ويشرف عليها مجلس أمناء مكون من شخصيات ذات مكانة اجتماعية وأكاديمية وسياسية في فلسطين . (دليل الجامعة الإسلامية ، ١٩٩٢ : ص ٥)

ويبلغ عدد كليات الجامعة الإسلامية (٢٠٠٣) ثماني كليات هي: (الشريعة- أصول الدين- الآداب- التربية- التجارة- العلوم- التمريض- الهندسة) ، وبلغ عدد الأقسام الفرعية في الجامعة ٣٨ قسماً موزعين على الكليات المختلفة. وتمنح الجامعة درجة الماجستير في العديد من التخصصات منها (العلوم ، أصول الدين ، الشريعة ، التربية ، التجارة ، الهندسة ، الآداب) ، كما تضم الجامعة كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية التي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في عدد من التخصصات . (دليل الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٤ ، ٢)

وقد بلغ عدد طلاب الجامعة الإسلامية عام ٢٠٠٣ (١٢٩٠٩) طالباً وطالبة منهم (٥٨١٩) طالباً ، و (٧٠٩٠) طالبة كما بلغ عدد العاملين في الجامعة (٨٣٨) عاملاً وعاملة موزعين ما بين أعضاء هيئة تدريسية وعاملين إداريين متفرغين وعاملين في الخدمات العامة منهم (٧٥٦) موظفاً و(٨٢) موظفة. (الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي، ٢٠٠٣: ص ٢٠)

ثانياً : جامعة الأزهر :

أنشئت جامعة الأزهر في ١/ ٩ / ١٩٩١ بقرار من منظمة التحرير الفلسطينية كمؤسسة للتعليم العالي تلبى طموحات الشعب الفلسطيني، ويشرف عليها مجلس أمناء الجامعة (وزارة التعليم العالي ، ١٩٩٧ : ٩). وهي الجامعة الثانية في القطاع من حيث التأسيس بعد الجامعة الإسلامية ويبلغ عدد الكليات في الجامعة (٢٠٠٤) عشر كليات هي على النحو التالي: (الط ب - الصيدلة- تكنولوجيا المعلومات- العلوم الزراعية والبيئية - المهن الطبية- الاقتصاد والعلوم الإدارية- التربية- الآداب- الحقوق) وتمنح الجامعة درجة الماجستير في التخصصات التالية: التربية، العلوم، الآداب . (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٣ : ص ٩)

وقد بلغ عدد الطلاب في الجامعة في العام (٢٠٠٣) ١٠٣٠٨ طالباً منهم ٦٥٠٤ طالباً، و ٣٨٠٤ طالبة ، كما بلغ عدد العاملين في جامعة الأزهر ٤٨٨ موظفاً، و ٤٤ موظفة ما بين أعضاء هيئة تدريسية وعاملين إداريين متفرغين . (الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي، ٢٠٠٣ : ص ٢٠)

ثالثاً : جامعة القدس المفتوحة في غزة :

هي مؤسسة وطنية للتعليم العالي مركزها مدينة القدس الشريف، وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال إداري ومالي وفني، وتعمل على تقديم خدماتها التعليمية باستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد . (دليل جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠١ : ص ٧)

حيث بدأ التفكير بإنشاء جامعة القدس المفتوحة عام ١٩٧٥ انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في ذلك الوقت. ويطلب من منظمة التحرير الفلسطينية قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استكملت ١٩٨٠ وأقرها المؤتمر العام لليونسكو.

وفي عام ١٩٨١ أقر المجلس الوطني الفلسطيني مشروع الجامعة إلا أن الظروف السياسية آنذاك حالت دون المباشرة في تنفيذه حتى أواخر ١٩٨٥ حين افتتح مقر الجامعة الرئيسي المؤقت في عمان، وتركز العمل خلال الفترة بين ١٩٨٥-١٩٩١ على الأعداد والتخطيط ونتاج المواد التعليمية من مطبوعة ومرئية ومسموعة. (الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي، ٢٠٠٣ : ص ٢٠) وفي النصف الثاني من عام ١٩٩١ باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من القدس مقراً رئيسياً لها وأنشأت عشر مناطق تعليمية تضم تسعة عشر مركزاً دراسياً في عدد من المدن والمناطق الفلسطينية.

وفي غزة تأسست جامعة القدس المفتوحة ١٩٩٢ وهي تقع في محافظة غزة كفرع لجامعة القدس ، ويعتبر مركز غزة التعليمي هو المركز الرئيسي ، حيث انبثق عنه عدة أفرع في محافظات خان يونس والوسطى ومنطقة الشمال في بيت لاهيا .

وتشمل جامعة القدس المفتوحة ٥ كليات مختلفة هي : (كلية التربية- التنمية الاجتماعية والأسرية- الإدارة والريادة-التكنولوجيا والعلوم التطبيقية . (الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي ، ٢٠٠٠ : ص٢٧)

هذا وقد بلغ عدد الطلاب في جامعة القدس المفتوحة في العام (٢٠٠٢-٢٠٠٣) ٩٦٦٠ طالباً و ٣٣٢٠ طالبة ، كذلك بلغ عدد العاملين في الجامعة ١٨٣ موظفاً و ١٣ موظفة. (الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي ، ٢٠٠٣ : ص ٢٠)

رابعا : جامعة الأقصى:

تأسست جامعة الأقصى (كلية التربية الحكومية سابقا) ، عام ١٩٥٥ كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية ، وكان الهدف هو إعداد وتأهيل المعلمين من حملة الدبلوم المتوسط ، ثم تطوير المعهد إلى كلية التربية الحكومية والتي هدفت لتخريج مدرسين باحثين ذوي كفاءة علمية وتربية عالية . (دليل الطالب ، جامعة الأقصى ، ٢٠٠١ : ص ٤)

وقد بدأت كلية التربية بأربعة تخصصات هي : (اللغة العربية- اللغة الإنجليزية- الرياضيات- الكيمياء والفيزياء) ، وفي العام (١٩٩٨) أصبح في الكلية (١٩) تخصصاً ثم استحدثتها بناء على حاجة المجتمع الكلي، كما يوجد في كلية التربية برنامج للدراسات العليا يمنح درجة الماجستير والدكتوراة في تخصصات مختلفة . (الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي ، ٢٠٠٠ : ص ٢٩)

وقد تطورت وتوسعت الكلية في تخصصات مختلفة (الآداب،العلوم النوعية، العلوم التربوية) ، وفي العام ١٩٩٩ وافقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى على أن يبدأ العمل بها مع بداية العام ٢٠٠٠-٢٠٠١ وتضم ثلاث كليات هي : التربية- الآداب- العلوم . (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠١ : ص ٩)

وقد بلغ عدد الطلاب والطالبات في جامعة الأقصى للعام ٢٠٠٣ (٢٥٠٩) طالباً و (٤٩١٦) طالبة ، كذلك بلغ عدد العاملين في الجامعة ٢٥٧ موظفاً ، و ٦٠ موظفة . (الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي ، ٢٠٠٣ : ص ٢٠)

قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

اسم الباحثة :	نجوى نعيم أبو رمضان
تاريخ المناقشة :	٢٠٠٤/ /
عدد صفحات البحث :	١٧٥
مشرفاً ورئيساً	١- د. سامي علي أبو الروس
مناقشاً داخلياً	٢- د. محمد المدهون
ناقشاً داخلياً	٣- د. رشدي وادي

هدف الدراسة :

منهج الدراسة :

أداة الدراسة وعينتها :

نتائج الدراسة :

توصيات الدراسة :

توقيع مشرف الدراسات العليا

توقيع مشرف الطالب

Thesis Title

Student:

Date of Viva: / /2004

Number of Pages: 175

Viva Committee: Dr.

(Supervisor and Chairperson)

Dr.

(Internal Examiner)

Dr.

(Internal Examiner)

Study Aims:

Research Methodology:

Study Sample:

Conclusion:

Recommendations:

Student supervisor's signature

Postgraduate supervisor's signature

الفصل الرابع الدراسات السابقة

- . مقدمة
- . الدراسات الفلسطينية
- . الدراسات العربية
- . الدراسات الأجنبية

مقدمة :

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي بشكل عام من بين الموضوعات التي لاقت اهتمام ملحوظ من قبل الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة أو مجالات الصناعة والتجارة ، إذ أن الاهتمام كان في الغالب منصبا على مستويات الإنتاج وجملة العناصر المؤثرة فيه لذلك فإننا نجد الكثير من الدراسات والأبحاث في هذا المجال المتجدد. إلا أنه مما يلفت الانتباه بأن هنالك فراغا واضحا في التعرف إلى مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات ، الأمر الذي يدفع الباحثين للبحث في هذا المجال ومن الدراسات التي أجريت في مجال الرضا الوظيفي هي:

أولاً : الدراسات الفلسطينية :

١) دراسة عساف (١٩٩٦) :

وهي دراسة بعنوان " أثر الإجهاد والضغط النفسي لدى مدرسي الجامعات في الضفة الغربية، وأثر ذلك على رضاهم الوظيفي وأداءهم الأكاديمي " ، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٦) عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة العشوائية ، حيث تم بناء مقياس لقياس الضغط النفسي عند الأكاديميين طبق على أفراد العينة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة ومتغير الضغط النفسي، بينما المتغيرات الديمغرافية الأخرى لم يكن لها أية دلالة إحصائية. وتعني هذه النتيجة بطبيعة الحال بأن ضغوطات العمل هي من أهم العوامل الرئيسية في الضغط النفسي أو الإجهاد عند الأكاديميين في جامعات الضفة الغربية والتي تحد من إنجازهم العلمي والأكاديمي وبالتالي على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومن أهم هذه العوامل هي:

- ١- إغلاق الجامعات بشكل متكرر ومستمر والتهديد بإغلاقها.
- ٢- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ٣- عدم توفر الأمن والاستقرار الداخلي لأفراد أسر أعضاء هيئة التدريس وكذلك الطلبة في الجامعات.
- ٤- عدم توفر الكفاءة الإدارية في إدارة المؤسسة (الجامعة).

وقد أسفرت الدراسة عن نتائج كان من أهمها أن ظاهرة الإجهاد والضغط النفسي قد تعود بشكل رئيسي إلى معوقات وصعوبات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي في الضفة

الغربية والى عوامل أخرى مثل نفسية ، وشخصية، واجتماعية، ولا تعود هذه الظاهرة إلا بنسبة ١٨.٦% إلى العوامل الديمغرافية والأكاديمية.

٢) دراسة حجو (١٩٩٧) :

تدور الدراسة حول قياس مستوى الرضا عن المهنة لدى معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية العليا الحكومية في محافظات غزة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات هذه المرحلة، وعلاقة ذلك بكل من الجنس والمؤهل العلمي ونوع التأهيل وعدد سنوات الخدمة التدريسية ونوع التخصص الأكاديمي للمعلم، ولاختبار فرضيات الدراسة، تكونت عينة الدراسة من ٢٧٠ معلم ومعلمة بنسبة ٢٥.٦% من المجتمع الأصلي.

ولأغراض الدراسة أعدت استبانة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، ولمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت النسبة المئوية والاختبار الإحصائي (T-TEST)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا عن المهنة لدى عينة الدراسة ترجع إلى الجنس والتخصص الأكاديمي.

٣) دراسة القدومي وخضر (١٩٩٨) :

وهي دراسة مقارنة بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية حيث هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بدرجة الرضا الوظيفي بين العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية، بالإضافة إلى التعرف على أثر متغيري نوع الجامعة والحالة الاجتماعية على درجة الرضا الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٦٠) مشرفاً ومشرفة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية والفلسطينية بواقع (٤٤) مشرفاً ومشرفة من الجامعات الفلسطينية، طبق عليها مقياس الرضا الوظيفي الذي اشتمل على ٧٠ فقرة وزعت بالتساوي بواقع (١٠) فقرات لكل مجال على سبعة مجالات: (مجال طبيعة العمل ، مجال الحوافز المادية ، مجال زملاء العمل ، مجال ادارة النشاط ، مجال الطلبة ، مجال النمو المهني ومجال الإمكانيات المتاحة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي كانت جيدة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى

٧٣.٧% في حين كانت درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى ٦٣.٩٢% وهي نتائج مقبولة نوعاً ما، كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي كانت أفضل لدى العاملين في الجامعات الحكومية منها في الجامعات الخاصة، كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي كانت جيدة عند الأشخاص المتزوجين وغير المتزوجين ، وبفارق قليل للأشخاص المتزوجين ، ومن التوصيات الهامة التي أوصى بها الباحثان : الاهتمام بالحوافز المادية والنمو المهني لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية.

٤) دراسة أبو مرق والجرجاوي (٢٠٠٠) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلسطينية (الحكومية والأهلية) في فلسطين" ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (الحكومية والأهلية) في الضفة الغربية وقطاع غزة في المتغيرات التالية : نوع التعليم (حكومي / أهلي) ، التخصص (علمي / أدبي) ، الموقع الجغرافي (غزة / الخليل) ، فلسفة الجامعة التعليمية (تعليم تقليدي / تعلم عن بعد) ، المستوى التعليمي (دكتوراه / ماجستير) . كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين متوسطات الرضا الوظيفي وكل من العمر والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس ، إضافة إلى التأكد من ثبات وصدق الأداة ، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من محافظة غزة والخليل ، واستخدم مقياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الذي صممه وود (١٩٧٣) ونقله للعربية منتصر حكيم (١٩٩٥) .

وأُسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات نوع التعليم والتخصص والمستوى التعليمي ، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الموقع الجغرافي لصالح أعضاء هيئة التدريس العاملين في مدينة الخليل ، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نوع التعليم (تقليدي / عن بعد) لصالح التعليم التقليدي. كما أسفرت النتائج إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وعامل الخبرة حيث بلغ معامل بيرسون (٢.٩) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى (٠.٥ = ∞) . في حين تبين عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والعمر .

٥) دراسة المرخ (٢٠٠٤) :

عنوان الدراسة " تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة " حيث هدفت إلى دراسة مدى تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في تلك المنشآت وعلى رضاهم الوظيفي . وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة منشآت القطاع الصناعي في محافظات غزة والبالغ عددها ٣٤٣١ منشأة ، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة ٧,٥ % من المجتمع الأصلي للدراسة بحيث كان حجم العينة ٢٥٨ منشأة.

وقد استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة للحصول على المعلومات واستخدمت أساليب إحصائية في تحليل البيانات كالنسب المئوية والوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون ، ومن خلال تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها :

- ١- يوجد علاقة بين عناصر بيئة العمل للعاملين تعزى للجنس ونوع العمل .
- ٢- يوجد علاقة ذات دلالة بين عناصر بيئة العمل للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل.
- ٣- يوجد علاقة ذات دلالة بين الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين ومستوى رضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل .

ثانياً : الدراسات العربية :

(١) دراسة جاب الله (١٩٨٦) :

قام بها رفعت جاب الله الذي درس فيها محددات ونتائج رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذكور العاملين بكليات جامعة الأزهر بالقاهرة الذين بلغ عددهم (١٩٢٩) موظفاً موزعين على ثلاث مجموعات وظيفية، هي المجموعة التخصصية من الأكاديميين وعددهم ٦٢٣ موظفاً، والمجموعة الإدارية وعددهم ٨٤٠ موظفاً، والمجموعة الفنية وعددهم ٤٦٦ موظفاً على التوالي في جامعة الأزهر، ونظراً لعدم تجانس مجتمع البحث من حيث نوع المجموعة الوظيفية، فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية طبقية حجمها ١٠ % من المجموع الكلي لمجتمع البحث، وقد اعتمد جاب الله في دراسته على نموذج لولر (١٩٧١) لمحددات الرضا الوظيفي عن العائد المادي من الوظيفة، وهذا النموذج يستند في مضمونه على ثلاث نظريات هي نظرية العدالة أو المساواة، ونظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية عدم الاتساق أو التوافق . أما بخصوص نتائج الرضا عن العائد المادي من الوظيفة التي توصل إليها الباحث ، فإن نموذج لولر السابق هو الوحيد - على حد علم

الباحث- المتاح في هذا المجال والذي تتبأ فيه بأن لعدم رضا العاملين عن العائد المالي من وظائفهم العديد من الآثار السلبية على وجه الخصوص في تدهور مستوى الأداء والإنتاجية وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.

٢) دراسة الزغبى (١٩٨٨) :

تدور حول دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة بالأردن ، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأبعاد الآتية على الروح المعنوية للعاملين في الجامعة والمتمثلة في رضا الموظف عن كل من : (الإشراف المباشر، عمل الموظف نفسه، فاعلية الجامعة، الراتب الذي يتقاضاه الموظف، وظروف العمل المالية، حالة الموظف الصحية والاجتماعية والأسرية)، بالإضافة إلى معرفة رأي الموظف بمدى استقراره في عمله ومركزه الوظيفي وانسجامه مع زملائه في العمل، وقد استخدم الباحث أسلوب الدراسة الميدانية في جمع البيانات، حيث اعتمد أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٣٠) موظفاً مصنفاً ، وقد تضمنت استمارة البحث خمسة متغيرات سكانية لأغراض القياس والمقارنة هي (العمر ، العنوان الوظيفي ، سنوات الخدمة في الجامعة ، المؤهل العلمي والراتب الإجمالي) .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- يتمتع الموظفون في الجامعة بروح معنوية عالية وبمستوى رضا مرتفع عن الإشراف المباشر وعن فاعلية الجامعة وعن أعمالهم وعن علاقاتهم بزملاء العمل وعن ظروف أعمالهم المادية ، وعن أهمية أعمالهم اجتماعياً .
- ٢- أظهر معظم الموظفين عدم رضاهم عن رواتبهم التي يتقاضونها بالإضافة إلى عدم ارتياحهم لظروف سوق العمل الحالية والتي تنعكس على استمرار أعمالهم.

٣) دراسة العتيبي (١٩٩١) :

هذه الدراسة بعنوان " الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية لأفراد العينة والرضا الوظيفي ، وكذلك التعرف على أهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي، وقد تم اختيار (٨) منظمات بطريقة العينة العشوائية من كلا القطاعين. وقد أعدت استبانة لاختبار صحة الفرضيات، وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً استخدمت بعض الأساليب الإحصائية مثل

تحليل التباين المتعدد الاتجاهات لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (درجة الرضا العام) في كلا من القطاعين، كذلك استخدم اختبار (T) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات الرضا في القطاعين، وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص من حيث الراتب فقد تبين عدم وجود رضا وظيفي عن الراتب ونظام الترقيات والمكافآت لدى كلا من القطاعين ، وأن موظفي القطاع الحكومي أكثر استياء.

٢- تبين وجود رضا وظيفي لدى الموظفين في القطاعين عن عدد ساعات العمل ومواعيد الدوام وظروف العمل والمكانة الاجتماعية، وأن هذا الرضا كان أكثر لصالح موظفي القطاع الخاص.

٣- أما بالنسبة لأهم العناصر التي تحقق الرضا فقد تبين أن ظروف العمل وعدالة التقييم في القطاع الحكومي هي التي تحقق الرضا الوظيفي، أما أهم العناصر التي تحقق الرضا في القطاع الخاص فهي الشعور بالأمن الوظيفي والراتب ، وأما ظروف العمل فقد كانت أقل العناصر أهمية بالنسبة لموظفي هذا القطاع (الخاص).

٤) دراسة العمري (١٩٩٤) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية " حيث هدفت إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية والتعرف على اتجاهاتهم نحو عملهم في الجامعة وقد اشتملت عينة الدراسة على (٢٧٨) موظفاً و أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة تعزي إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي في مجالات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والأمان في العمل وتوفير الظروف الملائمة والترقية بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الراتب تعزي إلى متغير الجنس في حين أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة تعزي للتفاعل بين متغيري الجنس ومكان العمل لكل بعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي.

٥) دراسة التويجر ي (١٩٩٥) :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض أبعاد الرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض وللتحقق من فروض

هذه الدراسة فقد تم تطبيق قائمة الرضا الوظيفي على ٤٧ عضوا من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة وقد تكونت قائمة الرضا الوظيفي من خمسة أبعاد هي : الراتب الشهري، والمميزات المادية الأخرى غير الراتب والرئيس المباشر وفرص الترقى وزملاء العمل بالإضافة إلى الرضا الوظيفي العام.

ولم تكشف الدراسة عن الآثار الرئيسية لمتغيري الجنس والوظيفة الحالية عن أية فروق دالة إلا في حالة واحدة فقط هي متغير المزايا المادية حيث تبين وجود فروق دالة بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين عند مستوى (٠.٢) في رضاهم عن المزايا المادية التي تمنح لهم بينما لم تفصح النتائج عن أي تفاعل دال بين متغيري الجنسية والوضع الوظيفي الحالي.

٦) دراسة العدوان وعبد الحليم (١٩٩٥) :

وهي دراسة بعنوان الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية. وقد تكونت الدراسة من (٢١٧) مديرا من الإدارة الوسطى من الوزارات والدوائر الحكومية، واستخدم الباحثان مقياس الدليل الوصفي الوظيفي (JDI) لجمع البيانات عن مستوى الرضا الوظيفي، واستخدما النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتب وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج لوصف وتحليل البيانات، وقد بينت الدراسة نتائج كان من أهمها:

١- كان مستوى الرضا الوظيفي للمديرين في الإدارة الوسطى متوسطا عن جميع جوانب الرضا الوظيفي مثل (طبيعة العمل - المسؤولين - زملاء - فرص الترقية . الراتب).

٢- وجود علاقات ثنائية دالة إحصائيا عن بعض خصائص المديرين في الإدارة الوسطى ومستوى الرضا عن العمل.

وقد اقترحت الدراسة بعض التوصيات لتحسين مستوى الرضا عن الإدارة الوسطى

في الإدارة العامة.

٧) دراسة ملكاوي والعبدا لله (١٩٩٥) :

تدور الدراسة حول الرضا عن العمل لدى فنيي المختبرات في كليات العلوم في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث هدفت الدراسة إلى تقدير درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين

في مختبرات الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٢) فنيا يعملون في كليات العلوم في هذه الجامعات من أصل (١٢٠) فنيا هم مجموع أفراد مجتمع الدراسة ، أي بنسبة ٦٥ % ، وقد تكونت أداة الدراسة من استبيان تكون من ٤٨ فقرة تطلب إلي أفراد الدراسة تقدير درجة الرضا عن العمل فيما يتعلق بمجموعة من الاعتبارات ورد كل منها في فقرة من فقرات الاستبيان، وقد أشارت نتائج الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا عن العمل لدى فنيي المختبرات في بعض المجالات تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والقسم الذي يعمل به الفني، وطبيعة عمله، والجامعة التي يعمل بها، كذلك أظهرت النتائج أن مجال ظروف العمل كان مصدراً أساسياً لرضا الفنيين، بينما كان مجال الراتب والحوافز أقل مصادر الرضا عن العمل عند الفنيين في كليات العلوم في الجامعات.

٨) دراسة منصور (١٩٩٥) :

وهي دراسة كان عنوانها " الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني ، وكذلك اختبار العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية لهؤلاء المديرين ، والتعرف كذلك على أهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي لهؤلاء المديرين ، وتأثير هذه العناصر على الرضا الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من ٥٧ مديراً يعملون في ٥٧ منظمة حكومية، وقد تم استخدام استبانة لهذه الدراسة لجمع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي، كما استخدم الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد لوصف وتحليل البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لمديري العلاقات العامة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط العام لهذا الرضا (٣.٣٩) درجة أي ما يعادل ٦٨ علامة ، كما توصلت الدراسة إلي أن متغيرات العلاقة مع الزملاء ، والمنزلة الوظيفية ، وطبيعة العمل ، والتقدير والاحترام حققت رضاء مرتفعاً لدى مديري العلاقات العامة. ولم تبين الدراسة وجود أي علاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيرات الجنس والراتب وسنوات الخبرة والتخصص والمؤهل، بينما دل تحليل الانحدار المتعدد على أن متغيرات المشاركة في اتخاذ القرارات ، والعدالة والمساواة في معاملة الموظفين والراتب الشهري من أكثر المتغيرات تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة.

٩) دراسة البربري (١٩٩٦) :

الدراسة بعنوان " دور تنمية مهارات القيادات الإدارية المستقبلية في تحقيق الانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي " ، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تنمية مهارات القيادات الإدارية وتحقيق الانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي، وقد قام هذا البحث بدراسة ميدانية استخدم فيها استمارة استقصاء أعدت بما يتفق مع أهداف البحث وفروضه، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مفردة من المؤهلات العليا الذين يشغلون مراكز مديري إدارا ت شركات قطاع الأعمال العام في القاهرة الذين حضروا كمتدربين ببرامج التدريب المختلفة ضمن برامج مركز إعداد القادة للصناعة وذلك خلال العام التدريبي ١٩٩٥ - ١٩٩٦، وقد تم تطبيق الاستقصاء عليهم بالكامل، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الاستقصاء مثل المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط والانحرافات المعيارية، وقد كشفت الباحثة عن النتائج التالية:

- ١- أ ن أساليب القيادة تحقق الانتماء والرضا الوظيفي إلى حد كبير في المنظمة التي يعمل بها الفرد بمعامل ارتباط يتراوح بين ٥٢% إلى ٥٦% .
- ٢- أ ن أنظمة الحوافز المطبقة في المنظمة تسهم في تحقيق الانتماء والرضا بمعامل ارتباط يتراوح بين ٣٧% إلى ٥٣% .
- ٣- أ ن البرامج التدريبية تحقق الولاء والانتماء للمنظمة بمعامل ارتباط يصل ما بين ٤٩% إلى ٥٥% .

١٠) دراسة الكرد ي (١٩٩٦) :

وهي دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية، وكذلك التعرف على الفروق في درجات هذا الرضا تبعاً لمتغيرات الدراسة المرتبطة بنوع الجامعة ، والعمر الزمني والمؤهل العلمي والوظيفة الحالية وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية، وقد تم إجراء هذا البحث على عينة قوامها (٣٣) مديراً ومشرفاً رياضياً ممن يعملون في الجامعات الأردنية، وقام الباحث بتطبيق الاستبانة التي اشتملت على سبعة مجالات هي: طبيعة العمل ، أسلوب الإدارة الرياضية ، الأمن الوظيفي والحوافز، أسلوب عمادات شؤون الطلبة ، العلاقات الاجتماعية ،

تفاعل الطلبة مع النشاط والنمو المهني والشخصي، وقد استخدم المنهج الوصفي والمعالجات الإحصائية المناسبة.

وقد أسفرت الدراسة عن نتائج كان من أهمها أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي كانت متوسطة في مجالي طبيعة العمل والعلاقات الاجتماعية، كما كانت درجة الرضا قليلة بالنسبة للمجالات الأخرى باستثناء مجال الأمن الوظيفي والحوافز ، حيث كان هناك عدم رضا وظيفي عن هذين المجالين مرجعه إلى عدم تطبيق القواعد والتعليمات المتبعة في الجامعة فيما يخص مجال الأمن الوظيفي والحوافز .

(١١) دراسة الفضلي (١٩٩٦) :

تدور الدراسة حول علاقة الرضا الوظيفي بالعائد المالي للوظيفة ومستقبلها المهني وظروفها المادية في الأجهزة الحكومية بالكويت كمحاولة للمساهمة في اثراء جانب من الجوانب الهامة والمؤثرة في الأداء في الأجهزة الحكومية وقد سعت الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة فيما بين متغير الرضا الوظيفي ومجموعة من المتغيرات هي كالتالي:

- العائد المالي للوظيفة.
- الظروف المادية للوظيفة.
- المستقبل المهني للوظيفة.

إضافة إلى التحقق من مدى تأثير المتغيرات الشخصية الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة والمستوى الوظيفي) على الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : عدم وجود علاقة فيما بين الرضا الوظيفي والظروف المادية للوظيفة مع تراجع تأثير العائد المالي للوظيفة على الرضا في حين كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجب وقوي فيما بين الرضا الوظيفي ومستقبل الوظيفة إضافة إلى إظهار النتائج لعدم وجود فروق معنوية على مستوى متوسطات الرضا الوظيفي فيما بين مختلف المتغيرات الشخصية الآتية : (العمر، مدة الخدمة ، مستوى التعلم ، والمركز الوظيفي).

(١٢) دراسة اليماني وبوقحوص (١٩٩٦) :

وهي دراسة تحليلية بعنوان الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات التعليم العام في مهنة التدريس بدولة البحرين، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ومستوى الإحباطات لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مهنة التدريس، وأثر كل من الجنس والمنطقة السكنية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على عدم الرضا عند معلمي ومعلمات التعليم العام في البحرين. وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٢٦ معلماً ومعلمة، حيث صمم الباحثان استبانة خاصة بالدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وللإجابة على أسئلة الدراسة، استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار (T)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود عدم رضا لدى عينة الدراسة مرجعه إلى وجود إحباطات لدى العينة المبحوثة، بمتوسط حسابي بلغ ٢٠٠.٧ ونسبة مئوية تعادل ٧١.٤٥ %، كما تم تحديد عدد من هذه الإحباطات، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إحباطات عينة الدراسة وسنوات الخبرة في هذه المهنة، كما أشارت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إحباطات عينة الدراسة نحو مهنة التعليم تعزى إلى الجنس والمنطقة السكنية والمؤهل العلمي.

(١٣) دراسة سلامة (١٩٩٩) :

وهي دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتناولت في إطار هذه العلاقة الفرق بين أعضاء هيئة التدريس في درجات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي طبقاً للتخصص والدرجة العلمية والجنس، واختبار فرضيات الدراسة تكونت عينة من ٥٢ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بنسبة ١٤ % من المجتمع الأصلي، وقد أعدت استبانة لأغراض الدراسة تكونت من جانبين رئيسيين: أولهما خصص لأبعاد الالتزام التنظيمي، وثانيهما خصص لأبعاد الرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة في ذلك بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الاستبيان الذي اعتمدت عليه مثل معامل ارتباط سيورمان، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنة بين المجموعات، واختبار (T) الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن هناك ارتباطاً طردياً بين درجات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية ودرجات رضاهم الوظيفي بشكل عام، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة

التدريس بالكلية في درجات الالتزام التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي طبقاً للتخصص والجنس والدرجة العملية

١٤) دراسة شديفات (١٩٩٩) :

وهي دراسة أجريت أيضاً على مستوى التعليم الجامعي في جامعة اليرموك، قام بها شديفات لدراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، حيث هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وعلاقته بالجنس والكلية وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٥٦٥) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، فبلغ عددها ١٣٧ عضو هيئة تدريس أي بنسبة ٢٤.٢٥% من مجموع مجتمع الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من جزأين، الجزء الأول: يمثل المعلومات الشخصية عن أعضاء هيئة التدريس، والجزء الثاني يمثل مقياس الرضا عن العمل، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ومجال بيئة العمل كان مصدراً أساسياً لرضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والكلية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

١٥) دراسة مساعدة (١٩٩٩) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك "، حيث هدفت إلى قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك بالأردن وعلاقة ذلك بكل من المتغيرات: (المسمى الوظيفي، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، مكان العمل، لراتب الشهري)، وقد اشتملت عينة الدراسة على ما نسبته ٣١% من المجتمع الأصلي الذي تكون من (٤٨٤) موظف وموظفة وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

١- أ ن هنالك انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من المجالات التالية : (الراتب الشهري،الاستقرار الوظيفي،الحوافز والترقيات وظروف العمل).

٢- وجود فروق ذات دلالة احصائية لكل من المتغيرات : (المسمى الوظيفي ، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة) وذلك على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة على كل من متغيري الجنس ومكان العمل.

١٦) دراسة الهويش (٢٠٠٠) :

تدور الدراسة حول العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد والصلب بشركة حديد (سابق) بالمملكة العربية السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى عينة من (٢٠٠) من العاملين الإداريين والفنيين بمصانع الحديد والصلب بشركة حديد سابق، وتم استخدام استبانة مينوسوتا للرضا الوظيفي الذي وضعته جامعة مينوسوتا، كما تم استخدام مقياس البيئة الوظيفية الذي وضعته أوسيبو وسبوكان (Spokan & Osipow) لقياس ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون ، وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة في هذه الدراسة، وذلك بهدف التعرف على العلاقة بين الضغوط والرضا لدى العينة الكلية ومجموعة الإداريين والفنيين كل على حدة، وقد أسفرت الدراسة عن نتائج كان من أهمها:

- ١- وجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الإداريين والفنيين في درجة التعرض لضغوط العمل.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الأفراد تبعاً لمؤهلاتهم العلمية أو سنوات الخبرة في درجة إحساسهم بضغوط العمل أو درجة رضاهم الوظيفي.
- ٤- تمثل القيم الأخلاقية والتعاون وخدمة المجتمع المصادر الأساسية للرضا الوظيفي لدى العاملين ، في حين تمثل سياسة الإدارة والنمو والتقدم والترقية مصادر عدم الرضا الوظيفي.

١٧) دراسة شمسان (٢٠٠١) :

حيث قامت بدراسة أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء،وقد تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة تدريس مختلف كليات جامعة صنعاء ممن يتمتعون بالجنسية اليمنية، ولايشغلون مناصب ادارية (كروساء للأقسام مثلاً)، وقد بلغت

عينة البحث ١٤٤ مفردة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مختلف أقسام كليات صنعاء بنسبة ٣٣.٥ % من إجمالي الدراسة.

ويبلغ عدد الطلبة الذين قاموا بتقييم كفاءة الأداء لعضو هيئة التدريس في مختلف كليات جامعة صنعاء ١٤٤٠ طالباً ، أي بواقع عشرة طلاب لكل عضو هيئة تدريس، والبالغ عددهم ٤٣٣ عضواً يمنية ، حيث اقتصرت الدراسة على أهم عوامل الرضا الوظيفي من خلال خمسة محاور هي على النحو التالي :

- ١- الرضا المالي (الأجر) .
- ٢- الرضا عن محتوى العمل الجامعي
- ٣- الرضا عن جماعة العمل الجامعي.
- ٤- الرضا عن نمط الإشراف وفرص التقدم والترقية.
- ٥- الرضا عن ظروف وساعات العمل الجامعي.

وقد انتهى الباحث إلى عدد من النتائج الهامة تتمثل في أن هناك ضغط ملحوظ عبر عنه جميع أفراد العينة المبحوثة في عناصر الرضا المالي ، مما يقتضي رفع مستويات الأجور وتحسين ظروف العمل الجامعي وقيام الجامعة بإجراء دراسات موضوعية مستمرة لقياس الرضا الوظيفي.

ثلاثاً : الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة (Lester,1987) :

الدراسة بعنوان " تطوير وتحليل استبيان عوامل الرضا الوظيفي لدى المعلمين " فقد حاولت الدراسة أن تستخلص العوامل المسهمة في تحقيق الرضا عن العمل لدى المعلمين، وقد استخدمت من خلالها أسلوب التحليل العاملي للتعرف على هذه العوامل ، حيث توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين يتأثر بعدد من العوامل الرئيسية حددتها أداة الدراسة في تسعة عوامل هي : (ظروف العمل ، العائد المادي ، مسؤوليات العمل، طبيعة العمل نفسه ، فرص الترقية والأمان الوظيفي، والعلاقة بالرؤساء والزملاء ، بالإضافة إلى المكانة الاجتماعية) ، وفي ضوء ما تصبو إليه الباحثة من نتائج خلال هذه الدراسة باستخدام أسلوب التحليل العاملي ، أمكن لها تصميم قائمة كاملة بالعوامل التي تؤثر على الرضا عن العمل لدى هؤلاء المعلمين.

٢) دراسة (Kochi , 1989) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي " ، وهي دراسة تجريبية أجريت على العاملين في أكثر من شركة صناعية في اليابان ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمناخ العمل داخل المؤسسة . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء مقياس خاص يشتمل على عوامل الرضا الوظيفي عن مناخ العمل والإشراف ، وزملاء العمل ، واهتمام الموظف بوظيفته ، حيث تم توزيع استبيان الدراسة على عينة مكونة من (١٥٠) موظفاً يعملون في اثنين من الشركات الصناعية في اليابان ، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة مشيرة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف عن مناخ العمل ودرجة المساعدة التي يقدمها المشرف له في عمله ، وكلما كانت هذه العلاقة إيجابية بين الموظف والمدير ، كلما كان الموظف أكثر رضا عن وظيفته ، وكلما كان ذلك دافعاً له إلى تحسين إنتاجيته والاستمرار في الوظيفة ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف وشعوره بالراحة عندما يعمل مع زملاء عمل متعاونين ومتفاهمين . ومن النتائج الجديرة بالاهتمام في هذه الدراسة ذلك التفاعل بين أسلوب الإشراف المتعاون ومدى إدراك الموظف عن مناخ العمل ، وهذا التفاعل يشير إلى أهمية الحاجة إلى أسلوب الإشراف المبني على المودة والتفاهم والاحترام والمساعدة للموظف حينما يعاني من صعوبة في عمله.

٣) دراسة (Vandenberg & Lance 1992) :

الدراسة بعنوان " قياس الأسباب التي تكمن وراء الرضا الوظيفي والالتزام وتحليل العلاقة بينهما " ، فقد بنى الباحثان دراستهما على أربع فرضيات فيما يخص السبب في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وهذه الفرضيات هي كالتالي:

- ١- إما أن يؤدي الرضا إلى الالتزام.
- ٢- أو أن الالتزام يؤدي إلى الرضا.
- ٣- أو أنهما متصلان بعلاقة متبادلة.
- ٤- أو أنه لا علاقة بينهما أصلاً.

وقد طرحت هذه الفرضيات الأربعة على شكل نماذج لمعادلات بنائية مختلفة في تصميم لبحث مطول، ولإثبات الفرضيات السابقة أو نفيها فقد استخدم الباحثان عينة من أنظمة معلومات إدارية متخصصة في الموارد البشرية لاختبار النماذج على هذه العينة، وقد اختبرت

النماذج باستخدام مربعات ذات أسماء مستعارة معممة ومعلومات كاملة لأقرب احتمال باستخدام إجراءات تقديرية ، وذلك بالاستعانة ببرامج ذكاء صناعي معينة على الحاسوب، وهذه الإجراءات مبرمجة ومضبوطة بطريقة معينة لمعالجة مشكلة المتغيرات التي لم يكن من الممكن قياسها في الدراسات السابقة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من مفادها أنها تؤيد الفرضية الثانية وهي أن الانتماء الوظيفي يؤدي إلى الرضا.

٤) دراسة (Pollard , 1995) :

وهي دراسة بعنوان " تأثير كلاً من التخصص والخصائص الاجتماعية لدى العاملين في قطاع الأخبار " حيث قامت الدراسة بالكشف عن العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الصحافة، وقد استخدم الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في قطاع الأخبار، ووجد أنه بزيادة التخصص يصبح التنظيم والقطاع الصحفي أكثر رسمية، وأن الخصائص الاجتماعية المختلفة (كالسن والجنسية والحالة الاجتماعية ... الخ) لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي ، كما تبين أيضاً أن العاملين في الصحف أكثر رضا بسبب اتحاد بعض العوامل الداخلية مثل الاستقلالية والسلطة والسيطرة في العمل، وكذلك بسبب مجموعة أخرى من العوامل الخارجية مثل الأمن الوظيفي والدخل.

٥) دراسة (Peter, 1997) :

عنوان الدراسة " تأثير كلاً من الرضا الوظيفي وثقافة المؤسسة والثقافة الفرعية وأسلوب القيادة على الولاء التنظيمي للمؤسسة" حيث هدفت الدراسة إلى اختبار ودراسة تأثير كلاً من الثقافة الفرعية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي ، بحيث تضمنت مقاييس أخرى لها علاقة بالانتماء التنظيمي مثل : أسلوب القيادة ، الرضا الوظيفي وعوامل ديمغرافية أخرى كالعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة . وقد استخدم الباحث عينة للدراسة من ممرضات يعملن في مواقع مختلفة في بعض المستشفيات بولاية سيدني بأستراليا ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة للمعينة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية التي أجراها مع هؤلاء الممرضات ، وقد تم توزيع الاستبيانات على (٣٩٨) ممرضة يعملن في سبع مستشفيات من بينها ٣ مستشفيات عامة ، واثنان مستشفى خاص ، واثنان مستشفى أمراض نفسية ، وتم استرداد (٢٥١) استبيان حيث كانت نسبة الاستجابة ٦٣.٥ % ، وتحليل البيانات إحصائياً، استخدم الباحث معاملات الارتباط الأحادي لبحث العلاقة بين انتماء الممرضات لعملهن وبقية المتغيرات الأخرى قيد الدراسة ، وقد كشفت

نتائج الدراسة أن للثقافة الفرعية التأثير الأقوى على الانتماء التنظيمي من الثقافة العامة للمؤسسة ، كذلك أظهر أسلوب القيادة تأثيراً قوياً نسبياً على الانتماء التنظيمي مقارنة بالمتغيرات الأخرى ، وأما فيما يخص تأثير الرضا الوظيفي فقد أثبتت الدراسة أن لمكونات الرضا الوظيفي وأبعاده مثل التحكم والتخصص والاستقلالية في العمل لها التأثير الأقوى على الانتماء التنظيمي للمؤسسة، وأما باقي المتغيرات الديمغرافية الأخرى فقد أظهر العمر تأثيراً إيجابياً مباشراً على الانتماء للمؤسسة ، بينما لم يكن لمستوى التعليم وسنوات الخبرة أية تأثير على الانتماء التنظيمي للمؤسسة.

٦) دراسة (Joshi , 1999) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتواء الوظيفي للعمل (Job involvement) " ، وذلك على العاملين في القطاع الخاص للصناعة حيث تم إجراء الدراسة في قسم علم النفس في جامعة سور لسترا بولاية راجكوت الهندية . الدراسة هدفت إلى التحقق من مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية : (العمر ، سنوات الخبرة ، الدخل الشهري ، مستوى التعليم) وذلك للعاملين في قطاع الصناعات الخاصة وبين درجة رضاهم الوظيفي ودرجة احتوائهم للعمل والوظيفة ، وقد هدفت الدراسة أيضاً إلى التحقق من العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتواء الوظيفي . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام عينة مكونة من (٢٨٦) عاملاً في القطاع الخاص للصناعة المتواجد في راجكوت حيث تم استخدام معامل الارتباط وأسلوب تحليل التباين الأحادي للتحقق من العلاقات ، وقد كشفت الدراسة عن نتائج كان من أهمها :

- ١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين متغير العمر ، الخبرة والدخل الشهري ومستوى التعليم وبين الاحتواء الوظيفي للعمل .
- ٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الدخل الشهري وبين الرضا الوظيفي .
- ٣- عدم وجود علاقة ارتباط قوية بين الرضا الوظيفي والاحتواء الوظيفي للعمل ، وإنما تبين وجود علاقة عكسية تربط الاثنان معاً .

٧) دراسة (Murray, 1999):

الدراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الأكاديمية في جامعة شمال كالورينا " حيث ناقشت الدراسة مدى وجود فرق في الرضا الوظيفي بين طبقة العاملين في المكتبات من حيث التخصص ، ومن ثم دراسة الأسباب التي تكمن وراء وجود هذا الفرق في مستوى الرضا الوظيفي ، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الميداني لاستطلاع رأي هؤلاء

العاملين ، حيث استخدم عينة من الموظفين في المكتبات حوالي (١٤٠) موظفاً وموظفة، وقد استخدم طريقة (Paul Specters Job satisfaction Survey) ، وهي أداة قياسية متطورة لاستطلاع الرأي صممت خصيصاً لقياس الرضا الوظيفي ، وبعد أن تمت عملية الاستطلاع تبين أن كلا من الطبقتين العاملين في المكتبات الأكاديمية المتخصصين منهم وغير المتخصصين كانوا راضيين بشكل عام عن أعمالهم ، إلا أنه تبين أن هناك فرقاً في مستويات الرضا الوظيفي من حيث عدة جوانب ، حيث تبين أن العاملين المتخصصين كانوا أكثر رضا من العاملين الغير متخصصين في مجال علم المكتبات ، وأن هذا الفرق في مستوى الرضا بدت آثاره واضحة في مقدار الاستمتاع في العمل نفسه ، وفي الرضا عن الأجر والترقيات ، والتقدير والاعتراف بمجهودهم من قبل رؤسائهم.

٨) دراسة (Moguerou, 2002) :

وهي دراسة بعنوان " تأثير عاملي الجنس والقطاع الوظيفي (الأكاديمي والغير أكاديمي) على الرضا الوظيفي لحاملي درجة الدكتوراه " ، حيث سعت الدراسة إلى تحليل وفهم محددات الرضا الوظيفي لحملة الدكتوراه في الولايات المتحدة الأمريكية من الجنسين الذكور والإناث ، والعاملين في القطاعين الأكاديمي وغير الأكاديمي ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة مسحية كانت عبارة عن نموذج صمم خصيصاً لهذا الغرض (Survey Doctorate Recipients) ، حيث تم مسح عينة كان قوامها (3000) مفردة من حملة الدكتوراه في مجال العلوم والهندسة من الجنسين ومن طبقتي العاملين الأكاديميين الذين يعملون في الجامعات وغير الأكاديميين الذين يعملون في مؤسسات أخرى غير أكاديمية، وقد بينت الدراسة نتائج مغايرة لنتائج الدراسات السابقة الأخرى ، حيث تبين أن الإناث من حملة الدكتوراه كن أقل رضا في عملهن من الذكور حاملي الدكتوراه ، وبشكل عام فقد تبين أن هناك فرقاً في درجة الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث ، كذلك تبين وجود فرقاً في درجة الرضا الوظيفي بين الأكاديميين وغير الأكاديميين ، وقد عزد الباحث سبب هذا الاختلاف إلى الاختلاف في مجموعة من المتغيرات والعوامل منها الشخصية والاجتماعية فيما بين الجنسين وبين الطبقتين.

٩) دراسة (Venron, 2003) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي للعاملين في محطة الراديو والتلفزيون " ، حيث أجريت الدراسة على العاملين في قطاع الأخبار في محطة الإذاعة والتلفزيون التجارية بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (٤١٤) موظفاً وموظفة من العاملين في المحطة ، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين وصلت نسبته إلى ٧٥ %

وهي تعتبر نسبة جيدة ، وتبين أيضاً أن الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين يزداد مع عمر الأفراد . كما تبين أن الأشياء التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحقيق الرضا الوظيفي هي : (استعمال قدرات الفرد . إعطاء الفرد الفرصة في الإبداع . المبادرة في العمل . شعور الفرد بالأمن الوظيفي). وقد أوضحت الدراسة أن ٤٨ % من عينة الدراسة تشعر برضا وظيفي عالي عن المرتب ، بينما ٤٩ % من العينة تشعر برضا متوسط عن المرتب . هذا وقد بينت الدراسة بعض العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي دون أن تبين تأثير هذا الرضا على العاملين.



﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

سورة المجادلة ، الآية : ١١

دعاء

اللهم انفعني بما علمتني

وعلمي ما ينفعني . . .

ونردني علماً . .

الإهداء

إلى روح والداي الطاهرة

إلى روح شيخنا ومعلمنا الشيخ أحمد ياسين

إلى روح المعلم والقائد الرمز أبو عمار

إلى كل الذين جادوا بدمائهم وأرواحهم في سبيل الله والوطن ...

إلى كل الشموع التي احترقت وتلك التي لا تزال تحترق لتنير الطريق
لأبنائنا جيل المستقبل .

إلى أطفال فلسطين الأحباء أطفال انتفاضة الأقصى المباركة .

وأخيراً إلى زوجي المخلص (د. أحمد مطر) وإلى أبنائي الأعزاء
(آلاء ، لانا ، محمد، إبراهيم) وإلى أخوتي وأخواتي الأحباء .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع .

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد ،،،

فإنه لا يسعني في هذه اللحظات وبعد أن وفقني الله عز وجل وأعانني على إنجاز هذا البحث ، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ سامي علي أبو الروس على نصائحه وتوجيهاته السديدة وتفضله الكريم بالإشراف على هذا البحث ، أكثر الله من أمثاله وجزاه كل الخير .

ويسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع العاملين في الجامعة الإسلامية وخاصة العاملين في وحدة البحوث والدراسات التجارية على ما قدموه لي من مساعدة في توزيع الاستبيانات وجمع البيانات أثناء الدراسة ، جزاهم الله عني كل الخير .

كما وأتقدم بالشكر للعاملين في الجامعات الفلسطينية الأخرى في غزة جامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة وجامعة الأقصى على حسن تعاونهم معي في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة مما كان له الفضل في الوصول إلى نتائج هذه الدراسة .

وأخيراً فكثيرون هم الذين يستحقون الشكر والتقدير مني ، فكل الشكر لكل من قدم لي المساعدة وأبدى رأياً ساهم في إنجاز هذا البحث ، وأخص بالذكر أساتذتي الكرام ، وأخواتي زميلات الدراسة الموقرات .

لجميع هؤلاء كل الشكر والمحبة وعظيم الامتنان ، وأدعو الله العلي القدير أن أكون من العارفين للناس فضلهم ، وجزاهم الله جميعاً عني كل الخير .

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل .

الباحثة

نجوى نعيم أبو رمضان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	آية قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	ملخص البحث باللغة العربية
XV	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
الفصل الأول	
١	منهجية وخطة البحث
٢	مقدمة
٣	مشكلة البحث
٣	الفرضيات
٤	أهداف البحث
٤	أهمية البحث
٥	منهج الدراسة
٥	مجتمع الدراسة
٦	عينة الدراسة
٧	مصادر البيانات
٧	أولاً : مصادر البيانات الثانوية
٧	ثانياً : مصادر البيانات الأولية
٧	أدوات جمع البيانات
٨	توزيع الاستبيانات
٨	أسلوب تحليل البيانات
٩	حدود الدراسة ومبرراتها
٩	صعوبات الدراسة
١٠	هيكلية الدراسة

الفصل الثاني

الدوافع والرضا الوظيفي

١١	مقدمة
١٣	المبحث الأول : نظريات الدوافع
١٣	أ) نظريات الحاجات
١٣	١- نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية
١٥	٢- نظرية ألدرفر
١٥	٣- نظرية ميكلياند (الحاجة للإنجاز)
١٦	٤- نظرية العامل المزدوج (هيرزبرغ)
١٧	٥- نظرية التكيف الوظيفي
١٧	٦- نظرية عملية المقاومة عند لاندي
١٨	ب) نظريات الإدراك والمعرفة
١٨	١- نظرية التوقع
١٩	٢- نظرية العدالة في التوزيع (هومانز)
٢٠	٣- نظرية نموذج بورتر ولولر
٢٠	٤- نظرية الهدف
٢١	٥- نظرية التعزيز (الشرط الإجرائي)
٢١	٦- نظرية القيمة للوك
٢٢	المبحث الثاني : الحوافز وأنواعها
٢٣	أنواع الحوافز
٢٣	أولاً : الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية
٢٣	١) الحوافز الإيجابية
٢٣	أ- الحوافز المادية
٢٤	ب- الحوافز المعنوية (غير المادية)
٢٦	ج- حوافز الخدمات الاجتماعية
٢٨	٢) الحوافز السلبية
٢٨	أ- جزاءات مادية
٢٨	ب- جزاءات معنوية
٢٨	ثانياً : الحوافز الفردية والحوافز الجماعية
٢٨	١) حوافز فردية
٢٩	٢) حوافز جماعية

٣٠ المبحث الثالث : الرضا الوظيفي
٣٢ كيفية حدوث الرضا الوظيفي
٣٢ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
٣٢ أولاً : مجموعة العوامل الشخصية
٣٣ ١- الخصائص البيوغرافية
٣٤ ٢- قدرة
٣٤ ٣- الشخصية
٣٥ ٤- التعلم
٣٥ ٥- القيم
٣٥ ٦- الاتجاهات
٣٥ ٧- الدافعية
٣٦ ثانياً : عوامل تنظيمية (مؤسسية)
٣٦ ١- عوامل مرتبطة بظروف العمل
٣٨ ٢- عوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي
٤١ الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء
٤٣ قياس الرضا الوظيفي
٤٣ طرق قياس الرضا الوظيفي
٤٧ أهداف مقاييس الرضا الوظيفي
الفصل الثالث	
٤٨	واقع الجامعات الفلسطينية
٤٩ مقدمة
٥٠ الجامعات الفلسطينية بين الأمس والحاضر
٥٥ إدارة الجامعات الفلسطينية
٥٥ أولاً : على مستوى الجامعات ككل
٥٥ ١- مجلس التعليم العالي
٥٦ ٢- وزارة التعليم العالي
٥٧ ثانياً : على مستوى الجامعة الواحدة
٥٧ الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
٥٨ أولاً : الجامعة الإسلامية
٥٩ ثانياً : جامعة الأزهر
٥٩ ثالثاً : جامعة القدس المفتوحة في غزة
٦٠ رابعاً : جامعة الأقصى

٦١	الفصل الرابع
	الدراسات السابقة
٦٢ مقدمة
٦٢ الدراسات الفلسطينية
٦٥ الدراسات العربية
٧٥ الدراسات الأجنبية
٨١	الفصل الخامس
	تحليل البيانات
٨٢ مقدمة
٨٢ أولاً : فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة
٩١ ثانياً : تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة
٩٥ ثالثاً : تحليل المجموعات الرئيسية لقرات الاستبانة
١١٢ رابعاً : إثبات الفرضيات
١٣٣	الفصل السادس
	مناقشة النتائج والتوصيات
١٣٤ أولاً : مناقشة نتائج الدراسة
١٤٤ ثانياً : التوصيات والمقترحات
١٤٩ المراجع
١٥٨ الملاحق
١٥٩	ملحق رقم (١): استبانة الدراسة
١٦٣	ملحق رقم (٢) : أمثلة على أنظمة الجامعات في الحوافز والتعويضات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع عينة الدراسة على عدد العاملين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .	٦
٢	توزيع عينة الدراسة على عدد العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .	٦
٣	توزيع الجامعات الفلسطينية حسب مكان تواجدها وجهة الإشراف التابعة لها .	٥٤
٤	عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها .	٨٣
٥	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول " الظروف الملائمة للعمل " مع الدرجة الكلية للمجال .	٨٤
٦	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني " الأمان والاستقرار في العمل " مع الدرجة الكلية للمجال .	٨٥
٧	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " مع الدرجة الكلية للمجال .	٨٦
٨	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع " الراتب والحوافز " مع الدرجة الكلية للمجال .	٨٧
٩	معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية .	٨٨
١٠	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل .	٩٠
١١	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة ككل .	٩٠
١٢	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس .	٩١
١٣	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر .	٩١
١٤	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الحالة الاجتماعية .	٩٢
١٥	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب عدد الأبناء .	٩٢
١٦	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب مكان العمل .	٩٣
١٧	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب طبيعة العمل .	٩٣
١٨	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي .	٩٤

٩٤	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة .	١٩
٩٦	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة .	٢٠
٩٧	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة .	٢١
٩٩	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة .	٢٢
١٠٢	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة .	٢٣
١٠٦	الاستجابات والمتوسطات والانحراف المعياري لأفراد العينة لترتيب عناصر الرضا الوظيفي .	٢٤
١١١	مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب .	٢٥
١١٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " لاستبانة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تعزي لمتغير الجنس .	٢٦
١١٥	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير العمر .	٢٧
١١٦	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير العمر .	٢٨
١١٧	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية .	٢٩
١١٨	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول " الظروف الملائمة للعمل " تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية .	٣٠
١١٩	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير عدد الأبناء .	٣١
١٢٠	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير عدد الأبناء .	٣٢
١٢١	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٣
١٢٢	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول " الظروف الملائمة للعمل " تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٤

١٢٣	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الثاني " الاستقرار والأمن في العمل " تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٥
١٢٤	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الثالث " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٦
١٢٥	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الرابع " الراتب والحوافز " تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٧
١٢٦	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير مكان العمل .	٣٨
١٢٧	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير طبيعة العمل .	٣٩
١٢٨	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير طبيعة العمل .	٤٠
١٢٨	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.	٤١
١٢٩	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير المؤهل العلمي .	٤٢
١٢٩	صدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير سنوات الخبرة.	٤٣
١٣٠	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير سنوات الخبرة .	٤٤
١٣١	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزي لمتغير طبيعة العمل (ن = ٣١٤)	٤٥
١٣٢	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزي لمتغير طبيعة العمل .	٤٦

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٤	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية .	١
١٧	العوامل الوقائية والعوامل الدافعية .	٢
١٨	نظرية التوقع .	٣

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة نحو عملهم ، وذلك من خلال تحليل وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات من خلال المتغيرات التالية : (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، الراتب والحوافز) وذلك طبقاً لمتغيرات شخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء وسنوات الخبرة ومتغيرات بيئية كمكان العمل وطبيعة العمل.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في جامعات محافظات غزة والمتمثلة في (الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، جامعة القدس المفتوحة ، جامعة الأقصى) حيث اشتمل على العاملين الأكاديميين والإداريين ، وقد بلغ مجتمع البحث حوالي (١٦٧٣) موظفاً وموظفة حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (٣٢٥) مفردة ، أي حوالي ٢٠% من مجتمع الدراسة الأصلي حيث طورت الباحثة أداة لجمع البيانات (استبانة الدراسة) تكونت من ٣ أجزاء : الجزء الأول : معلومات شخصية عن الموظف ، الجزء الثاني : أسئلة الرضا الوظيفي ، والجزء الثالث : تحديد عناصر الرضا الوظيفي ، وقد تم توزيع الاستبانات وجمع البيانات حيث كانت نسبة الاسترداد (٩٦.٧%) . ولتحليل البيانات ، تم استخدام أساليب إحصائية مثل التكرارات ، والنسب المئوية والمتوسطات ، واختبار (T-test) ، وأسلوب تحليل التباين الأحادي . كما تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة وذلك للتعرف على اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية ، وقد أخذ مستوى الدلالة عند مستوى (٠.٠٥) .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (57.8%) في جميع مجالات الرضا التي حددتها الدراسة ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر عناصر الرضا أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين هي " الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي " يليها في ذلك "الراتب الشهري " وأن أقلها أهمية في تحقيق الرضا هي " ظروف العمل " . وأشارت النتائج أيضاً بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير (العمر ، عدد الأبناء ، طبيعة العمل ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزي للمتغيرات التالية : (الجنس لصالح الذكور ، والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين ، ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية) .

وقد أوصت الباحثة إدارة الجامعات بعدة توصيات من بينها العمل على تفعيل نظام الحوافز الموجود من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية ، كذلك تحسين مستوى الرواتب بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية ، كما توصي الباحثة باهتمام الإدارات والجهات المختصة بإعادة النظر في أنظمة التعويضات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وخاصة نظام الضمان الاجتماعي من حيث التقاعد والادخار والمعاشات ، و العمل على تطبيق قانون الخدمة المدنية على العاملين في تلك الجامعات أسوة بزملائهم العاملين في المؤسسات الحكومية الأخرى.

ABSTRACT

This study aims to explore employees' of Gaza Strip Universities attitudes toward their jobs, and then to analyze and measure their satisfaction level according to the variables such as : (work environments , job security , relationship between supervisors & subordinates , salary & incentives) so with respect to some independent personal variables as : (gender, age, martial status, number of kids, years of experience) and to some organizational environment variables as : (job location, nature of work) . The population of the study consisted of the academic and administrative employees who are working in Gaza Strip Universities which are : (Islamic University , Al-Azhar University , Alquds Open University and Al-Aqsa University). The population was about (1673) employees and a random sample of (325) employees was selected which was about 20% of the main population. The research instrument which was developed by the researcher consisted of three parts: personal information, job satisfaction questions and identification of the satisfaction elements.

To analyze the data of the study, frequencies, percentages, means, T-test and one-way analysis of variance were used. The level of significance was set at 0.05. A sheefe method of multiple comparison was used to follow-up investigation. The results of the study showed that the general level of job satisfaction among employees of Gaza Strip Universities was about (57.8%) , and showed that the source of their least satisfaction was “ job security “ then “ salary and incentives “ and the sources of their major satisfaction was “ work environment” . The results of the study indicated that there were no significant differences regarding to: (age, number of kids, nature of work, qualification and years of experience). Significant differences were found with regard to gender, marital status and work location. The researcher presented several

recommendations of which the most important is to reactivate the incentive system through giving more attention to the tangible and moral incentives and also improving the level of salaries , so that they full inline with the life requirements. The researcher recommended also the administrations and the concerned authorities to review up the compensation system in the universities , particularly the social insurance such as retirement , pension and stipend .Then trying to apply civil service law for the employees of these universities as it is for the employees of the other governmental organizations.

الجامعة الإسلامية . غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

إدارة الأعمال MPA

قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

إعداد

الطالبة : نجوى نعيم أبو رمضان

إشراف

الدكتور : سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية
التجارية في الجامعة الإسلامية – غزة

٢٠٠٤

الفصل الثاني الدوافع والرضا الوظيفي

• مقدمة

• نظريات الدوافع

• الحوافز وأنواعها

• الرضا الوظيفي

الفصل الثاني

الدوافع والرضا الوظيفي

مقدمة :

أظهرت دراسات العلوم السلوكية في العشرينات من هذا القرن أهمية موضوع الدوافع الإنسانية ومدى علاقتها بالرضا الوظيفي لدى الفرد العامل في المنظمة ، حيث يركز هذا الموضوع على دراسة طبيعة الإنسان العامل وسلوكه بهدف التعرف على حاجاته ومن ثم محاولة إشباع هذه الحاجات لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يعني إشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم ويضعها في خدمة الأهداف. ولاشك أن نظريات الدوافع الإنسانية ترتبط ببعض المفاهيم والمصطلحات الهامة مثل: الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي نوضحها فيما يلي:

١- **الدوافع**: هي تلك القوى الداخلية التي تدفع الإنسان للسلوك في اتجاه يحقق له رغبة غير مشبعة (السلمي ، ١٩٨٨ : ص ٢٤٨) ، ويقصد **بدوافع العمل** هي " الرغبات الإنسانية لرسالة المنظمة وأهدافها " ، أي أنها ترغيب العاملين في العمل والاستمرار فيه بشكل يحقق لهم رغباتهم ويشبع حاجاتهم وبالتالي يحقق رضاهم الوظيفي (أبو شيخة ، ٢٠٠٠ : ص ١٣٥) .

٢- **الحوافز**: هي تلك القوى الخارجية التي تجذب الإنسان نحوها ، وهي بذلك جزء من بيئة العمل التي تضعها المنظمة لتشجع موظفيها على القيام بأعمالهم (بدوي ، ١٩٨٦ : ص ٢١٠) ، فهي إذن قوى محركة ومؤثرات خارجية تحرك الفرد وتدفعه للقيام بسلوك معين بغرض تحقيق أهداف وحاجات خاصة من البيئة المحيطة به (المدهون والجزراوي ، ١٩٩٥ : ص ٢٧٨) .

٣- **الرضا الوظيفي**: يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مواقف الفرد واتجاهاته حول جوانب عمله المتنوعة ، أي أن الرضا طبقاً لهذا المفهوم يعبر عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظرته وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط عمله . (فرج ، ٢٠٠٣ : ص ٢٢١) .

وفي هذا الإطار رأيت الباحثة تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي على النحو التالي:

المبحث الأول : نظريات الدوافع .

المبحث الثاني : الحوافز وأنواعها .

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي.

المبحث الأول

نظريات الدوافع

مقدمة:

تشير أغلب الأبحاث والدراسات حول دوافع العاملين إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية ، وهناك مدخلين في نظريات الدوافع ، المدخل الأول يركز على الحاجات الإنسانية ، والمدخل الثاني يركز على عمليات المعرفة والإدراك التي تحدث داخل الفرد ، وعليه فإنه يمكن تصنيف نظريات الدوافع إلى صنفين هما : نظريات الحاجات ونظريات المعرفة والإدراك.

أ) نظريات الحاجات :

تعتمد هذه النظريات في مفهومها على الحاجات الإنسانية ، ومن أهم هذه النظريات: نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية ، ونظرية ألدرفر ، ونظرية ماكلياند ، ونظرية هيرزبرغ ، ونظرية التكيف الوظيفي ، ونظرية عملية المقاومة عند لاندي.

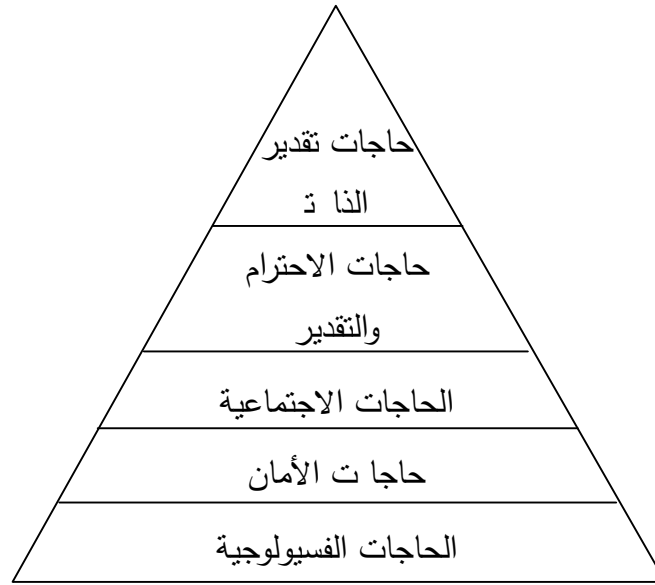
١- نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية :

طور هذه النظرية أبراهام ماسلو في الأربعينات من هذا القرن ، مشيراً إلى أن الحاجات الإنسانية يمكن ترتيبها في سلم هرمي حسب الأهمية في خمس مجموعات على النحو التالي:

- **الحاجات الفسيولوجية :** وهي الحاجات الأساسية لحياة الإنسان كالمأكل والمشرب والهواء ، وتمثل هذه الحاجات بداية القاعدة في السلم الهرمي.
- **حاجات الأمن والحماية :** وتمثل حاجات الأمن المادية والأمن النفسي وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته . وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما إلا أن العاملين أكثر اعتمادية على المنظمة في إشباع حاجاتهم ، وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة للتنبؤ بالبيئة التنظيمية فيما يتعلق بكثير من الأمور مثل الأمن الوظيفي ، الترقية، العدالة والمساواة في المعاملة.....الخ. (العميان، ٢٠٠٢: ص ٢٨٢)
- **حاجات اجتماعية :** وهي حاجة الانتماء للجماعة لأن يكون الفرد عضواً في الجماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه ، كذلك الحاجة إلى الصداقة والحب والعاطفة والقبول الاجتماعي من الآخرين.

- **حاجات التقدير والاحترام:** وهي حاجة الإنسان لأن يكون مقدرًا بين الأفراد ، وأن يحترمه الآخرين ، كذلك ثقته بنفسه وقدراته وتقدير الآخرين له .
- **حاجات تحقيق الذات:** وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته في تحقيق أهدافه ، وهذه الحاجات تأتي في المستوى الأعلى من الحاجات الإنسانية وذلك حسب سلم ماسلو . (القريوني، ١٩٨٩:ص١٦٠)

شكل (١) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: مصطفى، أحمد سيد ٢٠٠٠ "إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة"، جامعة الزقازيق بنها : ص ١٥٠ .

ووفق نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية فإن هذه الحاجات تشكل أساساً لدافعية الإنسان حيث تقع في خمس مستويات أساسية للهرم ، ففي المستوى الأول يتطلب من الفرد أن يشبع حاجاته من قبل أن يتطلع إلى المستوى الثاني من الحاجات ، وهكذا حتى يشبع الفرد جميع حاجاته ، ومما هو جدير بالذكر أنه كلما أشبع الفرد حاجاته من مستوى معين انتقل إلى المستوى الآخر . (المدهون والجزراوي ، ١٩٩٥ : ص٢٨٩)

وعليه فإن الحاجات غير المشبعة عند الناس تولد نوعاً من التوتر أوجالة من عدم التوازن الداخلي ، الأمر الذي يقودهم إلى ممارسة سلوك يهدف إلى خفض حالة التوازن هذه. (مصطفى ، ٢٠٠٠ : ص١٥٠)

٢- نظرية ألدرفر :

نظرية كليتون الدرر (Alderfer) هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو ، حيث تدور النظرية حول حاجات العمل بحيث تنظم هذه الحاجات في ثلاث مجموعات وليس خمسة كما جاءت في نظرية ماسلو وهذه الحاجات هي:

- حاجات الوجود: أساسها الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان في سلم ماسلو.
- حاجات الانتماء: والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو.
- حاجات النمو : والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه.

٣- نظرية ميكلياند (الحاجة للإنجاز) :

ناقش ميكلياند في نظريته الحاجات الأساسية التي يطورها الفرد ، وهذه الحاجات من وجهة نظره هي:

- الحاجة للإنجاز (Need of Achievement)
- الحاجة للقوة (Need of Power)
- الحاجة للانتماء (Need of Affiliation)

ويرى ميكلياند في نظريته أن كل فرد يتأثر من وقت لآخر بحاجة واحدة من بين تلك الحاجات ، وأن قوة تأثير هذه الحاجات تختلف باختلاف الظروف الذي يعيشه الفرد على الرغم من أن الفرد يكون ميالاً لإشباع حاجة واحدة من الحاجات الثلاث السابقة أكثر من الأخرى بسبب خبراته ووضع الاجتماعي ، بمعنى أن الفرد قد يكون ميالاً ويشكل واضح نحو إشباع حاجة القوة على سبيل المثال أكثر من توجهه نحو إشباع الحاجة للإنجاز أو الحاجة للانتماء، مع العلم بأن ميكلياند اعتبر الحاجة للقوة أكبر دافع يدفع المدير أو الفرد . وقد أكد ميكلياند في نظريته أن الفرد يمكن أن يتعلم كيفية إشباع حاجة معينة عبر البرامج التدريبية حيث من الممكن أن تكون هذه البرامج أداة لزيادة الدافعية لدى الفرد نحو الإنجاز ، والجانب المهم في هذه النظرية أنها اعتبرت الدافعية عاملاً تابعاً وليس عاملاً مستقلاً . (المدون والجزراوي ، ١٩٩٥ : ص٣٠١)

٤- نظرية العامل المزدوج (هيرزبرج):

طور هذه النظرية " فردريك هيرزبرج " حيث نشرها في كتابه عام ١٩٥٩ ، ويشير هيرزبرج في نظريته أن هناك مجموعتان من العوامل التي تحرك دافعية الفرد وتسبب له الرضا الوظيفي ، وقد سمى المجموعة الأولى بالعوامل الدافعة ، والمجموعة الثانية بالعوامل الوقائية ، واعتبر أن

العوامل الدافعة هي عوامل داخلية ترتبط بمكونات الوظيفة نفسها ، أما العوامل الوقائية والتي أطلق عليها العوامل الصحية فهي خارجية ترتبط بظروف وبيئة العمل .

ومجموعة العوامل الدافعة (الداخلية) تشمل :

- أهمية العمل بالنسبة للفرد
- التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز .
- احتمالية التقدم في الوظيفة ، والترقي في السلم الوظيفي .
- طبيعة العمل ومحتواه .

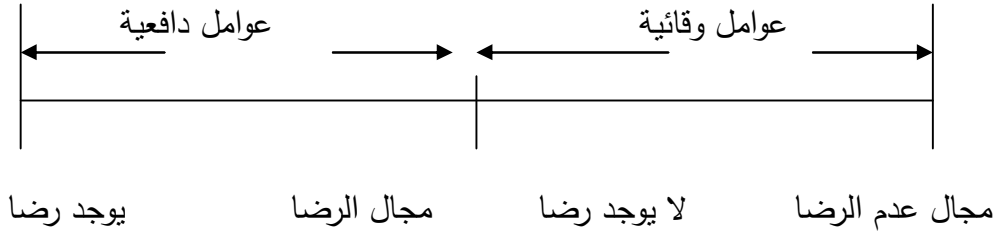
ويؤدي وجود مثل هذه العوامل في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ، ولكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا .

أما المجموعة الثانية فهي العوامل الوقائية (الصحية) وتشمل:

- سياسة المنظمة .
- العلاقة المتبادلة بين المشرفين والزملاء .
- الراتب المناسب .
- الأمن الوظيفي .
- ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة .

إن عدم وجود مثل هذه العوامل يسبب شعوراً بعدم الرضا ، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضى إنما يمنع حالات عدم الرضا ، بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي حتماً إلى عدم رضا العاملين ، ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الإنتاجية . (العميان ، ٢٠٠٢ ، ٢٨٧)

شكل (٢) العوامل الوقائية والعوامل الدافعية



المصدر : المغربي ، كامل محمد ، " السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان : ١٩٩٥ ، ص ١٢٨ .

٥- نظرية التكيف الوظيفي :

ثمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام استفتاء مينسوتا للرضا الوظيفي ، حيث قام كل من جرين ، وداوس ، ووايز (Green, Daawis , Weiss ١٩٦٨) بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل ، وقد شرح هؤلاء موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه ، واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير وتأقلم الموظف مع بيئة العمل كما يتضح ذلك من شعوره بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة .

٦- نظرية عملية المقاومة عند لاندي :

قدم لاندي (١٩٧٨) طريقة لقياس الرضا الوظيفي تدعى نظرية عملية المقاومة والتي تعني : " أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن " رغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة ، فمثلاً تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها ، ويعتقد لاندي بأن هناك بعض العوامل الآلية في تكوين الفرد تساعد على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية، ولأنه ينظر إلى الرضا على أنه من الظواهر العاطفية ولو جزئياً على الأقل ، فإن عوامل التوازن العاطفي هذه لا بد أن تلعب دورها في تحقيق الرضا الوظيفي. وتفترض نظرية لاندي هذه بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤدي الفرد، ولكن ذلك العامل ذاتي التوازن يحاول أن يحمي الفرد من تلك الحالات المفرطة. ويرى لاندي بأن وظيفة الحماية هذه هي المسؤولة عن

اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي، وأوضح لاندي و ترمبو (١٩٨٠) بأن نظرية عملية المقاومة حديثة ويصعب الحكم عليها إن كانت جيدة أو غير جيدة ، على أنهما أكدا بأنها تمثل طريقة جديدة يستعان بها في تكوين فكرة أوضح عن الرضا الوظيفي . (العديلي، ١٩٨١، ص ٣٧)

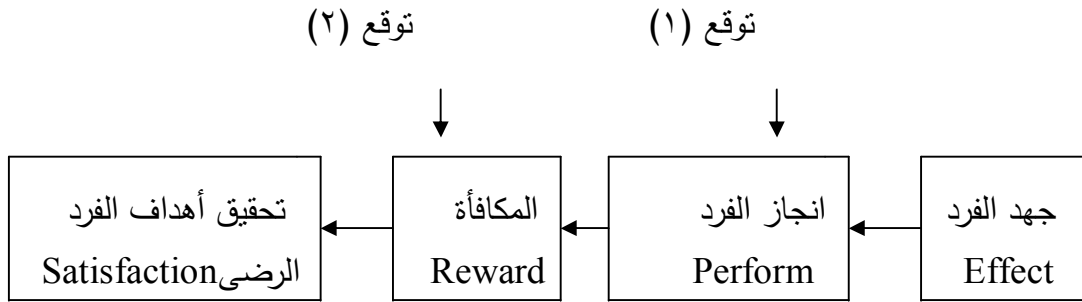
ب) نظريات الإدراك و المعرفة :

تعتمد هذه النظريات في مفهومها على قدرة الفرد على التعلم واكتساب المعرفة وإدراك ما يجري حوله من مؤثرات ومثيرات ، ومن هذه النظريات: نظرية التوقع ، نظرية العدالة ، ونموذج بورتير ولولر ، نظرية الهدف ، نظرية التعزيز الإجرائي ، ونظرية القيمة للوك.

١- نظرية التوقع :

طور هذه النظرية فيكتور فروم في أبحاثه المنشورة عام ١٩٦٤ ، وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد . ويشير جوهر النظرية الى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج على النحو الذي يظهر في نموذج التوقع التالي:

شكل (٣): نظرية التوقع



المصدر: أبو شيخة، نادر أحمد ٢٠٠٠ ، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: ط١، ص ١٥٠.

يشير النموذج إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه للوصول إلى ذلك الانجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم ، وأضاف فروم أنه إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ على هذا الانجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الآخر في النظرية نفسها . (أبو شيخة ، ٢٠٠٠ : ص ١٥٠)

ويبين فيكتور فروم في نظريته أن الدافعية لدى الفرد تحصل نتيجة ثلاث عناصر هي:

- كمية أو حجم المكافأة التي يتطلع إليها الفرد .
- تقدير الفرد في احتمال نجاح عمله لو قام بمجهود ما .
- تقدير الفرد في حصوله على مكافأة مجزية بعد قيامه بالعمل .

أي أن سلوك الفرد مبني على تصوراتهِ وتحليلهِ للبدائل المختلفة في أدائه ، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل ، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أن يحقق له الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات ، لذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الايجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى مخرجات متمثلة بتحسين الأداء ، إن هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافأة المرغوبة من قبل الفرد . (عباس ، ٢٠٠٣ : ص ١٧٤)

٢- نظرية العدالة في التوزيع (هومانز) :

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء ، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه زملاؤه ، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإن مستوى رضاه عن العمل سيرتفع وتزداد دافعيته ، والعكس يحدث عندما لا تكون هناك عدالة ، إذ يشعر الفرد بالغبين مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتج ، أو تغيير مستوى أدائه أو حتى الانسحاب من المنظمة والبحث عن مكان آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا . (عباس ، ٢٠٠٣ : ص ١٧٣)

وتعتبر نظرية العدالة صيغة معدلة للنظرية الاقتصادية حيث تركز على الحاجات الاقتصادية ، لكنها تهتم بالتحليل الذي يحصل في عقل الانسان قبل أن يستجيب للحافز المادي. وتقوم هذه النظرية على افتراض انه إذا تعرض فرد ما إلى حافز مادي معين، لا يندفع نحو الحافز حالاً، بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة وعدالته (وهذه عملية عقلية) ، فهو يحكم على عدالة المبلغ بمقارنة ما سيقدم من جهد مقارنة مع ما سيأخذه ، وكذلك مقارنة ما قد تعطيه المنظمة لآخرين لو قاموا بنفس الجهد . (برنوطي ، ٢٠٠١ ، ٣٦٩)

٣- نموذج بورتر ولولر:

طور بورتر و لولر عام ١٩٦٨ نموذج فروم فقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد ، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد.

ويوضح النموذج التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع /الرضا. وهذا يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم . (العميان، ٢٠٠٢ ، ص: ٢٩٤)

٤- نظرية الهدف :

قام بوضع هذه النظرية العالم إدوين لوك حيث تقوم فكرتها على أن وضع الأهداف يشكل سببا مهما في زيادة الأداء ، أي أن أهداف الفرد التي يتم تحديدها بشكل واضح ويتم إدراكها بوضوح تعد الأساس المهم لتحديد مقدار ودرجة الدافعية نحو إنجاز المهام ، وذلك بسبب أن الأهداف هي التي تواجه أفكار العاملين وأعمالهم. ومن افتراضات النظرية :

- أهداف محددة تعمل كحافز ومثير داخلي.
- كلما كانت الأهداف أصعب كلما كان هناك أداء أعلى.
- لا بد من وجود تغذية راجعة.
- التغذية الراجعة تعمل على توجيه السلوك.

فعندما يشارك الموظفون في وضع أهداف المؤسسة ، سوف يكون هناك قبول لهذه الأهداف حتى الصعب منها. وتعتبر نظرية الهدف من النظريات التي شرحت الرضا الوظيفي وفسرته ، كذلك فسرت معدلات الغياب ودوران العمل . (Robbins , 1998 : P 40)

ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى قسمين:

(أ) **أهداف محددة** : تلعب دورا كبيرا في توليد دافعية الفرد لبذل جهود أكبر في هذا المجال مقارنة مع الأهداف العامة والغير محددة.

(ب) **أهداف صعبة ومقبولة**: يكون أداء العاملين لانجازها أفضل نتيجة لدافعتهم نحو أدائها عند مقارنتها مع أداء العاملين الذين يعملون على انجاز أهداف أقل صعوبة . (المدهون والجزراوي ، ١٩٩٥ ، ٣٠٩)

٥- نظرية التعزيز :

من أهم رواد هذه النظرية العالم (Skinner) حيث يدور محور النظرية حول العلاقة بين المثير والاستجابة بحيث ترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي ، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر ، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر . وعليه فإن فاعلية المثير تتفاوت في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وحسب التأثير الذي يتركه ذلك التعزيز . (العميان ، ٢٠٠٢ ، ص: ٢٩٨)

ونظرية تعزيز السلوك تقترح على المدير أنه إذا أراد أن يحافظ على سلوك تنظيمي مرغوب فيه عليه أن يؤثر ويتحكم بشكل فعال بنتائج هذا السلوك ، وأن التعزيز الايجابي هو أكثر الاستراتيجيات فعالية في عملية المحافظة على السلوك أو تعديله ، كما وأن هذه النظرية تفيد المدير في مجال تفسير العلاقة بين الرضا والأداء ، أي أن الأداء العالي الذي تم إثابته وتعزيزه بشكل كاف يؤدي إلى رضا عال والذي بدوره يقوم بالمحافظة على الأداء الجيد . (المدهون والجز راوي ، ١٩٩٥ ، ٣١٣)

٦- نظرية القيمة للوك :

قام لوك بوضع هذه النظرية عام (١٩٧٦) حيث يرى فيها أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة ، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل . وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو ، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدة بما يوده من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتناسب رغبته وأسلوبه في الحياة. فأحد كبار المديرين وفقاً لنظرية ماسلو، يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، بينما وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية، والأمان، وأيضاً عوائد أخرى يراها مناسبة . (ماهر ، ٢٠٠٢ : ص٢٤١)

المبحث الثاني الحوافز وأنواعها

مقدمة:

تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى مفهوم الحوافز وقلنا أنها مؤثرات خارجية وأنها جزء من بيئة العمل التي تضعها الإدارة لتشجيع الموظفين على القيام بأعمالهم ، وعليه فإن الحوافز هي الطرق والأساليب التي تتبعها الإدارة لكي يزيد الموظف من إنتاجه . فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد يجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة . فعلى المنظمة التي تسعى إلى رضا العاملين وتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم أن تقوم بالاهتمام بحاجات الأفراد ومحاولة إشباعها من خلال تقديم الحوافز المختلفة .

وتعتبر الحوافز أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة حيث تكمن أهميتها في النقاط التالية :

- ١- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- ٢- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- ٣- تخفيض تكلفة العمل بالمنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
- ٤- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية.
- ٥- يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- ٦- تلعب الحوافز دوراً أساسياً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب.

٧- تشير الكثير من الدراسات أن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المنظمة وضمان درجة استقرارهم فيها . (الهيبي ، ٢٠٠٣ : ص ٢٥٢)

أنواع الحوافز :

يمكن تصنيف الحوافز إلى عدة تصنيفات من أهمها:

أولاً : الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية :

(١) الحوافز الإيجابية :

وهي الحوافز التي تعمل على تعزيز بعض أنواع السلوك والتصرفات ، وللحوافز الإيجابية ثلاثة أنواع رئيسية هي :

أ- الحوافز المادية :

تعرف الحوافز المادية على أنها " مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية فقط دون غيرها ، ويحتاج الفرد لمثل تلك الحوافز لتأمين حاجاته الأساسية ، (برير ، ١٩٩٧ : ص ١١٤)

ومن الأمثلة على الحوافز المادية :

١- الأجر والراتب : تتبع أهمية الأجر والراتب كحافز على الإنتاج أنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من حاجاته الأولية والأساسية كالمأكل والملبس والسكن (الشاويش، ٢٠٠٠:ص٢٠٩). وتفيد الدراسات في علم النفس أن الأفراد لديهم العديد من الحاجات ، وقليل من هذه الحاجات هو الذي يتم إشباعه من خلال النقود ، أما الحاجات الأخرى مثل الحاجة للإنجاز والحاجة للأمن والحاجة للانتماء والحاجة لتأكيد الذات نجدها تحفز الفرد على اتباع سلوك معين ، لذا فهي تشبع بشكل غير مباشر من خلال النقود وبناء عليه فإنه بالرغم من تنوع أساليب التحفيز الحديثة كأسلوب الإثراء الوظيفي ، إلا أن النقود لا تزال من أهم الحوافز . (ديسلر ، ٢٠٠٣ : ص ٣٧٨)

٢- الزيادات أو العلاوات الدورية: وتمثل مبالغ نقدية تدفع للعاملين كل فترة زمنية إضافة لرواتبهم الأساسية ، وذلك مقابل أقدميتهم وكفاءتهم في العمل ، والعلاوة هي مبلغ نقدي معين يضاف إلى الأجر الأساسي للموظف كل فترة تكون عادة سنة، ولذلك تعرف بالزيادة السنوية ، ويتم منح العلاوة بناء على ما يلي :

- كفاءة الموظف في عمله وبذلك تعتبر العلاوة حافزا يدفع الشخص لبذل جهد وكفاءة أكبر في أداء عمله.
 - زيادة مدة خبرة الموظف في وظيفته مما يجعله مؤهلا لممارسة أعباء الوظيفة.
- إلا أنه لا يمكن القول بأن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج . أي يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد. أما إذا

اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج . (شاويش ، ٢٠٠٠ : ص ٢١٧)

٣- **المكافآت** : هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز ، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج . أو بسبب تحقيقه وفراً في مجال ما ، أو قد تكون على شكل مكافأة نهاية الخدمة ، وما ينطبق على الزيادات السنوية ونجاحها كحافز ، ينطبق أيضاً على المكافآت .

٤- **المشاركة في الأرباح** : يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها " نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المؤسسة يتم توزيعها على العاملين" ، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً نقدياً إيجابياً يعمل على زيادة الإنتاج . (الشاويش، ٢٠٠٠ : ص ٢١٠)

٥- **الأجور الإضافية**: وهي الأجور التي تقوم المنظمة بدفعها للعاملين مقابل ساعات العمل الإضافي ، وكذلك مقابل الإجازات المدفوعة الأجر، وتعمل الأجور الإضافية كحافز إيجابي يزيد من الروح المعنوية للعاملين ويشجعهم على الاستمرار في العمل.

٦- **الترقية** : يقصد بها إعادة تعيين الفرد إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى من مرتبته الحالية ، وتبعاً لذلك يتم تحديد وواجبات ومسؤوليات الفرد ، ويتم تصنيف الترقية ضمن الحوافز المادية لأن الموظف الذي تتم ترقيته غالباً ما يزداد راتبه بسبب ترقيته إلى الوظيفة الجديدة ، هذا ويتم تصنيفها أيضاً ضمن الحوافز المعنوية.

ب- الحوافز المعنوية (غير المادية) :

تعرف الحوافز المعنوية بأنها " تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية ، وعادة ما تكون الحوافز المعنوية في صورة غير ملموسة ، إلا أنها تثير العاملين وتعمل على تحفيزهم على أداء عملهم " ومن خلال الحوافز المعنوية تستطيع الإدارة رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي رفع إنتاجية الفرد وزيادة فعاليته (السلمي ، ١٩٨٥ ، ٣٠٣) ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية :

١- **الترقية** : تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية ، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية وذلك تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي مركز اجتماعي أعلى ، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية ، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية ، فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز

بسبب أن المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي . أي أن الترقية على أساس الكفاءة أفضل لأنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب بعدها عن أي اعتبارات أخرى . (الشاويش ، ٢٠٠٠ : ص ٢١٠)

٢- **تقدير جهود العاملين** : وذلك عن طريق إعطاء العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم ، على أساس أن هذا الاعتراف يمثل حافزاً مهماً لبذل جهوداً إضافية في العمل ، ومن صور هذا النوع من الحوافز المعنوية :

- إعطاء جوائز معنوية للعاملين مثل (تسمية الموظف المثالي).
- تقديم رموز معنوية كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر .
- تقديم كتاب شكر أو تقدير أو تقديم أوسمة.
- عرض أسماء العاملين الأكفاء على لوحة الشرف بالمنشأة.

٣- **الاستقرار في العمل** : إن الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثيراً إيجابياً على معنوياتهم وعلى أدائهم ، وذلك لأن العمل المستمر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للعامل يستطيع به العيش مع أفراد أسرته بأمان واستقرار دون أي خوف يهدده في المستقبل . (الشاويش ، ١٩٩٦ : ص ٢١٠)

٤- **المشاركة في الإدارة** : وذلك عن طريق الدور الفاعل الذي تعطيه الإدارة للعاملين في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المزمع تنفيذها ، فعلى المسؤولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرق الممكن اتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم في زيادة الدافعية لدى الأفراد إذا ما تم تحقيقها . كما أن أسلوب الإدارة في تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل يساهم في زيادة ولاء العاملين للمنظمة وبذل أقصى الجهود في العمل . (القيوني ، ٢٠٠١ : ص ٥٥)

٥- **توسيع العمل** : يقصد بتوسيع العمل هو " إضافة مهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري " ، وذلك عن طريق إضافة أنشطة جديدة أو تنويع المهام بالإضافة إلى الواجبات والمسؤوليات الجديدة في العمل الجديد. وتشير الدراسات السلوكية في مجال الرضا الوظيفي أو تلك المرتبطة بفهم الدوافع إلى وجود علاقة بين رضا الفرد وبين درجة تنوع المهام أو تكرارها، لأن إضافة أنشطة جديدة ومهام متنوعة ينعكس إيجابياً على رضا العاملين لأنها تقلل من الملل والضجر والروتين الذي ينشأ عن تكرار العمل وأداء المهمة مرات عديدة. (السلمي، ١٩٨٨: ص ١٧٩)

٦- **إثراء العمل** : يشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد ، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر ، حيث يمكن اعتبار إثراء العمل حافزاً معنوياً مهماً تلجأ المنشآت إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني للعمل .

٧- **تحسين ظروف ومناخ العمل** : يتم ذلك عن طريق توفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل ، كالإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة وتوفير أوقات الراحة أثناء العمل ، وغير ذلك من عناصر البيئة المادية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وعلى مستوى أدائهم لأعمالهم . (الشاويش ، ١٩٩٦ : ص ٢١٠)

٨- **التدريب** : يعرف التدريب على أنه " نشاط منظم يهدف إلى إكساب شخص ما معارف ومهارات تمكنه من أداء عمل معين " وأيضاً تحسين المعلومات والمهارات التي تستخدمها المنظمة في إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات ذلك الشخص نحو العمل وأفراد المؤسسة (شقبوع ، ٢٠٠١ : ص ١٦٩) . فالتدريب إذ ن هو عبارة عن عملية تعلم منظمة تهدف إلى التغيير في سلوك الفرد وتوجيهه نحو أهداف المنظمة بعد إكسابه مهارات ومواقف إيجابية ، حيث تكمن أهمية التدريب في كونه أحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، وأنه لاغنى عنه حتى للمؤهلين علمياً ، فهو جزء من بيئة العمل له القدرة على إكساب العاملين مهارات ومعارف وخبرات جديدة ، كما يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع من روحه المعنوية . (عقيلي ، ١٩٩١ : ص ٣٢١)

ج- حوافز الخدمات الاجتماعية :

ويطلق عليها البعض اسم التعويضات وتتمثل في المنافع والمزايا التي تقدمها المنظمة للعاملين لمجرد كونهم أعضاء في المنظمة ، فعلى العكس من الأجور والرواتب ، فإن المزايا والمنافع لا ترتبط بأداء الفرد ، وإنما ترتبط بقدرات المنظمة وإمكاناتها حيث تعرف حوافز الخدمات الاجتماعية بشكل عام بأنها " تلك الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة " وتشمل حوافز الخدمات الاجتماعية المزايا والمنافع التي تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط ومن أهم هذه المزايا :

١- **مزايا تأمينية**: تعد المزايا التأمينية أحد الأشكال الأخرى لمنح المزايا للعاملين ، إذ يهدف تعويض العاملين إلى ضمان الحصول على دخل فوري بالإضافة إلى تقديم المزايا العلاجية لمن أصيب أثناء العمل أو ذويه بغض النظر عن أسباب الحادث.

٢- مزايا التقاعد: وهي نوعان (الضمان الاجتماعي والمعاشات) :

- **الضمان الاجتماعي**: لا يغطي فقط المزايا المرتبطة بالتقاعد ، ولكن يشمل أيضا المزايا الخاصة بإعانة حالات العجز لدى العاملين.
- **المعاشات**: وتشمل الخطط الجماعية ، والمشاركة في الأرباح المؤجلة ، وخطط المدخرات أو الوفورات ، ومن أهم القضايا المتعلقة بتخطيط المعاشات هي قضية استثمار الأموال التي يضعها كل من العامل وصاحب العمل داخل صندوق المعاشات. (ديسلر، ٢٠٠٣ ، ٤٧٧)

٣- مزايا خدمتية: تقدم العديد من المؤسسات بعض المزايا تتمثل على شكل خدمات

- للموظفين ، وتقدمها للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط ومن أهم هذه الخدمات :
- إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المؤسسة لتوفير مستلزمات المعيشة .
- مساعدة العاملين في إيجاد السكن الملائم ، عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة .
- تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة ، والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية.
- تقديم خدمات ثقافية عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية.
- إنشاء نادي للعاملين وأفراد أسرهم.
- إنشاء كافيتيريا تقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات الباردة والساخنة وذلك في أوقات الاستراحة أثناء العمل.
- إقامة الاحتفالات في المناسبات الرسمية ، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين .
- توفير المواصلات المناسبة لنقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم .

مما سبق يمكن القول أن تقديم مثل هذه الحوافز الإيجابية سواء كانت مادية ومعنوية لها تأثيراً قوياً على العاملين في حفزهم للعمل والإنتاج ، وذلك من خلال التأثير على حالتهم المعنوية الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وارتباطهم بالمنشأة ، وكل ذلك يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج . (الشاويش ، ٢٠٠٠ : ٢١٣)

(٢) الحوافز السلبية :

وتتضمن العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في عدد من الجزاءات يمكن حصرها في نوعين هما :

أ- جزاءات مادية :

تتمثل في الخصم من الراتب والحرمان من العلاوة أو الترقية أو حتى اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع يمثل عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها، أو حتى الوقف عن العمل لمدة محددة أو الفصل من المنظمة ، والهدف من ذلك هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكاً معيباً أو يقوموا بتكراره.

ب- جزاءات معنوية :

تتمثل في التأنيب والتوبيخ ، أو الإنذار الشفهي أو الكتابي ، كذلك يمكن إجراء العقوبة عن طريق عقد مجلس تأديبي أو النقل إلى قسم آخر .

مما سبق يتبين أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفاً بحد ذاته ، بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور ، لذلك يجب على المنشآت المختلفة أن تستخدم الحوافز السلبية بمنطق وحكمة ، لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية للعاملين ، وهذا يؤثر سلباً على إنتاجيتهم ، وبالتالي على أهداف المنشأة . (الشاويش ، ٢٠٠٠ : ص ٢٢١)

ويرى الكثير من المشرفين أن العقاب والتهديد يعتبر أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء ، ولكنه قد يكون سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات وبالتالي تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل . (المغربي ، ١٩٩٥ : ص ١٣٤)

لذلك فإن الاتجاه الحديث في المجال الإداري يشير إلى التزايد في استخدام الحوافز الإيجابية مع تناقص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية ، وهذا الاتجاه جاء نتيجة لأبحاث ودراسات كثيرة أجريت في هذا المجال وبرهنت على المزايا العديدة التي تحققها الحوافز الإيجابية في تحفيز العاملين . (الشاويش ، ٢٠٠٠ : ص ٢٢١)

ثانياً : الحوافز الفردية والحوافز الجماعية :

أ- **حوافز فردية:** ويقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج ، مثل تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج ، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ ، فالحوافز الفردية موجهة للفرد فقط ، وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى أداء وإنتاج أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر العملية الإدارية مما ينبه إلى ضرورة اللجوء إلى أسلوب الحوافز الجماعية.

ب- **حوافز جماعية:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء، ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن شعبة في وزارة مثلاً، أو أحسن قسم في جامعة أو فرع أو

شركة أو بنك. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق ، وروح التعاون بين العاملين بدل رود التنافس الذي يصل إلى حد التناقص أحيانا . (القيروني، ٢٠٠٠: ص ٥٢)

يتضح لنا من العرض السابق لأنواع الحوافز أهمية عملية الربط بين الدوافع والحوافز ، وأن هذه الأهمية تكمن في التعرف على حقيقة الدافع الإنساني في تحقيق الأهداف، بحيث يتم وضع واختيار نظام حوافز يلائم توقعات الفرد وحاجاته ، وأياً كان نظام الحوافز المستخدم من قبل إدارة القوى البشرية في تحريك دوافع العاملين وتوجيه سلوكهم ، فإن أدائهم سيحدد مدى نجاح الحافز أو فشله في تحقيق أهداف المنظمة . هذا ويمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام أنواع مختلفة من الحوافز باعتبارها أساساً لتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي ، ويمكن للإدارة أن تضع خطأً ووسائل منظمة وفاعلة لاستخدام هذه الحوافز في تنشيط سلوك الفرد وإيقافه أو تعديله، ويتطلب نظام الحوافز الفعال مجموعة من المقومات الأساسية التي تكفل أن يسهم هذا النظام في رضا العاملين عن أعمالهم ، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة ، وتتمثل هذه المقومات في التالي :

- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية)
- اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقتناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين . (مصطفى ، ٢٠٠٠ ، ٤٠١)

وأخيراً يبقى القول بأن وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوب مع التغييرات في الاحتياجات والدوافع ، ومع المستوى الإداري للعاملين ، فعلى سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء لأساليب التحفيز المادية مناسباً لاستشاريين لا يشكون من قلة الرواتب ، إذ تعطي هذه الفئة من الناس أهمية كبرى للحوافز المعنوية المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي فيه تنشيط الفكر ، أو أن وسائل التحفيز لفئات العاملين في الأعمال البسيطة المتكررة ، فقد يكون مناسباً لهم تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف وتوفير فرص لتكوين العلاقات في العمل ، وكلما تنوعت القوى العاملة كلما كان ضرورياً الاجتهاد في تنويع أساليب التحفيز لتتناسب مع مختلف الاحتياجات والرغبات . (القيروني ، ٢٠٠٠ : ص ٥٧)

المبحث الثالث

الرضا الوظيفي

مقدمة :

تؤثر الدوافع على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة ، إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتتمية الدوافع الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين ، ولعل من أهم هذه الظواهر هي ظاهرة الرضا الوظيفي . فعلى الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل ، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين (عباس ، ٢٠٠٣ : ص ١٧٥) .

مفهوم الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل التي يعمل معها ، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيهما (عبد الخالق ، ١٩٩٢ : ص ٧٤) .

ولقد أورد الباحثون والعلماء السلوكيين تعريفات عديدة للرضا الوظيفي من أهمها :
" الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم " ، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها ، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفعت درجة الرضا . (شاويش، ١٩٩٦ : ص ١١٠)

ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً ، ويعبر عن عناصر الرضا الوظيفي في المعادلة التالية :

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل .

ويلاحظ من الفرض السابق أن الرضا عن العمل يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها ، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات أو منافع كبيرة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ، ويزداد بالتالي ارتباطه بها. (عبد الباقي ، ٢٠٠١ : ص ٢١٠)

وفي تعريف آخر للرضا الوظيفي أنه عبارة عن " الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته " ،
وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا ، ويكون الفرد
راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل : العمل ذاته والأجور والترقيات
وظروف وشروط العمل وسياسات المنظمة . (حسن ، ٢٠٠٢ : ص ٢٦١)

وهناك من يعبر عن الرضا الوظيفي من زاوية أخرى بأنه عبارة عن " مشاعر السعادة
الناجمة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة " ، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل
برغبة الفرد في العمل وما يحيط به . وحيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فإن هناك تبايناً في
اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة لهم ، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن
مدرجات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية . وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى
الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له . (عباس ، ٢٠٠٣ : ص
١٧٥)

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديداً دقيقاً ، إلا
أنه أمكن تحديد هذا المفهوم على أنه " درجة إشباع حاجات الفرد " ، ويتحقق هذا الإشباع من
عوامل متعددة منها ما يتعلق بالفرد ذاته ، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل ، وبعضها الآخر يتعلق
بالمنظمة " ، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ومنتاسباً مع
ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته . (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ :
ص ١٧٣)

وبشكل عام ينقسم الرضا عن العمل إلى نوعين هما :

- ١- الرضا العام عن العمل : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهل هو راضي أم
غير راضي هكذا على الإطلاق ، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي
يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك ، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى
عنها أصلاً ، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله.
- ٢- الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدة ،
وتتضمن تلك الجوانب: سياسة المنظمة ، الأجور ، الإشراف ، فرص الترقى ، الرعاية
الصحية والاجتماعية ، ظروف العمل ، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع
الزملاء. وتتمثل الفائدة في إلقاء الضوء على هذه الجوانب في أنها تمكن الباحث من أن
يضع يده على المصادر التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته . (فرج ، ٢٠٠٣ : ص ٢٢١)

كيفية حدوث الرضا الوظيفي :

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه ، أي أن الأداء سيؤدي للرضا . وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسئولة عن حدوثه ، سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

- ١- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها ، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- ٢- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- ٣- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- ٤- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- ٥- **الرضا :** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلالها إشباع حاجاته . (فرج ، ٢٠٠٢ ، ٢٢٠)

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

- هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي تسهم إسهاما مباشراً وغير مباشراً في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه ، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين هما :
- ١- عوامل ذاتية (شخصية) تتعلق بالعاملين أنفسهم .
 - ٢- عوامل تنظيمية (مؤسسية) ترتبط بالتنظيم داخل المؤسسة.

أولاً : مجموعة العوامل الشخصية :

- هناك العديد من العوامل الشخصية والتي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة والتي ترجع إلى الشخص نفسه ، ومن هذه العوامل :
- ١- **الخصائص البيوغرافية:** وتشمل المتغيرات التي يمكن تعريفها والحصول عليها ببساطة من سجلات الأفراد مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة نوضحها فيما يلي:

أ) **العمر** : دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل ، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة ، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتتخفف درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي . (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ : ص ١٧٤)

ب) **الجنس** : من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو في نفس مستوى أداء الرجال ، حيث تشير الدراسات إلى أن هنالك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل ، حيث توصلت الافتراضات بعدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء وبنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل ، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العامل أطفال في سن الدخول للمدرسة ، هو تفضيلات جداول العمل ، حيث أن الأمهات العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول عمل مرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية . (العطية ، ٢٠٠٣ : ص ٤٤)

ج) **الحالة الاجتماعية** : بالرغم من قلة الدراسات والاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي ، فقد أكدت بعضها بأن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضاً عن العمل مقارنة بزملائهم غير المتزوجين ، بالإضافة إلى عدد الأبناء فكلما زاد عدد الأبناء كلما زادت لديهم المسؤوليات الأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم ، وهناك عامل آخر يرتبط بهذا الموضوع هو أن الدراسات لم تتم فيما يتعلق بالحالات الأخرى إلى جانب العزوبية والزواج فهل أن المطلقين والأرامل يختلف أدائهم للعمل و تختلف درجة رضاهم الوظيفي ؟ . (العطية ، ٢٠٠٣ : ص ٤٤)

د) **مدة الخدمة** : تعرف مدة الخدمة بأنها " الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين " ، وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر . (العطية ، ٢٠٠٣ : ص ٤٥)

وهناك دلائل واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة بحيث كلما زاد عدد سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف . (Robbins , 1998 : P 45)

٢- **القدرة** : لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بقدرته على العمل ، وهذا يعني عدم تساوي الأفراد في قدراتهم ، ويقصد بالقدرة هي " طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل" ، وتشمل القدرة نوعان من القدرات وهي :

(أ) **القدرات الذهنية** : وهي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية ، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية ، ومن هذه القدرات (الذكاء - القدرات اللفظية والتعبيرية - القدرة على الاستنتاج والقدرة على الاستقراء - السرعة الإدراكية - قابلية الحساب - الذاكرة) .

(ب) **القدرات البدنية** : تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة أي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة ، وما يرتبط بالمرونة وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية مثل : (قوة التحمل - التوازن - التنسيق البدني - المرونة) وتلعب هذه القدرات دوراً رئيسياً في كثير من الوظائف لذا يجب أخذها في اعتبار الأفراد والمنظمات . (سلطان ، ٢٠٠٤ : ص ١٠٩)

٣- **الشخصية** : يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص ، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه ، وهي تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه ، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية ، كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة . (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ : ص ٨٠) ، وتعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته . ويرى العلماء السلوكيين بأن فهم الشخصية الأدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك ، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة . (حريم ، ٢٠٠٤ : ص ٤٩)

٤- **التعلم** : التعلم هو " أي تغيير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة الخبرة " ، وبذلك يمكن القول بأن التغيرات في السلوك تشير إلى التعلم ، وهناك تعريف آخر للتعلم على أنه "اكتساب المعرفة وتكوين المفاهيم من أجل استخدامها في حل المشكلات العملية التي تعترض الإنسان في حياته " ، والتعلم عملية على عكس التعليم ، حيث أن التعلم هو عملية

مستمرة مدى حياة الإنسان ، فالفرد يتغير بصفة مستمرة ، ويكتسب مهارات ومعارف جديدة ومهارات متجددة . (السلي ، ١٩٩٨ ، ص ٢١٠)

وقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلماً يكون أقل رضاً عن عمله من الفرد الأقل تعلماً ، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلماً . (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ : ص ١٧٤)

٥- **القيم:** تلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه وتحديد السلوك الإنساني ، وبخلاف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات ، فالبعض يعتقد بقيم المال ، والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية والبعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع والآخرين وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل. (حمود، ٢٠٠٢ : ص ٨٥)

٦- **الاتجاهات:** يمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو الأشياء والحوادث والأشخاص ، ويمكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو أبعاد إيجابية نتيجة خبرات الفرد المتراكمة وحياته السابقة. وتلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في بنا السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه من أبعاده وصوره المختلفة ، ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل فيها. (حمود، ٢٠٠٢ : ص ٨٠)

٧- **الدافعية:** لاتزال الدافعية محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة والذين يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي ومعدل التغيب عن العمل . فكما هو معروف بأن الدافعية عبارة عن قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية ، فهكذا الدافعية تمثل نقطة الانطلاق في الشعور بنقص أو حاجة معينة ، وهذا يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه على الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه ، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر ، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للفرد . (حريم، ٢٠٠٤ : ص ١١٠)

وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد ، وإنما قد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة . (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ : ص ٨٠)

ثانياً : عوامل تنظيمية (مؤسسية):

وتشمل مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل داخل المنظمة ، كذلك العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي داخل التنظيم ، وفيما يلي هذه العوامل :

١ - عوامل مرتبطة بظروف العمل :

وهذه العوامل تتعلق بظروف العمل الطبيعية أو المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد ، والمقصود بظروف العمل الطبيعية هي " الظروف المادية لبيئة العمل مثل الإضاءة ودرجة الحرارة وطريقة تصميم المكتب وساعات العمل والتي لها تأثيراً مباشراً على رضا الفرد عن وظيفته " ، ولقد استطاع الإنسان في العصر الحديث أن يكيف البيئة التي يعيش ويعمل فيها وذلك من خلال جلب وتوفير الوسائل التي تساعده في أداء عمله براحة وأمان . (هيجان ، ١٩٩٨ ، ١٩٨)

ومن أهم هذه الظروف مايلي :

(أ) الإضاءة : إن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل هي تلك الإضاءة التي تكون مناسبة في شدتها لنوع العمل وقوة إبصار العامل نفسه ، وهي التي توزع مصادرها بشكل يقلل من انعكاسها على السطوح وإجهاد عيون العاملين ، وبشكل يجعلها متجانسة على جميع أجزاء بيئة العمل ، والإضاءة أيضاً هي تلك التي يكون لونها مقارباً للون الضوء الطبيعي للنهار، ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع شدة الإضاءة إلى حد معين ، فعلى سبيل المثال فقد أوضح (Luckiesh & Mosh) أن زيادة شدة الإضاءة عما هي عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى ٣٥ % ، لكن زيادة شدتها عن هذا الحد قد يقابلها عكس ذلك . (طه ، ١٩٨٨ ، ٢٢٠)

وتعتبر عملية تحسين الإضاءة أحد العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة .

(ب) درجة الحرارة : يختلف الأفراد في درجة تحملهم للحرارة والبرودة وذلك بحسب البيئات التي يعيشون فيها ، وأياً كان الأمر؛ فإن معظم الأعمال وبخاصة المكتبية منها لا تستلزم من الموظفين العمل تحت درجات حرارة متباينة من حيث الحرارة أو البرودة ، على أن هناك بعض الأعمال التي تتطلب من الأشخاص أن يعملوا خارج المكاتب حيث تكون درجة الحرارة إما عالية أو منخفضة ، ويكون هذا التباين في درجة الحرارة له تأثير على تركيز العامل ومن ثم كفاءته في اتخاذ القرار السليم ، إلى جانب إمكانية تعرضه لبعض الأمراض والحوادث (هيجان ، ١٩٩٨ ، ص ٢٠٠) . وتعتبر الحالة الحرارية لبيئة العمل من العوامل الهامة

التي تؤثر على الإنتاج سواء تطلب هذا الإنتاج جهداً عضلياً أو ذهنياً ، وتشمل الحالة الحرارية ليس فقط درجة الحرارة وحدها ، بل تشمل مستوى الرطوبة والتهوية، فإذا كانت الحالة الحرارية غير مناسبة فإنها تسبب للعاملين شعوراً بالضيق وعدم الرضا عن عملهم وبالتالي تقلل من كفاءتهم في العمل . (طه ، ١٩٨٨ ، ص ٢٢٨)

ج) تصميم المكتب : إذا جاز لنا أن نصف بيئة العمل اليوم ، فهي في الحقيقة " بيئة المكتب" ، حيث أن تصميم المكتب سواء كان ذلك من حيث المساحة أو التأتيت أو التهوية أو الإضاءة ؛ يعد من العوامل الأساسية التي تساعد الموظف على تحقيق رضا داخلي عن عمله ، بالإضافة إلى أن وضعية المكان يمكن أن تحقق للإنسان وحدة أو أكثر من الوظائف الستة التالية:

- تقديم الحماية والأمان.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- تسهيل عملية الاتصال الجماعي.
- تمثل رمز الانتماء للمنظمة.
- تعزيز أداء المهمة بطريقة عملية.
- التحفيز على النمو والتطور.

لذا فإن المكتب الذي لا يوفر أيّاً من هذه الوظائف الست السابقة قد يكون مصدراً من مصادر الضغط النفسي للموظف ومصدراً لعدم الرضا الوظيفي ، وبالتالي تؤثر على إنتاجيته. إلى جانب ما سبق فإن تصميم المكتب يجب أن يتوفر فيه العامل الصحي بالنسبة للفرد سواء من حيث النظافة أو من حيث طريقة الجلوس ، وهناك نقطة أخرى يجب مراعاتها في تصميم المكتب وهي ضرورة توفر عنصر العدالة فيما يتعلق بتمائل المكاتب بالنسبة للأشخاص ذوي المراتب المتساوية ، وذلك أن المكتب يمثل نوعاً من شخصية الفرد ، وبالتالي فإن التفريق بين الأفراد في هذه الناحية قد يتخذ البعض مؤشراً على عدم الرضا عن العمل ، مما قد ينعكس على تصرفاتهم ، حيث يكون مدعاة للشكوى والتذمر واللامبالاة . (هيجان ، ١٩٩٨ ، ص ٢٠١)

د) ساعات العمل: لقد ركزت الدراسات التي تناولت ساعات العمل على ثلاث نواحي هي:

- ساعات العمل.
- فترات الراحة.

• مرونة اختيار ساعات العمل.

فالدراسات التي أجريت من قبل مجلس البحث البريطاني أكدت أنه إذا زادت ساعات العمل الأسبوعية عن حد معين ، فإن الإنتاج الكلي لا يكاد يزيد شيئاً ، بل ربما ينقص عن معدله ، إضافة إلى الزيادة في معدل الغياب عن العمل.

أما بالنسبة لتأثير فترات الراحة على الإنتاج فقد وجد كل من (Farmer & Bevington 1942) ، أن فترات الراحة لا تقلل من الإنتاج ، وذلك من خلال دراسة أجريت على عمال بريطانيين بأن إعطاء العمال فترة راحة أثناء العمل له فائدتان : أولهما تقليل فترات الراحة التي قد يختلسها العمال من وقت العمل ، وثانيهما زيادة سرعة العمل . (طه ، ١٩٨٨ : ص ٢٢٨)

أما فيما يتعلق بمرونة اختيار ساعات العمل فهو أن يختار الموظف موعد ابتداء عمله وموعد انتهاء دوامه اليومي ضمن محددات معينة كأن يأخذ بعين الاعتبار مجموع ساعات العمل اليومي ، وقد بينت الدراسات أن الوقت المرن يعطي الموظفين استقلالية أكبر في السيطرة على بيئة العمل وربما كانت الفائدة الرئيسية من ذلك أن هذه الاستقلالية تؤدي إلى رضا وظيفي أفضل وبالتالي إلى تحسين الأداء والإنتاجية . (K.Davis & JW.Newstrom , 1989 , P.344)

٢- عوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي :

يشير المناخ التنظيمي إلى " البيئة الداخلية للتنظيم التي يعمل الفرد في إطارها " ، أي أنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد . (العميان ، ٢٠٠٢ : ص ٣٠٥)

وفي تعريف آخر للمناخ التنظيمي بأنه " مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بقتضى تأثيرها تحقيق سبل التحفيز أو يعكسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية " . (حمود ، ٢٠٠٢ : ص ١٦)

هذا ويأمل العاملون بأن يكون المناخ داعماً لهم ويسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، فهو يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز والإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد . (العميان ، ٢٠٠٢ : ص ٣٠٥)

وقد بينت الدراسات أن رضا العاملين وأدائهم يكون أعلى في بعض المناخات التنظيمية من غيرها ، فقد أوضحت دراسة عن عاملين انخرطوا في برنامج تدريبي ، أن نجاح هؤلاء المتدربين قد تأثر بعوامل داعمة في هذا المناخ . ووجدت دراسة أخرى أن إنتاجية المديرين في طبقة الإدارة الوسطى كانت أعلى في مناخ ابتكاري حيث كان هذا المناخ منسجماً مع ما أتيح لهم من استقلالية وحرية التصرف ، أي أن المناخ التنظيمي يؤثر في السلوك وأن العلاقة بين المناخ والسلوك هي علاقة تفاعل متبادل وعليه كلما حسن المناخ التنظيمي أسهم ذلك في بلوغ وتحسين الفاعلية التنظيمية(مصطفى، ٢٠٠٠: ص ٤٠٨) ، وللمناخ التنظيمي أبعاداً كثيرة يمكن تحديدها من خلال عوامل البيئة الداخلية التالية :

(١) **مرونة التنظيم:** قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

(٢) **طبيعة العمل:** إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه للتفكير والخلق والابتكار . (العميان ، ٢٠٠٢ : ص ٣٠٦)

(٣) **أسلوب التعامل مع العاملين :** إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المنظمة . (حمود ، ٢٠٠٢ : ص ١٦٧)

(٤) **أنماط السلطة:** سواء كانت مركزية أو لامركزية ، فالمركزية تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين ، بينما اللامركزية فيها نوع من تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة.

(٥) **درجة الأمن والاستقرار الوظيفي:** ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمأن الولاء . (المغربي ، ١٩٩٥ : ص ٣٠٤)

(٦) **أسلوب التحفيز :** إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالباً إلى تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له ، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه ورؤسائه في العمل. (حمود، ٢٠٠٢ : ص ١٦٨)

مما سبق يتضح أهمية المناخ التنظيمي وأهمية دور الإدارة في خلق المناخ التنظيمي الملائم ، حيث يعتبر خلق هذا المناخ من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة ، وتستطيع الإدارة العليا خلق المناخ التنظيمي الملائم من خلال التعامل مع العناصر التالية :

١- **الهيكل التنظيمي:** وذلك بالتعديل الدائم والمستمر للهيكل التنظيمي وتطويره من حيث تقسيم العمل واحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثيراً .

٢- **نمط القيادة:** أن تبني الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وبإسهامه في تحقيق الأهداف المطلوبة.

٣- **تدريب العاملين :** أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفاءته وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري ، الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمنشأة . (المغربي ، ١٩٩٥: ص ٣٠٧) . ولعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف لا سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية ورفع الروح المعنوية لهم (حمود ، ٢٠٠٢ : ص ١٦٧)

٤- **السياسات :** وذلك بوضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية ظرفية سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل ؛ ويجب أن تتصف هذه السياسات بالاستقرار والثبات النسبي لأن من شأنها تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم بالأداء . لذلك تعد هذه السياسات من أكثر الأجواء التنظيمية أثراً على الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء . (حمود، ٢٠٠٢ : ١٧٣)

٥- **نمط الاتصال :** وذلك عن طريق الاتصال ذو الاتجاهين الهابط والصاعد الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات . (العميان، ٢٠٠٢: ص ٣٠٨)

٦- **عدالة التعامل :** يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترفيات أو التدريب... الخ ، الأمر الذي يبعث الارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم ، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت . (المغربي، ١٩٩٥: ص ٣٠٨)

٧- **أساليب الرقابة :** مما لا شك فيه أن الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف ، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف

الوسائل لاختراقها والحد من دورها ، لذلك فإن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم (حمود ، ٢٠٠٢ : ص ١٧٥)

٨- المسؤولية الاجتماعية : إن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه ، لذلك فإن إدارة المنشأة الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المنظمة ، وتخلق مناخاً يربط بين أهداف العامل والتنظيم من ناحية وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى . (المغربي، ١٩٩٥: ص ٣٠٨)

الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي :

إن المحور الرئيسي لأي دراسة في مجال الرضا الوظيفي هو السؤال التقليدي " ما هي العلاقة التي تربط كلا من الأداء بالرضا الوظيفي؟ " وما هي العلاقة بين هذين المتغيرين؟ لقد أظهرت بعض الدراسات أن ثمة علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء ، وأظهرت دراسات أخرى أن هذه العلاقة سالبة ، وأظهر بعضها الآخر عدم وجود علاقة أساساً .

ولتوضيح ذلك فقد اعتمد العلماء السلوكيون لمدة طويلة من الزمن أن الرضا يقود إلى مستوى عال من الأداء للعمل ، وقد انحدر هذا الاعتقاد من تجارب هورثون ، إلا أنه في الآونة الأخيرة أخذ البعض الآخر من هؤلاء العلماء يقلب افتراضات العلاقات العامة ، وأصبح الافتراض يدل على أن أداء العمل هو الذي يقود إلى الرضا ، بمعنى أنه إذا قام الفرد بأداء عمله بصورة جيدة ، ثم كوفئ على ذلك فإن العمل حتماً سيؤدي إلى الرضا ، لذا فقد اعتبر الرضا عاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً . (المغربي ، ١٩٩٥ : ص ١٣٠)

وقد دلت نتائج الكثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء والرضا الوظيفي ، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح ، وسبب ذلك أن الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل ودرجة ولائه للمنظمة ، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه . (عبد الباقي ، ٢٠٠١ ، ٢١٦)

على أنه ينبغي عدم التعميم حول علاقة الرضا بالأداء الوظيفي خاصة في الأعمال ذات الطابع الذهني والتي تنخفض درجة الآلية فيها ، فقد نجد حالات يرتفع فيها الرضا وينخفض الأداء . (عبد الخالق ، ١٩٩٢ : ص ٩)

والنتيجة الآمنة أنه لا يوجد علاقة ثابتة أو منتظمة بين الرضا والأداء والسبب في ذلك يرجع إلى الأسباب التالية :

١- **هيكل العمل:** بحيث يفرض على الفرد أن يعمل بجد بحيث يجبر العاملين على الالتزام بالعمل.

٢- **أساليب الرقابة:** بسبب استخدام أساليب رقابة مباشرة إشراف دقيق يجبر العاملين على الأداء بكفاءة.

وعلى هذا نجد أن علاقة الرضا بالأداء محكومة بعناصر أخرى مثل الرقابة والإشراف والنمط التكنولوجي للعمل . وبالرغم من هذا فالرضا له علاقة بأنماط غير مباشرة للأداء مثل التعاون والحفاظ على مصلحة المنظمة وتحسين العلاقات الاجتماعية (ماهر ، ٢٠٠٢ ، ٢٤٥)

وعليه فإن أداء الفرد في العمل هو الذي يسفر عن قدر محدد من الناتج في فترة زمنية معينة ، أو ما يعبر عن إنتاجيته ، وتعد الدافعية من العوامل الرئيسية المهمة في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية الإنسانية، ويشترك معها في ذلك قدرات الفرد التي يوظفها في أدائه، لذلك فإن أداء الفرد في العمل يأتي كمحصلة لثلاثة عوامل هي (الرغبة والقدرة وبيئة العمل) وهذه العوامل هي :

١- **الرغبة :** وتشير إلى الرغبة في العمل وهي تعبير عن دافعية الفرد لهذا العمل ، ويتجلى دور الإدارة هنا في تنمية رغبات الفرد للعمل .

٢- **القدرة :** وهي قدرة الفرد على الإنجاز ، وهذه القدرة يمكن تحقيقها من خلال :

- تحديد واجبات ومسؤوليات ونطاق الإشراف ونظم الاتصالات وسلطات الوظيفة (تحليل الوظيفة) .

- بيان معلومات وقدرات ومهارات وخبرات الأفراد (تحليل شخصية الفرد)
- تعيين الأفراد الذين تتوافق خبراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

- مواءمة العاملين بالتدريب والتطوير .
- تنظيم جهود العاملين والرقابة على أدائهم وتقويمه بما يكفل أداء أفضل . (أبو شيخة ، ٢٠٠٠ :ص ١٣٨)

٣- **بيئة العمل :** وتتمثل واضحة في الملامح المادية للبيئة مثل الإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة ، وأخرى معنوية مثل ساعات العمل والعلاقات بالرؤساء وزملاء العمل وكذلك نمط الإشراف.

مما تقدم فإن أي قصور في أحد هذه العوامل الثلاث السابقة سيؤثر سلباً على أداء الفرد، فعلى الإدارة الواعية أن تهتم بتعزيز كل هذه العوامل سعياً لبلوغ أهدافها. (مصطفى، ٢٠٠٠:ص١٤٧) .

قياس الرضا الوظيفي:

يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين ، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم. ومن هنا يمكن القول بأنه ليس من الحكمة أن تعد الدراسات أو قياسات حول الرضا الوظيفي يشترك فيها العاملون في المنظمة ما لم تكن الإدارة في هذه المنظمة مستعدة لاتخاذ ترتيبات وخطوات عملية لتحقيق هذا الرضا، وتنفيذ ما تخلص إليه هذه الدراسات من توصيات ونتائج. (عبد الخالق ، ١٩٩٢ : ص ٧٧) .

طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن قياس الرضا الوظيفي يهتم كلا من علماء النفس والمديرين ، فكثيراً من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي ، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشراً للكفاءة التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستعمل نتائج هذه المسوحات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها ، فقياس الرضا الوظيفي لا يشبه قياس خط طول أو عرض مبنى مثلاً، وذلك لأن الرضا يوجد داخل رأس الإنسان لا يمكن قياسه مباشرة ، وأكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة هي الملاحظة ، والمقابلة، وقائمة الاستقصاء، ونظراً لأن طريقتي المقابلة والملاحظة تستنزفان وقتاً كبيراً ، فإن الاستبيانات هي أكثر الطرق استعمالاً لتقييم الرضا الوظيفي. وبالرغم من أن بعض الاستبيانات لا يعتمد عليها ، إلا أن البعض الآخر قد طورها واعتنى بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقاييس ملائمة للرضا الجزئي والكلي (D.J.cherrington, 1989,p.308) ويمكن حصر الطرق والأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:

النوع الأول: المقاييس الموضوعية ، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل : معدل الغياب ، معدل ترك الخدمة ، معدل الحوادث في العمل ، وكذلك معدل الشكاوي ، ومستوى انتاج الموظف.

النوع الثاني: هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء أو الاستبيان التي تستخدم مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة . (عبد الباقي، ٢٠٠١ : ص٢١٦)

ويعتمد الباحثون في قياس الرضا لدى الموظفين على أسلوب التقرير الذاتي ، حيث يقومون بتوجيه مجموعة من الأسئلة كتابة أو شفاهة بحيث تدور هذه الأسئلة حول مشاعر الموظفين عن جوانب عملهم المختلفة ، وهناك أساليب متعددة لصياغة تلك الأسئلة تتمثل في:

١- أسئلة مفتوحة مثل ما رأيك في سياسة الإدارة.

٢- أسئلة الاختيار من متعدد مثل: هل تعتقد أن الإدارة

* تهتم بالعاملين في المقام الأول () .

* تهتم بالإنتاج فقط () .

* تعطي اهتماماً متوازناً لكلا العنصرين () .

٣- أسئلة الشدة: وتتمثل في مقياس ليكرت حيث تتحدد الإجابة رقمياً على متصل يبدأ من أعلى مستوى من الشدة إلى أدنى مستوى على سبيل المثال :
سياسة الإدارة تجاه العاملين جيدة :

(١) موافق جداً (٢) موافق (٣) غير موافق (٤) معارض جداً

٤- **تكملة الجمل:** حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله،
مثل: إن عملي (قد يكتب العامل أنه ممل أو مسلي)
أو سياسة الشركة نحو العاملين: (فرد ، ٢٠٠١: ص ٢٢٥)

هذا وقد صنف (عبد الخالق، ١٩٩٢) طرق قياس الرضا الوظيفي إلى ثلاثة طرق

رئيسية هي:

١- **طريقة تحليل ظواهر الرضا :** وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته، ومن هذه الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي ، معدل دوران العمل ،

التغيب ، التمارض، وقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي.

٢- **طريقة القصة (هيرزبيرج):** تعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها، وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضا ، ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء ، وانعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها إيجابا أو سلبا ، ولقد توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها إيجابا إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها سلبا إلى الاستياء أو عدم الرضا ، وبالمثل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي.

٣- **طريقة الاستقصاءات:** وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء المفردات المستهدف قياس رضاها الوظيفي من خلال نماذج لاستطلاع الرأي حيث تصاغ محتوياتها، وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم ، وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة وتتفاوت ببساطتها أو تعقيدها بحسب الغرض منها والوسيلة التي ستعالج بها بياناتها والظروف المحيطة بعملية استيفائها ونظرا لأن بعض المنظمات تتطلع إلى معرفة بعض المعلومات ذات الطبيعة الخاصة التي قد لا يوفرها الاستقصاء المستخدم، فإنه يمكن في هذه الحالة إضافة بعض البنود إلى هذا الاستقصاء وترك الفرصة للعاملين للتعبير في النهاية عما يريدون التعبير به . (عبد الخالق، ١٩٩٢، ص ٨٠)

أما (روبينس ، ١٩٩٨) فقد وضع طريقتان لقياس الرضا الوظيفي هما :

١- **طريقة المعدل العام للرضا (Single Global Rating):** وتعتمد هذه الطريقة على توجيه مجموعة من الأسئلة للأفراد العاملين في المنظمة عن أشياء هم راضون عنها وغير راضون بحيث يتم إعطاء وزن لكل إجابة تتراوح ما بين ١-٥ بحيث يعطي الرقم (١) درجة عالية من عدم الرضا والرقم (٥) يعبر عن درجة عالية من الرضا.

٢- **طريقة الرضا الكلي عن العمل (Summation score):** تشبه الطريقة الأولى مع بعض الاختلاف في طريقة حساب الدرجة الكلية للرضا ، وتعتبر الطريقة الأولى أسهل وتعطي للعاملين صلاحية أكبر في الإجابة على الأسئلة والتعبير عن رضاهم الوظيفي (Robbins , 1998 : P 151).

أما (مرسي ، ١٩٩٩) فقد تحدث عن مقياس للرضا عن العمل الهدف منه معرفة رأي العاملين في وظيفتهم ، وليس الهدف منه الحكم على قدرة العاملين وكفاءتهم في العمل ، وإنما هو لمعرفة ظروف العمل التي يعمل بها الأفراد من أجل تحسينها ، وجعلها أكثر راحة ومتاعاً لهم. ومن هنا كان رأي العاملين مهم جداً لتحقيق ذلك.

ويتكون هذا المقياس من مجموعة من الأسئلة وتحت كل سؤال ستة احتمالات للإجابة، وتتراوح أرقامها بين صفر وخمسة ، والمطلوب أن يقرأ كل موظف السؤال ثم الإجابة على كل سؤال ويضع دائرة حول إجابة من الست احتمالات التي يختارها.

وقد قسمت هذه الأسئلة إلى ست مجموعات كل منها تمثل جانباً من جوانب العمل على النحو التالي: (الإنجاز - الاعتبار والتقدير - التقدم - الاهتمام بالعمل - النمو المهني) وهذه المجموعات تمثل في مجملها الدوافع نحو العمل حسب تقسيم هيرزبرج . (مرسي، ١٩٩٩: ص ٢٩٣) مما تقدم ، يتبين أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها ، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق متخذاً بعين الاعتبار الأمور التالية :

- ١- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
- ٢- التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- ٣- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه ، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤشرات كمية أم نوعية.
- ٤- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة. (عبد الخالق ، ١٩٩٢ : ص ٨٠)

وهناك نماذج لبنود أخذت من بعض الأدوات الأكثر استخداماً لقياس الرضا الوظيفي:

١- قياس الرضا لبريفيليدوروث : (Brayfield-Roth Satisfaction Scale)

مثال: إن عملي يشبه الهواية بالنسبة لي :

موافق جداً موافق غير متأكد لا أوافق لا

أوافق جداً

٢- فهرس وصف الوظيفة JDI : (Job Description Index)

مثال: إلى أي مدى تصف الأجر الذي تتقاضاه، ضع دائرة حول (Y) إذا كنت تصف أجرك أو (N) إذا كنت لا تصفه، أو (?) إذا كنت لا تستطيع أن تقرر.

• أقل مما أستحق Y N ؟

• غير مستقر Y N ؟

• عالي N Y ؟

٣- استبانة مينوستا للرضا MSQ : (Minnesota satisfaction Questionnaire)

مثال : في عملي الحالي هذا ما أشعره حول قدرتي على الانشغال به طول الوقت:

غير راض جداً غير راض محايد راض راض جداً
(R.p.veccbio, 1991, p.120)

أهدا ف مقاييس الرضا الوظيفي :

يمكن تحديد أهداف مقاييس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي :

- ١- معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنشأة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارية أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل السن، النوع، الحالة الاجتماعية.
- ٢- الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنشأة مثل التغيب والتمارض والاستقالات، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدار من جماعات وإدارات المنشأة. (عبد الخالق، ١٩٩٢ : ص ٨١)

وبصفة عامة فإن النتائج التي تهدف مقاييس الرضا إلى معرفتها تتفاوت من مقياس إلى

آخر، ومن تنظيم لآخر .

الفصل الخامس تحليل البيانات

مقدمة

أولاً : فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة .

ثانياً : تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة .

ثالثاً : تحليل المجموعات الرئيسية لفقرات الاستبانة .

رابعاً : إثبات الفرضيات .

الفصل الخامس

تحليل البيانات

مقدمة :

سوف يتناول هذا الفصل عرضاً للبيانات التي تم الحصول عليها بواسطة استبانة الدراسة ، حيث احتوت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة الغرض منها قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وتحديد العناصر التي تحقق هذا الرضا .

وسوف يعالج هذا الفصل مجموعة من التحليلات والتي بدورها ستؤدي إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين حسب النتائج التي سيتم التوصل إليها ، وسيشمل التحليل الجوانب التالية :

أولاً : فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة .

ثانياً : تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة .

ثالثاً : تحليل المجالات الرئيسية التي تضمنتها الاستبانة .

رابعاً : إثبات فرضيات الدراسة .

أولاً : فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة :

قامت الباحثة بفحص الاستبانة من خلال إجراء اختبار ميداني أولي على عينة استطلاعية (Pilot study) بلغت ١٠ % من عينة الدراسة والتي بلغت ٣٢٥ مفردة ، وعليه بلغ حجم العينة الاستطلاعية (٣٢) استبيان تم توزيعها على عدد من العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعات غزة و الهدف من ذلك التأكد من سهولة ووضوح الأسئلة. وقد تم استرداد جميع بيانات العينة الاستطلاعية حيث تم بعد ذلك فحص بيانات العينة من خلال فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون وطريقة التجزئة النصفية (Split-half) وكذلك معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ (Alpha) ويتضح ذلك من خلال مايلي :

أ) فحص صدق المحتوى :

عن طريق التأكد من مدى وجود ارتباط بين بنود الاستبانة في كل مجال من مجالات الاستبانة وبين الدرجة الكلية لها ، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب درجة الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة . وقد تبين من خلال الفحص أن جميع الفقرات في مجالات الاستبانة الأربعة ذات ارتباط قوي موجب بالمجموع الكلي للاستبانة .

والجدول رقم (٤) يبين عدد فقرات الاستبانة موزعة على كل مجال من مجالاتها الأربعة كما هو موضح في الجدول .

جدول (٤)

يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

عدد الفقرات	البعد
١٠	الظروف الملائمة للعمل
١٢	الأمان والاستقرار في العمل
٢٠	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
٢٣	الراتب والحوافز
٦٥	مجموع فقرات الاستبانة ككل

وفيما يلي استعراض نتائج فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبانة في كل مجال من مجالاتها الأربعة :

(١) الظروف الملائمة للعمل :

هدفت فقرات هذا المجال إلى قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة عن الظروف والإمكانات المتوفرة لهم في العمل ، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (١٠) فقرات ، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك:

جدول رقم (٥)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية
للمجال الأول " الظروف الملائمة للعمل "

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	عدد ساعات العمل اليومي.	0.705	دالة عند ٠.٠١
٢.	مدى وجود أوقات راحة أثناء الدوام الرسمي.	0.680	دالة عند ٠.٠١
٣.	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة .	0.671	دالة عند ٠.٠١
٤.	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث درجة الحرارة.	0.731	دالة عند ٠.٠١
٥.	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث الأثاث المكتبي.	0.821	دالة عند ٠.٠١
٦.	مدى نظافة المكان في العمل.	0.831	دالة عند ٠.٠١
٧.	مدى توافر الامكانيات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعمل.	0.703	دالة عند ٠.٠١
٨.	مدى توافر المصادر والمراجع اللازمة للقيام بالعمل.	0.787	دالة عند ٠.٠١
٩.	مدى توافر أجهزة الحاسوب لتخزين المعلومات المتصلة بالنشاط.	0.664	دالة عند ٠.٠١
١٠.	مدى توافر ظروف الأمن والسلامة في العمل.	0.748	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (30) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩

يبين الجدول السابق معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، حيث تراوح معامل ارتباط الفقرات بين (٠.٨٣١ ، ٠.٦٦٤) ، وبمقارنة معاملات الارتباط لهذه الفقرات التي تم حسابها بمعاملات الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١-٠.٠٥) تبين أنها أعلى، مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند ذلك المستوى ، وهذا يدل على أن هناك ارتباط موجب قوي بين فقرات المجال الأول " الظروف الملائمة للعمل " .

٢) الاستقرار الوظيفي :

هدفت فقرات هذا المجال إلى قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات محافظات غزة عن بعد الاستقرار الوظيفي في العمل ، ودرجة الأمان والاستقرار المتوفر لهم في العمل ، وقد احتوى هذا المجال على (١٢) فقرة ، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك :

جدول رقم (٦)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية

للمجال الثاني " الأمان والاستقرار في العمل "

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٠١١	مدى وجود استقرار وظيفي في عملك بالجامعة.	0.698	دالة عند ٠.٠١
٠١٢	مدى وجود نظام تأمين صحي بالجامعة.	0.419	دالة عند ٠.٠٥
٠١٣	مدى توافر خدمات صحية لعلاج العاملين وأسرتهم.	0.339	دالة عند ٠.٠٥
٠١٤	نسبة الخصومات التي يتم خصمها من الراتب للتأمين الصحي.	0.719	دالة عند ٠.٠١
٠١٥	نظام الادخار المتبع في الجامعة بشكل عام.	0.638	دالة عند ٠.٠١
٠١٦	النسبة المقتطعة من الراتب للإدخار.	0.660	دالة عند ٠.٠١
٠١٧	مدى رضاك عن النسبة التي تساهم فيها الجامعة للإدخار.	0.730	دالة عند ٠.٠١
٠١٨	مدى توفر صندوق للضمان الاجتماعي بالجامعة.	0.565	دالة عند ٠.٠١
٠١٩	مدى الأمان المستقبلي في حالة التقاعد.	0.839	دالة عند ٠.٠١
٠٢٠	مدى توفر راتب تقاعدي في حالة التقاعد.	0.499	دالة عند ٠.٠١
٠٢١	درجة الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي.	0.700	دالة عند ٠.٠١
٠٢٢	الاطمئنان والاستقرار النفسي بشكل عام في العمل.	0.768	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (30) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات هذا المجال حيث تراوحت بين

(٠.٨٣ ، ٠.٣٥٩) ، وبمقارنة هذه المعاملات التي تم حسابها مع معاملات الارتباط الجدولية عند

مستوى دلالة (٠.٠١ ، ٠.٠٥) تبين أنها أعلى مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند ذلك المستوى

وأن هناك ارتباط موجب قوي بين فقرات هذا المجال .

٣) العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين :

هدفت فقرات هذا المجال إلى قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات قطاع غزة

عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (٢٠) فقرة ، والجدول رقم

(٧) يوضح ذلك :

جدول رقم (٧)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية

للمجال الثالث "العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين"

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٢٣.	مدى وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة.	0.781	دالة عند ٠.٠١
٢٤.	مدى مراعاة الإدارة للنواحي الإنسانية في العمل.	0.877	دالة عند ٠.٠١
٢٥.	طريقة مراقبة المسؤولين للعاملين.	0.820	دالة عند ٠.٠١
٢٦.	مدى حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين.	0.802	دالة عند ٠.٠١
٢٧.	مدى تفهم الإدارة المباشر للظروف الفردية للعاملين.	0.853	دالة عند ٠.٠١
٢٨.	مدى حرص الإدارة على إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.	0.704	دالة عند ٠.٠١
٢٩.	الطريقة التي يتم فيها توزيع العمل.	0.788	دالة عند ٠.٠١
٣٠.	مدى وجود تعاون من الرئيس المباشر لإنجاز العمل.	0.786	دالة عند ٠.٠١
٣١.	مدى وجود تعاون بين الزملاء لإنجاز العمل.	0.683	دالة عند ٠.٠١
٣٢.	مدى المساعدة التي تحصل عليها من الزملاء في العمل.	0.624	دالة عند ٠.٠١
٣٣.	مدى تبادل المعلومات ومصادر المعرفة بين الزملاء.	0.745	دالة عند ٠.٠١
٣٤.	درجة المشاركة مع الزملاء في ندوات وورش عمل وأنشطة أخرى.	0.604	دالة عند ٠.٠١
٣٥.	مدى وجود علاقات اجتماعية بين الرؤساء والموظفين.	0.721	دالة عند ٠.٠١
٣٦.	مدى وجود علاقات اجتماعية بين الموظفين أنفسهم.	0.513	دالة عند ٠.٠١
٣٧.	مدى وجود تعاون وتنسيق بين الأقسام الإدارية والأكاديمية.	0.839	دالة عند ٠.٠١
٣٨.	مدى التعاون بين وحدات الأقسام الإدارية المختلفة.	0.712	دالة عند ٠.٠١
٣٩.	مدى العون السكرتيري المقدم للموظفين.	0.715	دالة عند ٠.٠١
٤٠.	الطريقة التي يتم فيها تقييم أداء العاملين.	0.751	دالة عند ٠.٠١
٤١.	مدى قدرة الإدارة على حل مشاكل العاملين.	0.788	دالة عند ٠.٠١
٤٢.	مدى توافر جو من الألفة والانسجام بين الموظفين.	0.798	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (30) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٤٩
ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط لكل فقرة حيث تراوحت بين (٠.٠٨٧٧ ، ٠.٥١٣) ،
وبمقارنة هذه المعاملات المحسوبة مع معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ،
٠.٠٥) تبين أنها أعلى مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند ذلك المستوى وأن هناك ارتباط موجب
قوي بين فقرات هذا المجال .

٤) الراتب والحوافز :

هدفت فقرات هذا المجال إلى قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة عن بعد الراتب والحوافز الموجودة في تلك الجامعات ، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (٢٣) فقرة ، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك :

جدول رقم (٨)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع
" الراتب والحوافز "

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٤٣.	كفاية الراتب للجهد الذي تقوم به في الجامعة.	0.724	دالة عند ٠.٠١
٤٤.	راتبك الشهري مقارنة برواتب زملائك خارج نطاق الجامعة.	0.742	دالة عند ٠.٠١
٤٥.	نسبة الزيادات لسنوية التي تطراً على راتبك.	0.813	دالة عند ٠.٠١
٤٦.	كفاية الراتب لمتطلبات المعيشة لك ولأسرتك.	0.843	دالة عند ٠.٠١
٤٧.	ملاءمة الراتب للدرجة العلمية الحاصل عليها.	0.836	دالة عند ٠.٠١
٤٨.	ملاءمة الراتب لطبيعة العمل.	0.822	دالة عند ٠.٠١
٤٩.	مدى وجود علاوة غلاء معيشة تتلاءم بشكل كافي مع الارتفاع في الأسعار.	0.759	دالة عند ٠.٠١
٥٠.	نسبة الحوافز التي تحصل عليها من خلال العمل.	0.776	دالة عند ٠.٠١
٥١.	مقدار المكافآت المالية في العمل.	0.653	دالة عند ٠.٠١
٥٢.	مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل ساعات العمل الإضافي.	0.679	دالة عند ٠.٠١
٥٣.	مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل الإبداع في العمل.	0.720	دالة عند ٠.٠١
٥٤.	مكافأة نهاية الخدمة التي ستحصل عليها مستقبلاً.	0.519	دالة عند ٠.٠١
٥٥.	توافر فرص للترقية والترقية.	0.828	دالة عند ٠.٠١
٥٦.	مدى وجود معايير للترقية في العمل.	0.729	دالة عند ٠.٠١
٥٧.	مقدار التشجيع والتقدير الذي تحصل عليه من رئيسك مقابل تميزك في العمل.	0.775	دالة عند ٠.٠١
٥٨.	المكانة الاجتماعية التي يوفرها لك العمل.	0.710	دالة عند ٠.٠١
٥٩.	مدى إتاحة الفرصة للمشاركة في الدورات المتصلة بعملك.	0.873	دالة عند ٠.٠١
٦٠.	مدى إتاحة الفرصة للأكاديميين من إكمال تحصيلهم العلمي.	0.3٥٠	دالة عند ٠.٠٥
٦١.	مدى إتاحة الفرصة للإداريين من إكمال تحصيلهم العلمي.	0.494	دالة عند ٠.٠١
٦٢.	مدى توفر الفرصة للنمو المهني والتقدم الوظيفي.	0.800	دالة عند ٠.٠١
٦٣.	مدى ملاءمة الاجازات السنوية.	0.551	دالة عند ٠.٠١
٦٤.	مدى توافر مزايا أو منافع إضافية أخرى في الجامعة.	0.866	دالة عند ٠.٠١
٦٥.	مدى تطبيق نظام الحوافز بشكل فعلي على أرض الواقع بالجامعة.	0.734	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (30) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات هذا المجال التي تراوحت بين (٠.٨٧٣ ، ٠.٣٥٩) وبمقارنة هذه المعاملات التي تم حسابها مع معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١ ، ٠.٠٥) تبين أنها أعلى ، مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند ذلك المستوى وأن هناك ارتباط موجب قوي بين فقرات هذا المجال .

يتضح من الجداول السابقة (٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١ ، ٠.٠٥) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي .

وللتحقق من الصدق البنائي لمجالات الاستبانة الأربعة ، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة ، وكذلك كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة كما يتضح ذلك في الجدول رقم (٩) .

جدول رقم (٩)

معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

المجالات	الدرجة الكلية	الظروف الملائمة للعمل	الأمان والاستقرار في العمل	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	الراتب والحوافز
الدرجة الكلية	1				
الظروف الملائمة للعمل	0.807	1			
الأمان والاستقرار في العمل	0.799	0.532	1		
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	0.922	0.720	0.608	1	
الراتب والحوافز	0.959	0.691	0.775	0.824	1

ر الجدولية عند درجة حرية (30) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٤٩ .
 ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩ .

حيث يشير الجدول بأن معامل الارتباط لمجال " الظروف الملائمة للعمل " كان (٠.٨٠٧) ومعامل الارتباط لمجال " الاستقرار الوظيفي كان (٠.٧٩٩) ، ومعامل الارتباط لمجال " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كان (٠.٩٢٢) ، ومعامل ارتباط " الراتب والحوافز " (٠.٩٥٥) ، وحيث إن الدرجة الكلية للاستبانة هي (١) ، فإن هناك ارتباط قوي لمجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها .

كما يتبين في الجدول نفسه أن درجة ارتباط " الاستقرار الوظيفي " نفسه أن درجة ارتباط " الاستقرار الوظيفي " مع " الظروف الملائمة للعمل هي " (٠.٥٣٢) ، وأن معامل الارتباط بين مجالي " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " و " الظروف الملائمة للعمل " هو

(٠.٧٢٠) ، وبين مجال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والاستقرار الوظيفي كان (٠.٦٠٨) ، كما تبين أيضاً أن معامل الارتباط بين مجالي " الراتب والحوافز " ومجال الاستقرار الوظيفي (٠.٧٧٥) ، ومع العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (٠.٨٢٤) .

وبمقارنة معاملات الارتباط السابقة مع معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١ ، ٠.٠٥) ، تبين أنها ذو دلالة إحصائية عند ذلك المستوى . أي أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ، وهذا يؤكد أن جميع فقرات الاستبانة ذات ارتباط قوي موجب بالمجموع الكلي للاستبانة مما يدل على صدق محتوى الاستبانة وصدق اتساقها الداخلي .

ب) ثبات بنود الاستبانة :

ولاختبار ثبات الاستبانة تم استخدام طريقتي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ ، وذلك لإيجاد معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك باستخدام معامل جتمان (Half-split) في حالة العدد الفردي لفقرات الاستبانة، ومعامل سبيرمان براون في حالة عدد الأسئلة الزوجية لفقرات الاستبانة ، ولإيجاد معامل الثبات الكلي تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha) لإيجاد معامل ارتباط الفقرات ككل ، وقد تبين نتيجة استخدام اختبار (Half-split) ومعامل ألفا كرونباخ (Alpha) أن هناك ارتباط طردي قوي بين فقرات الاستبانة ، مما يدل على ثبات بنود الاستبانة ، وفيما يلي نتائج استخدام الطريقتين :

١- طريقة التجزئة النصفية (Half-split) :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون في حالة النصفين المتساويين ، وفي حالة عدم تساوي النصفين تم استخدام معادلة جتمان لمقارنة معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة .

والجدول رقم (١٠) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك الاستبانة ككل قبل التعديل وبعد التعديل .

جدول رقم (١٠)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة
وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
الظروف الملائمة للعمل	١٠	٠.٧٤٦	٠.٨٥٥
الأمان والاستقرار في العمل	١٢	٠.٦٦٦	٠.٨٠٠
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	٢٠	٠.٨٣٤	٠.٩١٠
الراتب والحوافز	*٢٣	٠.٩١٩	٠.٩٣٠
المجموع	*٦٥	٠.٩٣٢	٠.٩٣٦

* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها كانت فوق (٠.٨٠٠) وأن معامل الثبات الكلي كان (٠.٩٣٦) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

٢- طريقة ألفا كرونباخ (Alpha) :

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة ، حيث حصلت على قيمة ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة ، وكذلك للاستبانة ككل. والجدول رقم (١١) يوضح ذلك :

جدول رقم (١١)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الظروف الملائمة للعمل	١٠	٠.٩٠٤
الأمان والاستقرار في العمل	١٢	٠.٨٦٠
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	٢٠	٠.٩٥٧
الراتب والحوافز	٢٣	٠.٩٥٩
مجموع الاستبانة ككل	٦٥	٠.٩٧٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ كانت جميعها فوق (٠.٨٦٠) وأذ معامل الثبات الكلي كان (٠.٩٧٨) ، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يطمئن الباحثة على تطبيقها على عينة الدراسة .

ثانياً : تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة :

وتشمل تحليل البيانات الشخصية للعاملين الذين تم استقصائهم ، وهم جميعاً من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من الأكاديميين والإداريين ، والجدول التالي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة .

جدول رقم (١٢)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	256	81.53
أنثى	58	18.47
المجموع	314	100.00

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ، حيث وصلت نسبة العاملين من الذكور في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة إلى (٨١.٥٣%) من عينة الدراسة ، وبلغت نسبة العاملين من العاملات الإناث (١٨.٤٧%) ، وذلك من عينة الدراسة .

جدول رقم (١٣)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
20-29	100	31.85
30-39	101	32.17
40-49	89	28.34
50 عاماً فما فوق	24	7.64
المجموع	314	100.00

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر ، حيث يبين أن أفراد عينة الدراسة الذين تراوحت أعمارهم بين (٢٠-٢٩) سنة قد بلغت نسبتهم (٣١.٨٥%) من عينة الدراسة ، والذين أعمارهم من (٣٠-٣٩) سنة يمثلون نسبة (٣٢.١٧%) ، والذين كانت أعمارهم من (٤٠-٤٩%) سنة يشكلون نسبة (٢٨.٣%) ، أما الذين أعمارهم فوق ٥٠ عاماً فكانت نسبتهم (٧.٦٤%) وذلك من المجموع الكلي لعينة الدراسة .

جدول رقم (١٤)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
81.53	256	متزوج
16.24	51	أعزب
2.23	7	غير ذلك
100.00	314	المجموع

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية ، حيث بلغت نسبة المتزوجين (٨١.٥٣%) من عينة الدراسة ، ونسبة العزاب (الغير متزوجين) (١٦.٢٤%) ، وأما نسبة العاملين من غير العزاب والمتزوجين (غير ذلك) فقد بلغت (٢.٣٣%) وذلك من عينة الدراسة وغير ذلك هنا شملت (مطلق أو أرمل) .

جدول رقم (١٥)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب عدد الأبناء

النسبة المئوية	العدد	عدد الأبناء
23.25	73	لا يوجد
34.39	108	1-3
28.66	90	4-6
13.69	43	كفما فوق
100.00	314	المجموع

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد أبناء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، حيث بلغت نسبة العاملين الذين ليس لديهم أبناء (٢٣.٢٥%) من عينة الدراسة ، وأما العاملين الذين لديهم من الأبناء ما بين (١ : ٣) أبناء فقد كانت نسبتهم (٣٤.٣٩%) من مجموع أفراد العينة ، ومن لديهم (٤ : ٦) أبناء فقد بلغت نسبتهم (٢٨.٦%) من عينة الدراسة ، وأما الذين لديهم (٦) أبناء فما فوق فقد كانت نسبتهم (١٣.٦٩%) من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة .

جدول رقم (١٦)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	العدد	مكان العمل
28.98	91	جامعة الأزهر
40.45	127	الجامعة الإسلامية
19.75	62	جامعة الأقصى
10.83	34	جامعة القدس المفتوحة
100.00	314	المجموع

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل ، حيث بلغت نسبة العاملين في الجامعة الإسلامية (٤٠.٤٥%) من عينة الدراسة ، والعاملين في جامعة الأزهر فهم يمثلون نسبة (٢٨.٩٨%) من عينة الدراسة ، وبلغت نسبة العاملين في جامعة الأقصى (١٩.٧٥%) من عينة الدراسة ، وأما العاملين في جامعة القدس المفتوحة فقد بلغت نسبته (١٠.٨٣%) وذلك من المجموع الكلي لعينة الدراسة .

جدول رقم (١٧)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العمل
41.72	131	إداري
48.09	151	أكاديمي
10.19	32	إداري وأكاديمي
100.00	314	المجموع

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل (إداري ، أكاديمي) ، حيث بلغت نسبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والذين يعملون كأكاديميين (٤٨.٠٩%) من عينة الدراسة ، ونسبة العاملين الإداريين فقد كانت (٤١.٧٢%) من العينة الكلية، وأما الذين يعملون كإداريين وأكاديميين معاً فقد بلغت نسبتهم (١٠.١٩%) وذلك من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة .

جدول رقم (١٨)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المرحلة	العدد	النسبة المئوية
دكتوراه	90	28.66
ماجستير	71	22.61
بكالوريوس	109	34.71
دبلوم	33	10.51
ثانوية	11	3.50
المجموع	314	100.00

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث كانت نسبة العاملين من حملة الدكتوراه (٢٨.٦٦%) من عينة الدراسة، وبلغت نسبة العاملين من حملة الماجستير (٢٢.٦%) من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة، وكانت نسبة العاملين ممن يحملون شهادة البكالوريوس (٣٤.٧١%) من عينة الدراسة، أما حملة الدبلوم فقد كانت نسبتهم (١٠.٥١%)، وأما العاملين من حملة شهادة الثانوية العامة فقد بلغت نسبتهم (٣.٥٠%) وذلك من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (١٩)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	147	46.82
من ٥-٦ سنوات	96	30.57
أكثر من ١٠ سنوات	71	22.61
المجموع	314	100.00

بين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة ، حيث بلغت نسبة الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات (٤٦.٨٢%) من عينة الدراسة ، وكذلك بلغت نسبة الذين لديهم خبرة تتراوح بين (٦-١٠) سنوات (٣٠.٥٧%) من العينة الكلية ، أما الذين لديهم خبرة تزيد على (١٠) سنوات فقد كانت نسبتهم (٢٢.٦١%) وذلك من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً : تحليل المجموعات الرئيسية لفقرات الاستبانة :

يتضمن هذا الجزء تحليلاً مفصلاً لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الأربعة والتي بلغ عددها (٦٥) فقرة ، حيث قامت الباحثة باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في التحليل ، وقد تم تقسيم درجات مقياس الرضا الوظيفي حسب مقياس ليكرت إلى ٥ درجات بحيث تم توزيع درجات المقياس كالتالي :

- ضِ بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات
- إضِ بدرجة كبيرة (٤) درجات
- إضِ بدرجة متوسطة (٣) درجات
- إضِ بدرجة قليلة درجتان
- ضِ بدرجة قليلة جداً درجة واحدة

وكذلك تضمن التحليل عدد الإجابات لكل درجة من درجات الاستبيان وكذلك النسبة المئوية للاستجابات والوزن النسبي لإجابات كل فقرة ، حيث تم الحصول على المتوسط الحسابي لكل فقرة من المعادلة التالية :

$$\frac{\text{مجموع الاستجابات}}{\text{عدد العينة}} = \text{المتوسط الحسابي}$$

أما الوزن النسبي فقد تم الحصول عليه بقسمة مجموع استجابة كل درجة من درجات الاستبانة على المجموع الكلي للاستجابات .

وفيما يلي عرضاً لتحليل فقرات الاستبانة حسب كل مجال :

أ) الظروف الملائمة للعمل :

يبين الجدول رقم (٢٠) النتائج التي تم التوصل إليها حول رضا العاملين عن بعد "الظروف الملائمة للعمل" من خلال عرض المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ، ومن الملاحظ أن جميع المتوسطات كانت أعلى من (٢.٥) حيث تراوحت ما بين (٣.٦ ، ٢.٩) .

جدول رقم (٢٠)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول
" الظروف الملائمة للعمل " وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة (ن = ٣١٤)

م	الفقرة	بيان	راضة بدرجة قليلة جدا	راضة بدرجة قليلة	راضة بدرجة متوسطة	راضة بدرجة كبيرة	راضة بدرجة كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة	الترتيب في البعء
١	عدد ساعات العمل اليومي.	العدد	17	26	91	109	71	1133	3.608	1.088	72.17	2	1
		%	5.41	8.28	28.98	34.71	22.61						
٢	مدى وجود أوقات راحة أثناء الدوام الرسمي.	العدد	37	41	86	107	43	1020	3.248	1.197	64.97	16	7
		%	11.78	13.06	27.39	34.08	13.69						
٣	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة	العدد	22	33	94	104	61	1091	3.475	1.128	69.49	6	2
		%	7.006	10.51	29.94	33.12	19.4						
٤	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث درجة الحرارة.	العدد	46	63	101	70	34	925	2.946	1.202	58.92	34	10
		%	14.65	20.06	32.17	22.29	10.8						
٥	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث الأثاث المكتبي.	العدد	40	56	105	72	41	960	3.057	1.200	61.15	24	9
		%	12.74	17.83	33.44	22.93	13.1						
٦	مدى نظافة المكان في العمل.	العدد	25	43	89	89	68	1074	3.420	1.197	68.41	7	3
		%	7.962	13.69	28.34	28.34	21.7						
٧	مدى توافر الامكانيات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعمل.	العدد	24	44	103	109	34	1027	3.271	1.075	65.41	14	5
		%	7.643	14.01	32.8	34.71	10.8						
٨	مدى توافر المصادر والمراجع اللازمة للقيام بالعمل.	العدد	28	52	105	100	29	992	3.159	1.090	63.18	23	8
		%	8.917	16.56	33.44	31.85	9.24						
٩	مدى توافر أجهزة الحاسوب لتخزين المعلومات المتصلة بالنشاط.	العدد	48	39	71	93	63	1026	3.268	1.330	65.35	15	6
		%	15.29	12.42	22.61	29.62	20.1						
١٠	مدى توافر ظروف الأمن والسلامة في العمل.	العدد	34	39	85	94	62	1053	3.354	1.235	67.07	10	4
		%	10.83	12.42	27.07	29.94	19.7						

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تتراوح بين (٢.٥ : ٣.٥) تدل على وجود مستوى متوسط من الرضا ، أما المتوسطات التي التي تقل عن (٢.٥) فهي تدل على تدني مستوى متوسط الرضا الوظيفي ، بينما المتوسطات التي تزيد عن (٣.٥) فهي تدل على ارتفاع مستوى متوسط الرضا الوظيفي وذلك بناءً على سلم الرضا الوظيفي المبين في الجدول رقم (٢١) :

جدول رقم (٢١)

سلم الرضا الوظيفي

عالي	متوسط	متدني	المستوى الأسلوب الإحصائي
أكبر من (٣.٥) أعلى من ٧٠ %	من (٢.٥) : (٣.٥) من ٥٠ : ٦٩ %	أقل من (٢.٥) أقل من ٥٠ %	المتوسط الحسابي الوزن النسبي

وبالنظر إلى فقرات المجال الأول وذلك في الجدول رقم (٢٠) من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي تحصلت عليه من حيث درجة الرضا الوظيفي فإننا نجد أن الفقرة الخاصة " بعدد ساعات العمل اليومي " قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٦) ، ووزن نسبي (٧٢.١) % ، مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا للعاملين نوعاً ما عن عدد ساعات الدوام اليومي ، مع وجود بعض الفروق في ذلك المستوى لصالح الذكور كما سيظهر لاحقاً في إثبات الفرضيات ، وجاءت فقرة " مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٥) ، ووزن (٦٩.٤) % ، وهذا يدل على رضا العاملين عن ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة ، أما الفقرة الخاصة بـ " مدى نظافة المكان في العمل " فقد تحصلت على المرتبة الثالثة ، بمتوسط (٣.٤) ، ووزن (٦٨.٤) % ، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الرضا بين العاملين عن مستوى النظافة في مكان العمل ، وجاءت فقرة " مدى توافر ظروف الأمن والسلامة في العمل " حيث تحصلت على المرتبة الرابعة ، بمتوسط (٣.٣) ، ووزن (٦٧) % ، مما يدل على انخفاض الرضا الوظيفي بين العاملين ليصل إلى مستوى متوسط وخاصة ظروف الأمن والسلامة المتوفرة لهم في العمل ، أما الفقرة الخاصة بتوافر الامكانيات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعمل فقد تحصلت على المرتبة الخامسة ، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن (٦٥.٤) % ، وبالنظر إلى المتوسط لهذه الفقرة نجد أن مستوى الرضا لها قد انخفض ليصل إلى (٣.١) ، ووزن نسبي (٦٥.٣) % وذلك للفقرة الخاصة بأجهزة الحاسوب اللازمة لتخزين المعلومات المتصلة بالنشاط التي تحصلت على الترتيب السادس مما يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عن هذه الفقرة ووجود مستوى متوسط من الرضا عن مدى توافر أجهزة حاسوب في العمل لتأدية بعض النشاطات ، أما الفقرة " مدى وجود أوقات راحة أثناء الدوام الرسمي " فقد تحصلت على المرتبة السابعة ،

بمتوسط (٣.٢) ، ووزن (٦٤.٩) % ، وحسب سلم الرضا الوظيفي فإن هناك مستوى متوسط من الرضا بين العاملين في جامعات غزة عن أوقات الراحة أثناء الدوام الرسمي ، أما عن فقرة " مدى توافر المصادر والمراجع اللازمة للقيام بالعمل " فقد جاءت في المرتبة الثامنة ، بمتوسط (٣.١) ، ووزن (٦٣.٢) % ، مما يدل أيضاً على أن هناك مستوى متوسط من الرضا عن المصادر والمراجع المتوفرة في الجامعة ، وجاءت الفقرتان المتعلقةتان بالظروف المادية من حيث الأثاث المكتبي ودرجة الحرارة في أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي ، حيث تحصلت فقرة الأثاث المكتبي على الدرجة التاسعة بمتوسط (٣.١) ، ووزن (٦٣.٢) % ، وتحصلت الفقرة الخاصة بدرجة الحرارة على المرتبة العاشرة والأخيرة ، بمتوسط (٢.٩) ، ووزن (٥٨.٩) % ، مما يدل على تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعات غزة عن الظروف المادية في العمل وخاصة المتعلقة بالأثاث المكتبي ودرجة الحرارة .

ب) الاستقرار الوظيفي :

يشير الجدول رقم (٢٢) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق برضا العاملين عن بعد " الاستقرار الوظيفي " ، فمن خلال عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال فقد تبين أنها تتراوح ما بين (٢.١ : ٣.٨) ، وهذا يدل على أن المتوسطات الحسابية الأعلى من (٣.٥) فإنها تحتل أعلى درجات سلم الرضا الوظيفي ، أما التي تقل عن (٢.٥) فإنها تحتل أدنى درجات سلم الرضا ، وأما المتوسطات التي تتراوح ما بين (٢.٥ : ٣.٥) فإنها تعبر عن مستوى متوسط من الرضا ، ويتضح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (٢٢)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني
"الاستقرار الوظيفي" وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة (ن = ٣١٤)

م	الفقرة	بيان	راض بدرجة قليلة جدا	راض بدرجة قليلة	راض بدرجة متوسطة	راض بدرجة كبيرة	راض بدرجة كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة	الترتيب في البعء
١١	مدى وجود استقرار وظيفي في عمال الجامعة.	العدد	34	31	66	107	76	1102	3.510	1.259	70.19	4	2
		%	10.83	9.873	21.02	34.08	24.2						
١٢	مدى وجود نظام تأمين صحي بالجامعة.	العدد	24	27	43	116	104	1191	3.793	1.209	75.86	1	1
		%	7.643	8.599	13.69	36.94	33.1						
١٣	مدى توافر خدمات صحية لعلاج العاملين وأسره.	العدد	40	38	87	89	60	1033	3.290	1.265	65.80	13	3
		%	12.74	12.1	27.71	28.34	19.1						
١٤	نسبة الخصومات التي يتم خصمها من الراتب للتأمين الصحي.	العدد	30	42	105	102	35	1012	3.223	1.114	64.46	19	4
		%	9.554	13.38	33.44	32.48	11.1						
١٥	نظام الادخار المتبع في الجامعة بشكل عام.	العدد	59	63	106	70	16	863	2.748	1.149	54.97	42	7
		%	18.79	20.06	33.76	22.29	5.1						
١٦	النسبة المقتطعة من الراتب للإدخار.	العدد	48	63	112	80	11	885	2.818	1.085	56.37	38	6
		%	15.29	20.06	35.67	25.48	3.5						
١٧	مدى رضاك عن النسبة التي تساهم فيها الجامعة للإدخار.	العدد	60	65	105	70	14	855	2.723	1.140	54.46	44	8
		%	19.11	20.7	33.44	22.29	4.46						
١٨	مدى توفر صندوق للضمان الاجتماعي بالجامعة.	العدد	102	63	76	60	13	761	2.424	1.237	48.47	53	9
		%	32.48	20.06	24.2	19.11	4.14						
١٩	مدى الأمان المستقبلي في حالة التقاعد.	العدد	129	67	67	40	11	679	2.162	1.195	43.25	60	11
		%	41.08	21.34	21.34	12.74	3.5						
٢٠	مدى توفر راتب تقاعدي في حالة التقاعد.	العدد	144	60	58	34	18	664	2.115	1.259	42.29	62	12
		%	45.86	19.11	18.47	10.83	5.73						
٢١	درجة الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي.	العدد	91	82	87	42	12	744	2.369	1.146	47.39	56	10
		%	28.98	26.11	27.71	13.38	3.82						
٢٢	لاطمئنان والاستقرار النفسي بشكل عام في العمل.	العدد	41	60	97	84	32	948	3.019	1.180	60.38	28	5
		%	13.06	19.11	30.89	26.75	10.2						

وبالنظر إلى فقرات هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي تحصلت عليه من حيث درجة الرضا الوظيفي فإننا نجد أن الفقرة الخاصة بـ " مدى وجود نظام تأمين صحي بالجامعة " فقد احتلت المرتبة الأولى ، بمتوسط (٣.٨) ، ووزن (٧٥.٩) % ، وحسب سلم الرضا الوظيفي فإن مستوى الرضا الوظيفي لهذه الفقرة قد زاد عن الحد (٣,٥) ، مما يدل على ارتفاع مستوى متوسط الرضا الوظيفي للعاملين عن بعض ظروف الاستقرار في العمل وخاصة التأمين الصحي ، وأما عن فقرة " مدى وجود استقرار وظيفي في عملك بالجامعة " فقد احتلت المرتبة الثانية ، بمتوسط (٣.٥) ، ووزن (٧٠.٢) % ، وهذا يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في ظروف العمل والاستقرار الحالي الذي توفره الجامعة ، أما عن فقرة " مدى توافر خدمات صحية لعلاج العاملين وأسرههم " فقد جاءت في المرتبة الثالثة ، بمتوسط (٣.٣) ، ووزن (٦٥.٨) % ، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الرضا بين العاملين عن الخدمات الصحية المتوفرة للعاملين وعلاجهم وأسرههم ، وبالنسبة لما يتعلق بنسبة الخصومات التي يتم خصمها من الراتب للتأمين الصحي ، فقد احتلت المرتبة الرابعة ، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن (٦٤.٤) % ، مما يدل أيضاً على وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي عن نسبة الخصومات التي يتم خصمها من راتب الموظفين ، أما عن فقرة " الاطمئنان والاستقرار النفسي بشكل عام في العمل " فقد جاءت في المرتبة الخامسة ، بمتوسط (٣) ، ووزن (٦٠.٣) % ، وهذا يدل على انخفاض مستوى الرضا بين العاملين إلى حد ما عن مدى توفر اطمئنان واستقرار نفسي بشكل عام وذلك بالعمل في الجامعات ، وجاءت الفقرة الخاصة بنسبة الخصومات المقتطعة من الراتب للإدخار في المرتبة السادسة ، بمتوسط (٢.٨) ، ووزن (٥٦.٤) % ، وكذلك نظام الادخار المتبع في الجامعة فقد جاءت الفقرة الخاصة به في المرتبة السابعة ، بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٦.٣) % ، وأما عن النسبة التي تساهم فيها الجامعة لصالح ادخار العاملين فقد جاءت في المرتبة الثامنة ، بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٤.٤) % ، مما يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي عن الجوانب المتعلقة بنظام الادخار في الجامعات قد وصل إلى مستوى متوسط قد تراوح بين (٢.٧ : ٢.٨) ، مما يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي مازال متوسطاً في بعد الاستقرار الوظيفي وخاصة فيما يتعلق بنظام الادخار المتبع في الجامعة وذلك من حيث النسبة المقتطعة من راتب العامل من جهة ، ومن حيث النسبة التي تساهم فيها الجامعة لإدخار العاملين في الجامعة من جهة أخرى ، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاستقرار الوظيفي نجد أن مستوى الرضا الوظيفي بدأ يتناقص تدريجياً خاصة فيما يتعلق بتوافر صندوق للضمان الاجتماعي وذلك حسب سلم الرضا

الوظيفي ، حيث كان متوسط تلك الفترة (٢.٤) ، ووزنها (٤٨.٤) % حيث جاءت في المرتبة التاسعة ، ويدل ذلك على انخفاض مستوى الرضا عن مدى توافر صندوق للضمان الاجتماعي ليصل إلى مستوى متدني في هذا الجانب من بعد الاستقرار الوظيفي ، أما الفقرة " درجة الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي " فقد جاءت في المرتبة العاشرة ، بمتوسط (٢.٣) ، ووزن (٤٧.٤) % ، مما يدل على تدني مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة عن ظروف العمل المستقبلية وخاصة نظام التعويضات والمعاشات ، أما بالنسبة للفقرات الخاصة بتوفر أمان مستقبلي خاصة من حيث التقاعد و الراتب التقاعدي فقد جاءت في أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي ، حيث تحصلت الفقرة " مدى الأمان المستقبلي في حالة التقاعد " على المرتبة الحادية عشرة ، بمتوسط (٢.٢) ، ووزن (٤٣.٢) % ، والفقرة " مدى توفر راتب تقاعدي في حالة التقاعد " جاءت في المرتبة الثانية عشرة والأخيرة ، بمتوسط (٢.١) ، ووزن (٤٢.٣) % ، وهذا يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عن بعد الاستقرار في العمل ليصل إلى أدنى مستوى في الأمان المستقبلي في العمل بالجامعة ، بل حتى استياء العاملين عن ظروف العمل المستقبلية وخاصة فيما يتعلق بنظام التقاعد وتوفر راتب تقاعدي في حالة التقاعد.

ج) العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين :

يشير الجدول رقم (٢٣) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق برضا العاملين عن فقرات المجال الثالث " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " ، فمن خلال عرض المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال وُجِدَ المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تراوحت بين (٢.٥ : ٣.٧) مما يدل على أن المتوسطات التي تراوحت ما بين (٢.٥ : ٣.٥) دلت على أن هناك مستوى متوسط من الرضا في تلك الفقرات ، أما المتوسطات التي زادت عن (٣.٥) دلت على وجود مستوى عالي من الرضا لهذه الفقرات ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٢٣)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث
" العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة(ن= ٣١٤)

م	الفقرة	بيان	ياضد بدرجة قليلة جدا	ياضد بدرجة قليلة	ياضد بدرجة متوسطة	ياضد بدرجة كبيرة	ياضد بدرجة كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة	الترتيب في البعء
٢٣	مدى وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة.	العدد	26	40	115	105	28	1011	3.220	1.051	64.39	20	7
		%	8.28	12.74	36.62	33.44	8.92						
٢٤	مدى مراعاة الإدارة للنواحي الإنسانية في العمل.	العدد	22	53	108	100	31	1007	3.207	1.060	64.14	22	8
		%	7.006	16.88	34.39	31.85	9.87						
٢٥	طريقة مراقبة المسؤولين للعاملين.	العدد	40	52	115	79	28	945	3.010	1.135	60.19	29	10
		%	12.74	16.56	36.62	25.16	8.92						
٢٦	مدى حرص الادارة على سماع مقترحات الموظفين.	العدد	53	67	112	70	12	863	2.748	1.098	54.97	41	16
		%	16.88	21.34	35.67	22.29	3.82						
٢٧	مدى تفهم الادارة المباشر للظروف الفردية للعاملين.	العدد	44	72	113	71	14	881	2.806	1.077	56.11	40	15
		%	14.01	22.93	35.99	22.61	4.46						
٢٨	مدى حرص الادارة على إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.	العدد	68	84	97	52	13	800	2.548	1.124	50.96	51	20
		%	21.66	26.75	30.89	16.56	4.14						
٢٩	الطريقة التي يتم فيها توزيع العمل.	العدد	43	46	127	76	22	930	2.962	1.104	59.24	33	13
		%	13.69	14.65	40.45	24.2	7.01						
		%	7.962	12.74	25.8	37.26	16.2						
٣٠	مدى وجود تعاون من الرئيس المباشر لإنجاز العمل.	العدد	25	40	81	117	51	1071	3.411	1.142	68.22	8	3
		%	7.962	12.74	25.8	37.26	16.2						
٣١	مدى وجود تعاون بين الزملاء لإنجاز العمل.	العدد	20	22	88	127	57	1121	3.570	1.065	71.40	3	1
		%	6.369	7.006	28.03	40.45	18.2						
٣٢	مدى المساعدة التي تحصل عليها من الزملاء في العمل.	العدد	16	33	95	122	48	1095	3.487	1.037	69.75	5	2
		%	5.096	10.51	30.25	38.85	15.3						
٣٣	مدى تبادل المعلومات ومصادر المعرفة بين الزملاء.	العدد	23	42	103	109	37	1037	3.303	1.076	66.05	12	4
		%	7.325	13.38	32.8	34.71	11.8						
٣٤	درجة المشاركة مع الزملاء في ندوات وورش عمل وأنشطة أخرى.	العدد	60	65	100	72	17	863	2.748	1.165	54.97	43	17
		%	19.11	20.7	31.85	22.93	5.41						

12	32	59.81	1.173	2.990	939	29	83	102	56	44	العدد	مدى وجود علاقات اجتماعية بين الرؤساء والموظفين.
						9.24	26.43	32.48	17.83	14.01	%	
5	17	64.78	1.086	3.239	1017	35	101	107	46	25	العدد	مدى وجود علاقات اجتماعية بين الموظفين أنفسهم.
						11.1	32.17	34.08	14.65	7.962	%	
14	37	58.73	1.028	2.936	922	21	62	138	62	31	العدد	مدى وجود تعاون وتنسيق بين الأقسام الإدارية والأكاديمية.
						6.69	19.75	43.95	19.75	9.873	%	
11	31	60.06	1.013	3.003	943	19	77	131	60	27	العدد	مدى التعاون بين وحدات الأقسام الإدارية المختلفة.
						6.05	24.52	41.72	19.11	8.599	%	
9	25	61.08	1.167	3.054	959	28	100	85	63	38	العدد	مدى العون السكرتيري المقدم للموظفين.
						8.92	31.85	27.07	20.06	12.1	%	
19	48	52.80	1.120	2.640	829	13	55	118	62	66	العدد	الطريقة التي يتم فيها تقييم أداء العاملين.
						4.14	17.52	37.58	19.75	21.02	%	
18	45	54.39	1.083	2.720	854	11	71	99	85	48	العدد	مدى قدرة الإدارة على حل مشاكل العاملين.
						3.5	22.61	31.53	27.07	15.29	%	
6	18	64.52	1.077	3.226	1013	33	100	112	43	26	العدد	مدى توافر جو من الألفة والانسجام بين الموظفين.
						10.5	31.85	35.67	13.69	8.28	%	

وبالنظر إلى فقرات هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي تحصلت عليه وذلك من حيث درجة الرضا الوظيفي فإننا نجد الفقرات الخاصة بالعلاقة بين الزملاء من حيث (وجود تعاون بين الزملاء لإنجاز العمل وتقديم المساعد) قد احتلت أعلى درجات سلم الرضا الوظيفي في بعد " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، حيث احتلت الفقرة " مدى وجود تعاون بين الزملاء لإنجاز العمل " المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٧) ، ووزن نسبي (٧١.٤) % ، والفقرة " مدى المساعدة التي يقدمها الزملاء لبعضهم " على المرتبة الثانية ، بمتوسط (٣.٥) ، ووزن نسبي (٦٩.٧) مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في هاتين الفقرتين وخاصة مدى التعاون الموجود بين الزملاء في العمل ، أما الفقرة " مدى وجود تعاون من الرئيس المباشر لإنجاز العمل " فقد جاءت في المرتبة الثالثة ، بمتوسط (٣.٤) ، ووزن نسبي (٦٨.٢) % ، مما يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي من عالي إلى متوسط في الجانب المتعلق بمدى التعاون من الرئيس المباشر في إنجاز العمل ، أما الفقرة الخاصة بمدى تبادل المعلومات ومصادر المعرفة بين الزملاء فقد جاءت في المرتبة الرابعة ، بمتوسط (٣.٣) ، ووزن نسبي (٦٦) %، مما يدل على

وجود مستوى متوسط من الرضا عن مدى تبادل المعلومات والمعرفة بين الزملاء أثناء تأدية العمل ، أما عن وجود علاقات اجتماعية بين الموظفين أنفسهم ووجود جو من الألفة والانسجام فقد دلت النتائج التي تم الحصول عليها بوجود مستوى متوسط من الرضا لهاتين الفترتين بحيث أن الفقرة " مدى وجود علاقات اجتماعية بين الموظفين أنفسهم " تحصلت على المرتبة الخامسة ، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن نسبي (٦٤.٨) % ، أما الفقرة "مدى توافر جو من الألفة والانسجام بين الموظفين " فقد احتلت المرتبة السادسة ، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن نسبي (٦٤.٥) % ، مما يدل على تساوي مستوى متوسط الرضا الوظيفي لهاتين الفترتين مع وجود فارق بسيط في الوزن النسبي لكل منهما ، وقد احتلت الفقرة " مدى وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة " المرتبة السابعة ، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن نسبي (٦٤.٣) % ، والفقرة " مدى مراعاة الإدارة للنواحي الانسانية في العمل " احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط بمتوسط (٣.٢) ، ووزن (٦٤.١) % ، مما يدل على أن هناك مستوى متوسط من رضا العاملين عن التعليمات التي تصدر عن الإدارة وكذلك وجود مستوى متوسط من الرضا عن مراعاة الإدارة للنواحي الانسانية في تعاملها مع العاملين ، أما الفقرة " مدى العون السكرتيري المقدم للموظفين " فقد جاءت في المرتبة التاسعة ، بمتوسط (٣) ، ووزن (٦١) % ، وتشير النتائج إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وخاصة في الجوانب المتعلقة بالنواحي الإدارية من حيث وضوح التعليمات الصادرة ومن حيث مراعاة النواحي الانسانية للعاملين وكذلك من حيث العون والعم الفني والسكرتيري المقدم من قبل السكرتاريا للموظفين ، أما الفقرة " طريقة مراقبة المسؤولين للعاملين " فقد جاءت في المرتبة العاشرة ، بمتوسط (٣) ، ووزن (٦٠.١) % ، ويشير ذلك على وجود مستوى متوسط من الرضا في هذه الفقرة ، وقد حصلت الفقرة " مدى التعاون بين وحدات الأقسام الإدارية المختلفة " على المرتبة الحادية عشرة على نفس المتوسط السابق ولكن بفارق بسيط في الوزن النسبي الذي بلغ (٦٠) % ، مما يدل أيضاً على وجود مستوى متوسط من الرضا عن الطريقة التي يتم فيها مراقبة العاملين من قبل الإدارة وكذلك عن مدى التعاون الموجود بين وحدات الأقسام الإدارية المختلفة ، وقد جاءت الفقرة " مدى توفر علاقات اجتماعية بين الرؤساء والموظفين " في المرتبة الثانية عشر ، بمتوسط (٢.٩) ، ووزن (٥٩.٨) % ، مما يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي في مدى توفر علاقات اجتماعية بين الرؤساء والموظفين ولكن ليبقى هذا المستوى متوسطاً إلى حد ما ، وحصلت الفقرة " الطريقة التي يتم فيها توزيع العمل " على المرتبة الثالثة عشر ، بمتوسط (٢.٩) ، ووزن (٥٩.٢) % ، مما يدل أيضاً على وجود مستوى متوسط من الرضا عن الطريقة التي يتم فيها توزيع العمل بين الموظفين ، أما درجة رضا العاملين عن فقرة " مدى وجود تعاون وتنسيق بين الأقسام الإدارية والأكاديمية " فقد حصلت على متوسط (٢.٩) ، ووزن نسبي (٥٨.٧) % لتحتل المرتبة الرابعة عشرة ، ويشير ذلك إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي في هذه الفقرات ولكن ليبقى ذلك للمستوى متوسطاً ، وعن

مدى تفهم الإدارة المباشر لظروف العاملين فقد جاءت في المرتبة الخامسة عشرة ، بمتوسط (٢.٨) ، ووزن (٥٦.١) % ، والفقرة " مدى حرص الادارة على سماع مقترحات الموظفين " احتلت المرتبة السادسة عشرة ، بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٤.٩) % ، وتشير تلك المتوسطات ا، هناك أيضاً مستوى متوسط من الرضا الوظيفي للعاملين عن مدى علاقتهم بالإدارة وذلك من حيث تفهم الإدارة لظروف العاملين ومن حيث سماع الإدارة لآراء ومقترحات العاملين ، وكذلك الحال بالنسبة لقدرة الادارة على حل مشاكل العاملين فقد جاءت في المرتبة السابعة عشر الفقرة " . درجة المشاركة مع الزملاء في ندوات وورش عمل وأنشطة أخرى " بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٤.٩) % ، أما الفقرة الخاصة بـ " مدى قدرة الإدارة على حل مشاكل العاملين " فقد احتلت المرتبة الثامنة عشر ، بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٤.٣) % ، حيث حصلت على نفس المتوسط الحسابي للفقرة السابقة ولكن بفارق بسيط في الوزن النسبي ، وذلك يدل على تدني مستوى الرضا للعاملين عن مدى المشاركة في دورات تتعلق بالأنشطة وعن مدى قدرة الإدارة على حل مشاكل العاملين ، ولكن ليبقى في حدود المستوى المتوسط، وجاءت الفقرتان " الطريقة التي يتم فيها تقييم أداء العاملين " و"مدى حرص الادارة على إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار " في أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي حيث احتلت الفقرة الخاصة بطريقة تقييم الأداء المرتبة التاسعة عشر ، بمتوسط (٢.٦) ، ووزن (٥٢.٨) % ، والفقرة الخاصة بمدى حرص الإدارة على إعطاء العاملين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار فقد تحصلت على المرتبة العشرون والأخيرة ، بمتوسط (٢.٥) ، ووزن (٥٠.٩) % .

يتضح مما سبق أن الفقرة " مدى وجود تعاون بين الزملاء لإنجاز العمل " تحصلت على المرتبة الأولى ، بينما احتلت الفقرة " مدى المساعدة التي يحصل عليها العاملون من زملائهم " المرتبة الثانية ، ما يدل على مستوى عالي من الرضا بين العاملين نتيجة وجود تعاون بين زملائهم في إنجاز العمل .

بينما جاءت الفقرة " الطريقة التي يتم فيها تقييم الأداء " لتحتل المرتبة قبل الأخيرة ، بينما جاءت فقرة " مدى حرص الإدارة على إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار " في المرتبة الأخيرة من مجال " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " مما يدل على أن التعاون بين الزملاء في العمل ومدى المساعدة التي يقدمها العاملون لبعضهم قد احتلت أعلى درجات سلم الرضا الوظيفي ، في حين أن الطرق التي يتم فيها تقييم الأداء وفرص المشاركة في اتخاذ القرار قد احتلت أدنى درجات السلم ، مما يدل على انخفاض رضا العاملين عن طرق التقييم وعن المشاركة في اتخاذ القرار .

(د) الراتب والحوافز :

يشير الجدول رقم (٢٤) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق برضا العاملين عن بعد " الراتب والحوافز " ، فمن خلال عرض المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تبين أنها تراوحت بين (١.٩ ، ٣.٣) ، مما يدل على تدني الرضا الوظيفي لبعض فقرات هذا المجال حيث أن الفقرات التي يقل متوسطها عن (٢.٥) تشير إلى تدني مستوى الرضا لها ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (٢٤)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع
" الراتب والحوافز " وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة (ن = ٣١٤)

م	الفقرة	بيان	راضة بدرجة قليلة جدا	راضة بدرجة قليلة	راضة بدرجة متوسطة	راضة بدرجة كبيرة	راضة بدرجة كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة	الترتيب في البعد
٤٣	كفاية الراتب للجهد الذي تقوم به في الجامعة.	العدد	40	38	97	94	45	1008	3.210	1.210	64.20	21	3
		%	12.74	12.1	30.89	29.94	14.3						
٤٤	راتبك الشهري مقارنة برواتب زملائك خارج نطاق الجامعة.	العدد	41	33	81	99	60	1046	3.331	1.266	66.62	11	2
		%	13.06	10.51	25.8	31.53	19.1						
٤٥	نسبة الزيادات السنوية التي تطرأ على راتبك.	العدد	78	68	97	53	18	807	2.570	1.195	51.40	50	13
		%	24.84	21.66	30.89	16.88	5.73						
٤٦	كفاية الراتب لمتطلبات المعيشة لك ولأسرتك.	العدد	48	41	111	81	33	952	3.032	1.193	60.64	27	5
		%	15.29	13.06	35.35	25.8	10.5						
٤٧	ملاءمة الراتب للدرجة العلمية الحاصل عليها.	العدد	51	46	95	82	40	956	3.045	1.253	60.89	26	4
		%	16.24	14.65	30.25	26.11	12.7						
٤٨	ملاءمة الراتب لطبيعة العمل.	العدد	59	48	101	65	41	923	2.939	1.279	58.79	35	7
		%	18.79	15.29	32.17	20.7	13.1						
٤٩	مدى وجود علاوة غلاء معيشة تتلاءم بشكل كافي مع الارتفاع في الأسعار.	العدد	129	76	72	28	9	654	2.083	1.119	41.66	63	21
		%	41.08	24.2	22.93	8.917	2.87						
٥٠	نسبة الحوافز التي تحصل عليها من خلال العمل.	العدد	120	83	74	27	10	666	2.121	1.113	42.42	61	20
		%	38.22	26.43	23.57	8.599	3.18						
٥١	مقدار المكافآت المالية في العمل.	العدد	142	84	68	15	5	599	1.908	0.999	38.15	64	22
		%	45.22	26.75	21.66	4.777	1.59						
٥٢	مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل ساعات العمل الإضافي.	العدد	108	84	79	36	7	692	2.204	1.103	44.08	57	17
		%	34.39	26.75	25.16	11.46	2.23						

23	65	37.52	1.049	1.876	589	6	18	65	67	158	العدد	مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل الابداع في العمل.	٥٣
						1.91	5.732	20.7	21.34	50.32	%		
19	59	43.25	1.052	2.162	679	7	23	92	84	108	العدد	مكافأة نهاية الخدمة التي ستحصل عليها مستقبلاً.	٥٤
						2.23	7.325	29.3	26.75	34.39	%		
15	54	47.71	1.142	2.385	749	12	43	87	84	88	العدد	توافر فرص للترقية والترقية.	٥٥
						3.82	13.69	27.71	26.75	28.03	%		
14	52	49.43	1.189	2.471	776	14	53	87	73	87	العدد	مدى وجود معايير للترقية في العمل.	٥٦
						4.46	16.88	27.71	23.25	27.71	%		
10	46	54.01	1.264	2.701	848	30	56	89	68	71	العدد	مقدار التشجيع والتقدير الذي تحصل عليه من رئيسك مقابل تميزك في العمل.	٥٧
						9.55	17.83	28.34	21.66	22.61	%		
1	9	67.45	1.155	3.373	1059	51	109	87	40	27	العدد	المكانة الاجتماعية التي يوفرها لك العمل.	٥٨
						16.2	34.71	27.71	12.74	8.599	%		
9	39	56.24	1.220	2.812	883	22	80	92	57	63	العدد	مدى إتاحة الفرصة للمشاركة في الدورات المتصلة بعملك.	٥٩
						7.01	25.48	29.3	18.15	20.06	%		
8	36	58.73	1.205	2.936	922	29	82	92	62	49	العدد	مدى إتاحة الفرصة للأكاديميين من إكمال تحصيلهم العلمي.	٦٠
						9.24	26.11	29.3	19.75	15.61	%		
16	55	47.58	1.155	2.379	747	15	39	84	88	88	العدد	مدى إتاحة الفرصة للإداريين من إكمال تحصيلهم العلمي.	٦١
						4.78	12.42	26.75	28.03	28.03	%		
12	49	52.04	1.104	2.602	817	11	57	105	78	63	العدد	مدى توفر الفرصة للنمو المهني والتقدم الوظيفي.	٦٢
						3.5	18.15	33.44	24.84	20.06	%		
6	30	60.13	1.128	3.006	944	26	83	111	55	39	العدد	مدى ملائمة الاجازات السنوية.	٦٣
						8.28	26.43	35.35	17.52	12.42	%		
11	47	53.89	1.126	2.694	846	17	55	116	67	59	العدد	مدى توافر مزايا أو منافع إضافية أخرى في الجامعة.	٦٤
						5.41	17.52	36.94	21.34	18.79	%		
18	58	43.63	1.088	2.182	685	8	33	72	96	105	العدد	مدى تطبيق نظام الحوافز بشكل فعلي على أرض الواقع بالجامعة.	٦٥
						2.55	10.51	22.93	30.57	33.44	%		

وبالنظر إلى فقرات هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي تحصلت عليه وذلك من حيث درجة الرضا الوظيفي فإننا نجد أن الفقرة " المكانة الاجتماعية التي يوفرها لك العمل " احتلت أعلى درجات سلم الرضا الوظيفي بمتوسط (٣.٤) ، ووزن نسبي (٦٧.٤) % ، حيث جاءت في المرتبة الأولى مما يدل على رضا العاملين في الجامعات الفلسطينية عن العمل بالجامعات نظراً للمكانة الاجتماعية التي يوفرها لهم العمل بتلك الجامعات ، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة الخاصة بالراتب مقارنة برواتب الزملاء ، بمتوسط (٣.٣) ، ووزن (٦٦.٦) % ، أما الفقرة " كفاية الراتب مقابل الجهد المبذول فقد جاءت في المرتبة الثالثة ، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن (٦٤.٢) % ، وهو يعتبر مستوى متوسط من الرضا مما يدل على وجود مستوى متوسط من الرضا للعاملين عن مدى كفاية الراتب مقابل الجهود التي يبذلها العاملون ، أما الفقرات " ملاءمة الراتب للدرجة العلمية " وكفاية الراتب لمتطلبات المعيشة " فقد جاءت في المرتبة الرابعة والخامسة ونفس المتوسط (٣) ، مع وجود فارق بسيط في الوزن النسبي بلغ للفقرة الخاصة بملاءمة الراتب للدرجة العلمية (٦٠.٩) % ، وللفقرة الخاصة بكفاية الراتب (٦٠.٦) % ، مما يدل على وجود أيضاً مستوى متوسط من الرضا للعاملين عن ملاءمة الراتب للدرجة العلمية ومدى كفاية الراتب لمتطلبات المعيشة ، بينما جاءت الفقرة " مدى ملاءمة الإجازات السنوية " في المرتبة السادسة ، بمتوسط (٣) ، ووزن (٦٠.١) % ، وعن ملاءمة الراتب لطبيعة العمل فقد جاءت في المرتبة السابعة ، بمتوسط (٢.٩) ، ووزن (٥٨.٨) % ، وهذا يعطي إشارة إلى بدء مستوى الرضا الوظيفي في الانخفاض عما هو عليه وذلك فيما يتعلق بملاءمة الراتب لطبيعة العمل ، أما الفقرة " مدى إتاحة الفرصة للأكاديميين من إكمال تحصيلهم العلمي " احتلت المرتبة الثامنة ، بمتوسط (٢.٩) ، ووزن (٥٨.٧) % ، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الرضا للعاملين الأكاديميين منهم عن الفرص المتاحة لهم في إكمال تحصيلهم العلمي ، أما الفقرة الخاصة بإتاحة الفرصة للمشاركة في دورات فقد جاءت في المرتبة التاسعة ، بمتوسط (٢.٨) ، ووزن (٥٦.٢) % ، مما يدل أيضاً على وجود مستوى متوسط نوعاً ما عن الفرص المتاحة للمشاركة في دورات متصلة بالعمل ، أما الفقرة " مقدار التشجيع والتقدير الذي تحصل عليه من رئيسك مقابل تميزك في العمل " فقد جاءت في المرتبة العاشرة ، بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٤) % ، وهذا يدل على تدني مستوى الرضا عن التشجيع الذي يتلقاه العاملون من الرؤساء ، أما الفقرات " مدى توافر مزايا أو منافع إضافية أخرى في الجامعة " و " مدى توفر الفرصة للنمو المهني والتقدم الوظيفي " فقد جاءت في المرتبة الحادية عشر والثانية عشر على التوالي بنفس المتوسط (٢.٦) ،

وفارق بسيط في الوزن النسبي كان للفقرة الخاصة بالمزايا (٥٣.٩) % ، ولفقرة الخاصة بفرص النمو المهني (٥٢) % ، مما يدل على بقاء مستوى الرضا متوسطاً في هذه الفترات ولكن بشكل متدن ، أما الفقرة الخاصة بـ " نسبة الزيادات التي تطرأ على الراتب " فقد احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط (٢.٥) ، ووزن (٥١.٤) % مما يدل على تدني مستوى رضا العاملين عن مقدار الزيادات في الراتب ، أما عن الفقرة الخاصة بمدى وجود معايير للترقية فقد جاءت في المرتبة الرابعة عشر ، بمتوسط (٢.٤) ، ووزن (٤٩.٤) % ، وفترة " مدى إتاحة الفرصة للإداريين من إكمال تحصيلهم العلمي : المرتبة الخامسة عشر ، بمتوسط (٢.٣) ، ووزن (٤٧.٥) % ، مما يدل على تدني مستوى الرضا الوظيفي عن مدى توفير الفرص للعاملين من الإداريين في حين كان متوسطه للعاملين الأكاديميين (٢.٩) مما يدل على أن رضا العاملين الأكاديميين عن فرص التحصيل العلمي كانت أعلى منها للإداريين الذي بلغ متوسطهم (٢.٣) ، وجاءت الفقرة الخاصة بفرص الترقية والترقيع في المرتبة السادسة عشر ، بمتوسط (٢.٢) ، ووزن (٤٧.٧) % ، مما يدل أيضاً على تدني مستوى الرضا الوظيفي عن فرص الترقية والترقيع المتاحة لهم في العمل ، وجاءت الفقرة " مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل ساعات العمل الإضافي " في المرتبة السابعة عشر ، بمتوسط (٢.٢) ، ووزن (٤٤) % ، مما يدل على الاستمرار في تدني مستوى الرضا الوظيفي في فقرات المجال " الراتب والحوافز " إلى حد متناقص تدريجياً ، حيث جاءت الفقرات " مدى تطبيق نظام الحوافز بشكل فعلي على أرض الواقع بالجامعة " و " مكافأة نهاية الخدمة التي ستحصل عليها مستقبلاً " في المرتبة الثامنة عشر والتاسعة عشر ، بنفس المتوسط بلغ (٢.١) ، وفارق بسيط في الوزن النسبي بلغ للفقرة الخاصة بنظام الحوافز (٤٣.٦) % ، ولفقرة مكافأة نهاية الخدمة (٤٢.٢) % ، مما يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات عن نظام الحوافز المطبق في تلك الجامعات ، أما الفقرة " نسبة الحوافز التي تحصل عليها من خلال العمل " فقد جاءت في المرتبة العشرون ، بمتوسط (٢.١) ، ووزن (٤٢.٤) % ، مما يدل أيضاً على عدم رضا العاملين عن الحوافز الموجودة في الجامعة الأثر الذي انعكس على تدني مستوى الرضا الوظيفي في هذه الفقرة ، وقد جاءت الفقرة " مدى وجود علاوة غلاء معيشة تتلاءم بشكل كافي مع الارتفاع في الأسعار " في المرتبة الحادية والعشرون ، بمتوسط (٢) ، ووزن (٤١.٦) % ، مما يدل على تدني مستوى الرضا عن العلاوات والزيادات في الراتب وذلك بشكل يتلاءم مع الغلاء في الأسعار ، أما الفقرات " مقدار المكافآت المالية في العمل " و " مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل الإبداع في العمل " فقد احتلتا أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي حيث

احتلت الفقرة الخاصة بالمكافآت المالية المرتبة الثانية والعشرون بمتوسط (١.٩) ، ووزن (٣٨.١) % ، والفقرة الخاصة بالمكافآت المقدمة مقابل الإبداع في العمل احتلت المرتبة الثالثة والعشرون ، بمتوسط (١.٨) ، ووزن (٣٧) % ، مما يدل على استياء العاملين من نظام المكافآت وحتى عدم وجود أية مكافآت سواء كانت مالية أو معنوية أو مقابل الإبداع في العمل .

مما سبق يتضح أن فقرة " المكانة الاجتماعية التي يوفرها العمل " قد احتلت المرتبة الأولى ، بينما تحصلت الفقرة " الراتب الشهري مقارنة برواتب الزملاء خارج نطاق العمل " على المرتبة الثانية ، مما يدل على وجود درجة من الرضا إلى حد ما عن المكانة التي يوفرها العمل بالجامعة للموظفين ، كذلك رضاهم إلى حد ما عن الراتب الذي تقدمه الجامعة لهم مقارنة برواتب زملائهم خارج نطاق الجامعة ، بينما تدنت درجة الرضا الوظيفي في فقرات أخرى من بعد " الراتب والحوافز " حيث جاءت الفقرات " المكافآت المالية في العمل " و " مقدار المكافآت مقابل الإبداع في العمل " في أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي مما يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشكل عام عن المكافآت المقدمة لهم سواء كانت مالية (عينية) أو معنوية وذلك مقابل الإبداع في العمل .

وقد لوحظ أيضاً من الجدول السابق أن بعض فقرات مجال " الراتب والحوافز " قد تدنى مستوى متوسط الرضا الوظيفي عندها حيث كانت متوسطات هذه الفقرات أقل من (٢.٥) ، وهذا يعطي دلالة إحصائية بتدني مستوى الرضا في تلك الفقرات ، وفيما يلي تلك الفقرات :

- مدى وجود علاوة غلاء معيشة تتلاءم مع الارتفاع في الأسعار .
- مقدار المكافآت مقابل ساعات العمل الإضافي .
- مكافأة نهاية الخدمة .
- فرص الترقية والترفيه .
- معايير الترقية في العمل .
- إتاحة الفرصة للإداريين من إكمال تحصيلهم العلمي .
- نظام الحوافز المطبق في الجامعة .

و يظهر أيضاً في الجدول السابق أن هناك فرقاً في المتوسط الحسابي لفقرتي " إتاحة الفرصة للعاملين من إكمال تحصيلهم العلمي " والمتعلقة مرة بالإداريين ومرة أخرى بالأكاديميين ، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة الخاصة بالأكاديميين (٢.٩) والوزن النسبي (٥٨.٧) ،

بينما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخاصة بالإداريين (٢.٣) والوزن النسبي (٤٧.٥) مما يدل على أن هناك فروقاً في درجات الرضا الوظيفي عن فرص إكمال التحصيل العلمي بين الإداريين والأكاديميين لصالح الأكاديميين ، مع العلم بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشكل عام بين مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير طبيعة العمل (إداري / أكاديمي) انظر إثبات الفرضيات : الفرضية الثالثة /ب

هـ) ترتيب عناصر الرضا الوظيفي حسب الأهمية :

وللإجابة على أسئلة عناصر الرضا الوظيفي التي وردت في استبانة الدراسة وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة للعاملين الذين تم استقصائهم في الجامعات الفلسطينية الأربعة في قطاع غزة ، فقد قامت الباحثة بحساب مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة وذلك بغرض ترتيب عناصر الرضا الوظيفي حسب الأهمية ، والجدول رقم (٢٥) يوضح ذلك :

جدول رقم (٢٥)

الاستجابات والمتوسطات والانحراف المعياري لأفراد العينة لترتيب عناصر الرضا الوظيفي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	7	6	5	4	3	2	1	الفقرة
1	32.985	1.659	2.309	725	23	8	66	5	17	59	136	الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.
2	47.452	1.764	3.322	1043	40	22	54	19	40	60	79	الراتب الشهري.
4	60.965	1.725	4.268	1340	48	23	58	38	51	56	40	مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل.
6	70.473	1.560	4.933	1549	40	36	38	54	63	62	21	الترقيات والمكافآت.
3	48.226	1.869	3.376	1060	40	52	48	72	59	27	16	الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء.
7	75.432	1.684	5.280	1658	51	78	30	66	45	37	7	بروف العمل من تهوية وإضاءة وتوافر التجهيزات والأدوات المكتبية.
5	64.468	1.978	4.513	1417	72	95	20	60	39	13	15	الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار وصندوق الضمان الاجتماعي

يتبين من الجدول السابق أن الوزن النسبي للعنصر الأول " الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي " بلغ (٣٢.٩) % ، وبلغ الوزن النسبي للعنصر الثاني " الراتب الشهري " (٤٧.٤)

% وللعنصر الثالث " مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل " (٦٠.٩) ، أما العنصر الرابع " الترقيات والمكافآت " فقد بلغ الوزن النسبي له (٧٠.٤) % ، والعنصر الخامس " الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء " بلغ وزنه النسبي (٤٨.٢) % وأما الوزن النسبي للعنصر السادس " ظروف العمل من تهوية وإضاءة الخ " فقد بلغ (٧٥.٤) % ، وأخيراً العنصر السابع والأخير " الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار كان وزنه النسبي (٦٤.٤) % ، وعليه فإن ترتيب عناصر الرضا الوظيفي حسب أهميتها للعاملين وحسب الوزن النسبي لها هي كالتالي :

- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي
- الراتب الشهري
- الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء
- مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل
- الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار والضمان الاجتماعي
- الترقيات والمكافآت
- ظروف العمل من تهوية وإضاءة ... الخ
- المرتبة الأولى
- المرتبة الثانية
- المرتبة الثالثة
- المرتبة الرابعة
- المرتبة الخامسة
- المرتبة السادسة
- المرتبة السابعة

وبالتالي فإن أكثر العناصر أهمية تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات قطاع غزة هي " الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي " يليها عنصر " الراتب الشهري " أما " ظروف العمل من تهوية وإضاءة ... الخ " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة .

رابعاً : إثبات الفرضيات :

تتمثل فرضيات الدراسة في التالي :

١- هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً للمتغيرات (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ، الراتب والحوافز) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية :

أ- الجنس (ذكر / أنثى)

ب- العمر .

ج- الحالة الاجتماعية (متزوج / أعزب / غير ذلك)

د- عدد الأبناء .

هـ- المؤهل العلمي (دكتوراة/ماجستير/بكالوريوس / دبلوم/ثانوية عامة).

و- سنوات الخبرة .

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات بيئة العمل التالية :

أ) مكان العمل .

ب) طبيعة العمل .

وسيتم التحقق من كل فرضية على حدة وذلك من خلال الربط بين المجموعات التي تحتويها الاستبانة حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية وإيجاد مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وللتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام اختبار (T-test) وأسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث تم التعرف على اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باستخدام اختبار شيفيه البعدي وذلك وفقاً لمتغيرات الدراسة الشخصية و متغيرات بيئة العمل .

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً للتحقق من كل فرضية من فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى :

تنص الفرضية على أنه " هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً للمتغيرات (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، الراتب والحوافز) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية " . وللتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من الإداريين والأكاديميين تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع أفراد عينة الدراسة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (٢٦) .

جدول رقم (٢٦)

مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

الأبعاد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
---------	------------------	---------	-------------------	--------------	---------

١	٦٥.٦١	٨.٠٧٢	٣٢.٨٠٦	١٠٣٠١	الظروف الملائمة للعمل
٣	٥٦.٩٩	٩.٢٤١	٣٤.١٩٤	١٠٧٣٧	الاستقرار الوظيفي
٢	٦٠.٨٣	١٤.٧٩١	٦٠.٨٢٨	١٩١٠٠	علاقة الرؤساء والمرؤوسين
٤	٥٢.١٩	١٦.٩٨٥	٦٠.٠٢٢	١٨٨٤٧	الراتب والحوافز
	٥٧.٨٠	٤١.٨٤٩	١٨٧.٨٥٠	٥٨٩٨٥	مجموع

يبين الجدول رقم (٢٦) أن الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة قد حقق أعلى مستوى في مجال " الظروف الملائمة للعمل " ، بينما كان الرضا عن " الراتب والحوافز " في أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي ، حيث بلغ متوسط الرضا عن الظروف الملائمة للعمل (٣٢.٨) والوزن النسبي (٦٥.٦%) أما البعد "علاقة الرؤساء بالمرؤوسين" فقد احتل المرتبة الثانية حيث بلغ متوسط الرضا للعاملين في هذا المجال (٦٠) والوزن النسبي (٦٠.٨%) ، وجاء مجال " الاستقرار الوظيفي " في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣٤.١) والوزن النسبي (٥٦.٩%) ، أما مجال "الراتب والحوافز" فقد جاء في المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٦٠) والوزن النسبي له (٥٢.١%) ، وعليه فإن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة قد بلغ متوسطها (١٨٧.٨) والوزن النسبي (٥٧.٨%) وهذا يعني أن موظفي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يتمتعون بدرجة رضا متوسطة عن عملهم في تلك الجامعات بشكل عام على جميع مجالات الرضا عن العمل ما عدا مجال " الراتب والحوافز " فإنهم مستنون من هذا المجال لدى عملهم في تلك الجامعات .

والجدول رقم (٢٧) يبين مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة حصائية .

جدول رقم (٢٧)

مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الافتراضي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
ظروف العمل	١٠	٣٠	٣٢.٨٠٦	٨.٠٧٢	٦.١٥٩	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١	لصالح المتوسط
الاستقرار الوظيفي	١٢	٣٦	٣٤.١٩٤	٩.٢٤١	٣.٤٦٣-	٠.٠٠١	دالة عند ٠.٠١	لصالح المتوسط الافتراضي
علاقة الرؤساء بالمرؤوسين	٢٠	٦٠	٦٠.٨٢٨	١٤.٧٩١	٠.٩٩٢	٠.٣٢٢	غير دالة حصائياً	
الراتب والحوافز	٢٣	٦٩	٦٠.٠٢٢	١٦.٩٨٥	٩.٣٦٦-	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١	لصالح المتوسط الافتراضي
مجموع	٦٥	١٩٥	١٨٧.٨٥٠	٤١.٨٤٩	٣.٠٢٧-	٠.٠٠٣	دالة عند ٠.٠١	لصالح المتوسط الافتراضي

الفرضية الثانية :

تتص الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة μ^3 (٠.٠٥) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية :

أ) الجنس (ذكور/إناث) :

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي في المجالات الأربعة التي حددتها أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس ، ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجة الرضا الوظيفي في هذه المجالات تم استخدام اختبار (T.test) والجدول رقم (٢٨) يوضح ذلك .

جدول رقم (٢٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبانة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكور ، إناث)

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	ذكر	256	33.26	8.065	2.115	دالة عند ٠.٠١
	أنثى	58	30.79	7.858		
لاستقرار الوظيفي	ذكر	256	34.31	9.222	0.460	غير دالة إحصائياً
	أنثى	58	33.69	9.385		
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	ذكر	256	61.07	14.879	0.619	غير دالة إحصائياً
	أنثى	58	59.74	14.476		
لراتب والحوافز	ذكر	256	60.34	17.130	0.704	غير دالة إحصائياً
	أنثى	58	58.6	16.397		
مجموع	ذكر	256	189	42.25	1.012	غير دالة إحصائياً
	أنثى	58	182.8	39.961		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣١٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦
قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣١٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من ت الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة عدا المجال الأول " الظروف الملائمة للعمل " وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تلك المجالات تعزى لمتغير الجنس ، بينما كانت قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال " الظروف الملائمة للعمل " وهذا يدل على وجود فروق في هذا المجال تعزى لمتغير الجنس وهذه الفروق لصالح الذكور ، وهذا يعني أن العاملين من الذكور في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة راضون إلى حد ما عن ظروف العمل ، بينما كان هناك استياء من العاملين من الإناث عن ظروف العمل وخاصة طول فترة الدوام وعدد ساعات العمل لدى عملهن في هذه الجامعات ، وخاصة العاملات في المجال الإداري .

(ب) العمر:

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وتم

الاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام نسبة التحليل الفأئية " ف " وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات الرضا الوظيفي بين مجالات الاستبانة الأربعة وفقاً لمتغير العمل والجدول رقم (٢٩) يوضح ذلك :

جدول رقم (٢٩)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر (ن = ٣١٤)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	198.959	3	66.320	1.018	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20194.191	310	65.143		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	63.595	3	21.198	0.246	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26663.555	310	86.011		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين	بين المجموعات	558.965	3	186.322	0.850	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67921.749	310	219.102		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	325.595	3	108.532	0.374	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89967.249	310	290.217		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	2891.065	3	963.688	0.548	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	545286.900	310	1758.990		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٦٥

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٨٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة " ف " المحسوبة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) أقل من قيمة " ف " الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير العمر ، أي أنه لا توجد فروق في متوسط درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لأعمار هؤلاء العاملين ، وللتأكد من عدم وجود فروق في متوسطات الرضا الوظيفي للعاملين فقد استخدم اختبار شيفيه

حيث تبين أن قيم "ف" المحسوبة أقل من الفرق في "م" أي المتوسطات لمجموعات متغير العمر كما يتبين في الجدول التالي :

جدول (٣٠)
نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها
في الدرجة الكلية تعزى لمتغير العمر

العمر	من ٢٠-٢٩ سنة م=١٨٨.٣٤٠	من ٣٠-٣٩ سنة م=١٨٨.٤٧٥	من ٤٠-٤٩ سنة م=١٨٩.٤٠٤	أكثر من ٥٠ سنة م=١٧٧.٤١٧
من ٢٠-٢٩ سنة م=١٨٨.٣٤٠	-	-	-	-
من ٣٠-٣٩ سنة م=١٨٨.٤٧٥	٠.١٣٥	-	-	-
من ٤٠-٤٩ سنة م=١٨٩.٤٠٤	١.٠٦٤	٠.٩٢٩	-	-
أكثر من ٥٠ سنة م=١٧٧.٤١٧	١٠.٩٢٣	١١.٠٥٩	١١.٩٨٨	-

يوضح الجدول رقم (٣٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

ج) الحالة الاجتماعية (متزوج ، أعزب ، غير ذلك) :

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وقد تم الاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام نسبة التحليل الفائية " ف " وذلك لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية والجدول رقم (٣١) يوضح ذلك :

جدول رقم (٣١)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (ن = 314)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	545.794	2	272.897	4.276	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	19847.356	311	63.818		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	153.960	2	76.980	0.901	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26573.190	311	85.444		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين	بين المجموعات	874.653	2	437.326	2.012	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67606.061	311	217.383		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	477.128	2	238.564	0.826	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89815.715	311	288.797		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	6730.433	2	3365.216	1.933	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	541447.532	311	1740.989		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٤
قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٧١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية عدا مجال "الظروف الملائمة للعمل"، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير الحالات الاجتماعية.

أما في حالة مجال "ظروف العمل الملائمة" فقد كانت قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية

عند ذلك المستوى تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ، ولمعرفة اتجاه الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه البعدي ، والجدول رقم (٣٢) يوضح ذلك :

جدول رقم (٣٢)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول " الظروف الملائمة للعمل " تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	متزوج م=33.133	أعزب م=30.392	غير ذلك م=38.429
متزوج م=33.133	-	-	-
أعزب م=30.392	2.741	-	-
غير ذلك م=38.429	5.296	*8.036	-

* دالة عند مستوى دلالة (0.01 ≤ α)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الموظفين العزاب والموظفين غير ذلك (مطلق أو أرمل) ، ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى

مما سبق يتضح أن درجة رضا العاملين من الموظفين غير ذلك التي تشمل فئة (مطلق ، أرمل) أعلى إلى حد ما من درجة رضا العاملين من المتزوجين والعزاب والذين لم تظهر بينهم أية فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة رضاهم عن العمل .

د) عدد الأبناء :

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ، حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وتم الاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام نسبة التحليل الفئوية " ف " وذلك لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد الأبناء ، والجدول رقم (٣٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣٣)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير عدد الأبناء (ن = ٣٤٠)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	256.725	3	85.575	1.317	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20136.425	310	64.956		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	109.678	3	36.559	0.426	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26617.472	310	85.863		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	بين المجموعات	342.279	3	114.093	0.519	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	68138.435	310	219.801		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	519.008	3	173.003	0.597	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89773.836	310	289.593		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	3352.736	3	1117.579	0.636	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	544825.229	310	1757.501		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٦٥

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٨٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير عدد الأولاد ، وهذا يعني عدم وجود فروق في متوسط درجات رضا العاملين عن عملهم تبعاً لعدد الأولاد ، وللتأكد من عدم وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي ، تم استخدام اختبار شيفيه حيث تبين أن "ف" المحسوبة أقل من الفرق في "م" متوسطات الرضا لمجموعات المتغير عدد الأبناء ، والجدول رقم (٣٤) يبين ذلك :

جدول (٣٤)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها
في الدرجة الكلية تعزى لمتغير عدد الأولاد

عدد الأولاد	لا يوجد م=183	من ١-٣ أولاد م=191.509	من ٤-٦ أولاد م=186.744	أكثر من ٦ أولاد م=189.209
لا يوجد م=183	-	-	-	-
من ١-٣ أولاد م=191.509	8.509	-	-	-
من ٤-٦ أولاد م=186.744	3.744	4.765	-	-
أكثر من ٦ أولاد م=189.209	6.209	2.300	2.465	-

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد الأولاد.

هـ) المؤهل العلمي (دكتوراه ، ماجستير ، بكالوريوس ، دبلوم ، ثانوية عامة) :
وللتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ،
حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وللاستدلال على اتجاه
الفروق في متوسطات درجة الرضا الوظيفي تم استخدام نسبة التحليل الفائية وذلك للتعرف على
اتجاه الرضا الوظيفي في مجالات الاستبانة الربعة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم
(٣٥) يوضح ذلك .

جدول رقم (٣٥)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 314)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	502.513	4	125.628	1.952	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	19890.637	309	64.371		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	368.809	4	92.202	1.081	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26358.341	309	85.302		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	بين المجموعات	908.592	4	227.148	1.039	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67572.121	309	218.680		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	794.274	4	198.568	0.686	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89498.570	309	289.639		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	1117.282	4	279.320	0.158	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	547060.683	309	1770.423		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٦٥
 قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٨٨

يتبين من الجدول السابق أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من قيمة " ف " الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي عند ذلك المستوى ، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً للمؤهل العلمي سواء كان العاملون من حملة الدكتوراه أو الماجستير أو البكالوريوس أو الدبلوم أو مؤهل الثانوية العامة ، وللتأكد من عدم وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي لهذا المتغير فقد تم استخدام اختبار شيفيه حيث تبين أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من الفرق في " م "

الفرق في متوسطات الرضا لمجموعات متغير المؤهل العلمي ، والجدول رقم (٣٦) يوضح ذلك :

جدول (٣٦)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوية م=184.909	دبلوم م=192.515	بكالوريوس م=187.229	ماجستير م=188.901	دكتوراه م=186.422
ثانوية م=184.909	-	-	-	-	-
دبلوم م=192.515	7.606	-	-	-	-
بكالوريوس م=187.229	2.320	5.286	-	-	-
ماجستير م=188.901	3.992	3.614	1.672	-	-
دكتوراه م=186.422	1.513	6.093	0.807	2.479	-

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل.

و) سنوات الخبرة :

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحلي التباين الأحادي، حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها، كما تم استخدام نسبة التحليل الفائئة "ف" للاستدلال على اتجاه الفروق بين متوسطات درجة الرضا الوظيفي وذلك طبقاً لمتغير سنوات الخدمة في المجالات الأربعة كما حددتها أداة الدراسة، والجدول رقم (٣٧) يوضح ذلك .

جدول رقم (٣٧)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = ٣١٤)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	34.282	2	17.141	0.262	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20358.867	311	65.463		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	59.267	2	29.633	0.346	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26667.883	311	85.749		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	بين المجموعات	666.710	2	333.355	1.529	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67814.003	311	218.051		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	592.314	2	296.157	1.027	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89700.530	311	288.426		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	3005.462	2	1502.731	0.857	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	545172.503	311	1752.966		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٤

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٧١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٦-١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات) وذلك في مجالات كما حددتها أداة الدراسة ، وللتأكد من عدم وجود فروق في مستويات الرضا لمتغير سنوات الخبرة فقد تم استخدام اختبار شيفيه ، حيث تبين أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من الفرق في "م" لمتوسطات الرضا الوظيفي بين مجموعات المتغير سنوات الخبرة ، والجدول رقم (٣٨) يوضح ذلك :

جدول (٣٨)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات م=188.707	من 6-10 سنوات م=183.573	أكثر من ١٠ سنوات م=191.859
أقل من 5 سنوات م=188.707	-	-	-
من 6-10 سنوات م=183.573	5.135	-	-
أكثر من ١٠ سنوات م=191.859	3.152	8.286	-

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\mu^3 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، تعزى لمتغيرات في بيئة العمل مثل :
أ) مكان العمل :

وللتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ، حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وتم الاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام نسبة التحليل الفائية " ف " ، حيث تم التعرف على اتجاهات الفروق في متوسطات درجة الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير مكان العمل والجدول رقم (٣٩) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣٩)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير مكان العمل (ن = ٣٤٠)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	3306.478	3	1102.159	19.996	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	17086.672	310	55.118		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	3080.529	3	1026.843	13.462	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	23646.620	310	76.279		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين	بين المجموعات	7535.593	3	2511.864	12.777	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	60945.120	310	196.597		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	16079.101	3	5359.700	22.388	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	74213.743	310	239.399		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	103064.487	3	34354.829	23.926	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	445113.478	310	1435.850		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٦٥

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٨٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في جميع المجالات والدرجة الكلية، أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير الجامعة (مكان العمل) عند ذلك المستوى.

ولمعرفة اتجاه الفروق التي ظهرت تم استخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول رقم

(٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤) توضح ذلك :

جدول رقم (٤٠)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها
في البعد الأول " الظروف الملائمة للعمل " تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	الجامعة الإسلامية م=36.646	جامعة الأزهر م=29.901	جامعة الأقصى م=29.565	جامعة القدس المفتوحة م=32.147
الجامعة الإسلامية م=36.646	-	-	-	-
جامعة الأزهر م=29.901	*6.745	-	-	-
جامعة الأقصى م=29.565	*7.081	0.337	-	-
جامعة القدس المفتوحة م=32.147	*4.499	2.246	2.583	-

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (٤٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل في البعد الأول بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأزهر لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأقصى لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة القدس المفتوحة لصالح موظفي الجامعة الإسلامية ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى.

جدول رقم (٤١)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها
في البعد الثاني " الاستقرار الوظيفي " تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	الجامعة الإسلامية م=37.961	جامعة الأزهر م=32.055	جامعة الأقصى م=31.613	جامعة القدس المفتوحة م=30.559
الجامعة الإسلامية م=37.961	-	-	-	-
جامعة الأزهر م=32.055	*5.906	-	-	-
جامعة الأقصى م=31.613	*6.348	0.442	-	-
جامعة القدس المفتوحة م=30.559	*7.402	1.496	1.054	-

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (٤١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة في البعد الثاني بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأزهر لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأقصى لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة القدس المفتوحة لصالح موظفي الجامعة الإسلامية ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى.

جدول رقم (٤٢)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الثالث "علاقة الرؤساء بالمروءين" تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	الجامعة الإسلامية م=66.583	جامعة الأزهر م=55.582	جامعة الأقصى م=57.242	جامعة القدس المفتوحة م=59.912
الجامعة الإسلامية م=66.583	-	-	-	-
جامعة الأزهر م=55.582	*11.000	-	-	-
جامعة الأقصى م=57.242	*9.341	1.660	-	-
جامعة القدس المفتوحة م=59.912	*6.671	4.329	2.670	-

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يبين الجدول رقم (٤٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة في البعد الثالث بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأزهر لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأقصى لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة القدس المفتوحة لصالح موظفي الجامعة الإسلامية ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى.

جدول رقم (٤٣)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الرابع "الراتب و الحوافز" تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	الجامعة الإسلامية م=68.362	جامعة الأزهر م=55.527	جامعة الأقصى م=50.855	جامعة القدس المفتوحة م=57.618
الجامعة الإسلامية م=68.362	-	-	-	-
جامعة الأزهر م=55.527	*12.835	-	-	-
جامعة الأقصى م=50.855	*17.507	4.673	-	-
جامعة القدس المفتوحة م=57.618	*10.745	2.090	6.763	-

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يبين الجدول رقم (٤٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة في البعد الرابع بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأزهر لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأقصى لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة القدس المفتوحة لصالح موظفي الجامعة الإسلامية ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى.

جدول رقم (٤٤)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	الجامعة الإسلامية م=209.55	جامعة الأزهر م=173.066	جامعة الأقصى م=169.274	جامعة القدس المفتوحة م=180.235
الجامعة الإسلامية م=209.55	-	-	-	-
جامعة الأزهر م=173.066	*36.485	-	-	-
جامعة الأقصى م=169.274	*40.277	3.792	-	-
جامعة القدس المفتوحة م=180.235	*29.316	7.169	10.961	-

* دالة عند مستوى دلالة (0.01 ≤ α)

أما الجدول رقم (٤٤) فيبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة في الدرجة الكلية بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأزهر لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأقصى لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة القدس المفتوحة لصالح موظفي الجامعة الإسلامية ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى.

يتضح من الجداول السابقة أن متوسط درجة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية أعلى من متوسطات درجة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الأخرى من جامعات قطاع غزة وذلك في جميع المجالات التي حددتها أداة الدراسة ، وفي الدرجة الكلية للرضا الوظيفي

(ب) طبيعة العمل :

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي، وتم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وللاستدلال على اتجاه الفروق في متوسط درجات الرضا الوظيفي تم استخدام نسبة التحليل الفائية (ف) حيث تم التعرف على اتجاه الفروق في متوسطات الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة عند مستوى دلالة (0.05) وذلك طبقاً لمتغير طبيعة العمل (إداري، أكاديمي)، والجدول رقم (٤٥) يوضح ذلك .

جدول رقم (٤٥)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير طبيعة العمل (ن = 314)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	360.524	2	180.262	2.799	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20032.625	311	64.414		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	253.498	2	126.749	1.489	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26473.651	311	85.124		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	بين المجموعات	16.270	2	8.135	0.037	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	68464.444	311	220.143		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	471.473	2	235.736	0.816	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89821.371	311	288.815		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	871.878	2	435.939	0.248	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	547306.087	311	1759.827		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، 313) وعند مستوى دلالة (0.05) = ٢.٦٥

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (0.01) = ٣.٨٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية ، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات طبقاً لمتغير طبيعة العمل عند ذلك المستوى ، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعات قطاع غزة سواء كانوا إداريين أو أكاديميين وذلك في جميع مجالات الدراسة ، وللتأكد من عدم وجود فروق إحصائية في متوسطات الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار شيفيه حيث تبين أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من الفرق في "م" الفرق في متوسطات الرضا الوظيفي بين مجموعات المتغير طبيعة العمل ، والجدول رقم (٤٦) يوضح ذلك :

جدول (٤٦)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزى لمتغير طبيعة العمل

طبيعة العمل	أكاديمي م=186.695	إداري م=188.069	أكاديمي وإداري م=192.406
أكاديمي م=186.695	-	-	-
إداري م=188.069	1.373	-	-
أكاديمي وإداري م=192.406	5.711	4.338	-

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل.

الفصل الرابع الدراسات السابقة

- . مقدمة
- . الدراسات الفلسطينية
- . الدراسات العربية
- . الدراسات الأجنبية

مقدمة :

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي بشكل عام من بين الموضوعات التي لاقت اهتمام ملحوظ من قبل الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة أو مجالات الصناعة والتجارة ، إذ أن الاهتمام كان في الغالب منصبا على مستويات الإنتاج وجملة العناصر المؤثرة فيه لذلك فإننا نجد الكثير من الدراسات والأبحاث في هذا المجال المتجدد. إلا أنه مما يلفت الانتباه بأن هنالك فراغا واضحا في التعرف إلى مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات ، الأمر الذي يدفع الباحثين للبحث في هذا المجال ومن الدراسات التي أجريت في مجال الرضا الوظيفي هي:

أولاً : الدراسات الفلسطينية :

١) دراسة عساف (١٩٩٦) :

وهي دراسة بعنوان " أثر الإجهاد والضغط النفسي لدى مدرسي الجامعات في الضفة الغربية، وأثر ذلك على رضاهم الوظيفي وأداءهم الأكاديمي " ، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٦) عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة العشوائية ، حيث تم بناء مقياس لقياس الضغط النفسي عند الأكاديميين طبق على أفراد العينة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة ومتغير الضغط النفسي، بينما المتغيرات الديمغرافية الأخرى لم يكن لها أية دلالة إحصائية. وتعني هذه النتيجة بطبيعة الحال بأن ضغوطات العمل هي من أهم العوامل الرئيسية في الضغط النفسي أو الإجهاد عند الأكاديميين في جامعات الضفة الغربية والتي تحد من إنجازهم العلمي والأكاديمي وبالتالي على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومن أهم هذه العوامل هي:

- ١- إغلاق الجامعات بشكل متكرر ومستمر والتهديد بإغلاقها.
- ٢- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ٣- عدم توفر الأمن والاستقرار الداخلي لأفراد أسر أعضاء هيئة التدريس وكذلك الطلبة في الجامعات.
- ٤- عدم توفر الكفاءة الإدارية في إدارة المؤسسة (الجامعة).

وقد أسفرت الدراسة عن نتائج كان من أهمها أن ظاهرة الإجهاد والضغط النفسي قد تعود بشكل رئيسي إلى معوقات وصعوبات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي في الضفة

الغربية والى عوامل أخرى مثل نفسية ، وشخصية، واجتماعية، ولا تعود هذه الظاهرة إلا بنسبة ١٨.٦% إلى العوامل الديمغرافية والأكاديمية.

٢) دراسة حجو (١٩٩٧) :

تدور الدراسة حول قياس مستوى الرضا عن المهنة لدى معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية العليا الحكومية في محافظات غزة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات هذه المرحلة، وعلاقة ذلك بكل من الجنس والمؤهل العلمي ونوع التأهيل وعدد سنوات الخدمة التدريسية ونوع التخصص الأكاديمي للمعلم، ولاختبار فرضيات الدراسة، تكونت عينة الدراسة من ٢٧٠ معلم ومعلمة بنسبة ٢٥.٦% من المجتمع الأصلي.

ولأغراض الدراسة أعدت استبانة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، ولمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت النسبة المئوية والاختبار الإحصائي (T-TEST)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا عن المهنة لدى عينة الدراسة ترجع إلى الجنس والتخصص الأكاديمي.

٣) دراسة القدومي وخضر (١٩٩٨) :

وهي دراسة مقارنة بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية حيث هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بدرجة الرضا الوظيفي بين العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية، بالإضافة إلى التعرف على أثر متغيري نوع الجامعة والحالة الاجتماعية على درجة الرضا الوظيفي عند أفراد عينة الدراسة، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٦٠) مشرفاً ومشرفة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية والفلسطينية بواقع (٤٤) مشرفاً ومشرفة من الجامعات الفلسطينية، طبق عليها مقياس الرضا الوظيفي الذي اشتمل على ٧٠ فقرة وزعت بالتساوي بواقع (١٠) فقرات لكل مجال على سبعة مجالات: (مجال طبيعة العمل ، مجال الحوافز المادية ، مجال زملاء العمل ، مجال ادارة النشاط ، مجال الطلبة ، مجال النمو المهني ومجال الإمكانيات المتاحة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي كانت جيدة لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى

٧٣.٧% في حين كانت درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى ٦٣.٩٢% وهي نتائج مقبولة نوعاً ما، كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي كانت أفضل لدى العاملين في الجامعات الحكومية منها في الجامعات الخاصة، كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي كانت جيدة عند الأشخاص المتزوجين وغير المتزوجين ، وبفارق قليل للأشخاص المتزوجين ، ومن التوصيات الهامة التي أوصى بها الباحثان : الاهتمام بالحوافز المادية والنمو المهني لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية.

٤) دراسة أبو مرق والجرجاوي (٢٠٠٠) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلسطينية (الحكومية والأهلية) في فلسطين" ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (الحكومية والأهلية) في الضفة الغربية وقطاع غزة في المتغيرات التالية : نوع التعليم (حكومي / أهلي) ، التخصص (علمي / أدبي) ، الموقع الجغرافي (غزة / الخليل) ، فلسفة الجامعة التعليمية (تعليم تقليدي / تعلم عن بعد) ، المستوى التعليمي (دكتوراه / ماجستير) . كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين متوسطات الرضا الوظيفي وكل من العمر والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس ، إضافة إلى التأكد من ثبات وصدق الأداة ، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من محافظة غزة والخليل ، واستخدم مقياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الذي صممه وود (١٩٧٣) ونقله للعربية منتصر حكيم (١٩٩٥) .

وأُسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات نوع التعليم والتخصص والمستوى التعليمي ، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الموقع الجغرافي لصالح أعضاء هيئة التدريس العاملين في مدينة الخليل ، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نوع التعليم (تقليدي / عن بعد) لصالح التعليم التقليدي. كما أسفرت النتائج إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وعامل الخبرة حيث بلغ معامل بيرسون (٢.٩) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى (٠.٥ = ∞) . في حين تبين عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والعمر .

٥) دراسة المرخ (٢٠٠٤) :

عنوان الدراسة " تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة " حيث هدفت إلى دراسة مدى تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في تلك المنشآت وعلى رضاهم الوظيفي . وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة منشآت القطاع الصناعي في محافظات غزة والبالغ عددها ٣٤٣١ منشأة ، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة ٧,٥ % من المجتمع الأصلي للدراسة بحيث كان حجم العينة ٢٥٨ منشأة.

وقد استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة للحصول على المعلومات واستخدمت أساليب إحصائية في تحليل البيانات كالنسب المئوية والوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون ، ومن خلال تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها :

- ١- يوجد علاقة بين عناصر بيئة العمل للعاملين تعزى للجنس ونوع العمل .
- ٢- يوجد علاقة ذات دلالة بين عناصر بيئة العمل للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل.
- ٣- يوجد علاقة ذات دلالة بين الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين ومستوى رضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل .

ثانياً : الدراسات العربية :

(١) دراسة جاب الله (١٩٨٦) :

قام بها رفعت جاب الله الذي درس فيها محددات ونتائج رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذكور العاملين بكليات جامعة الأزهر بالقاهرة الذين بلغ عددهم (١٩٢٩) موظفاً موزعين على ثلاث مجموعات وظيفية، هي المجموعة التخصصية من الأكاديميين وعددهم ٦٢٣ موظفاً، والمجموعة الإدارية وعددهم ٨٤٠ موظفاً، والمجموعة الفنية وعددهم ٤٦٦ موظفاً على التوالي في جامعة الأزهر، ونظراً لعدم تجانس مجتمع البحث من حيث نوع المجموعة الوظيفية، فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية طبقية حجمها ١٠ % من المجموع الكلي لمجتمع البحث، وقد اعتمد جاب الله في دراسته على نموذج لولر (١٩٧١) لمحددات الرضا الوظيفي عن العائد المادي من الوظيفة، وهذا النموذج يستند في مضمونه على ثلاث نظريات هي نظرية العدالة أو المساواة، ونظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية عدم الاتساق أو التوافق . أما بخصوص نتائج الرضا عن العائد المادي من الوظيفة التي توصل إليها الباحث ، فإن نموذج لولر السابق هو الوحيد - على حد علم

الباحث- المتاح في هذا المجال والذي تنبأ فيه بأن لعدم رضا العاملين عن العائد المالي من وظائفهم العديد من الآثار السلبية على وجه الخصوص في تدهور مستوى الأداء والإنتاجية وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.

٢) دراسة الزغبى (١٩٨٨) :

تدور حول دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة بالأردن ، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأبعاد الآتية على الروح المعنوية للعاملين في الجامعة والمتمثلة في رضا الموظف عن كل من : (الإشراف المباشر، عمل الموظف نفسه، فاعلية الجامعة، الراتب الذي يتقاضاه الموظف، وظروف العمل المالية، حالة الموظف الصحية والاجتماعية والأسرية)، بالإضافة إلى معرفة رأي الموظف بمدى استقراره في عمله ومركزه الوظيفي وانسجامه مع زملائه في العمل، وقد استخدم الباحث أسلوب الدراسة الميدانية في جمع البيانات، حيث اعتمد أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٣٠) موظفاً مصنفاً ، وقد تضمنت استمارة البحث خمسة متغيرات سكانية لأغراض القياس والمقارنة هي (العمر ، العنوان الوظيفي ، سنوات الخدمة في الجامعة ، المؤهل العلمي والراتب الإجمالي) .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- يتمتع الموظفون في الجامعة بروح معنوية عالية وبمستوى رضا مرتفع عن الإشراف المباشر وعن فاعلية الجامعة وعن أعمالهم وعن علاقاتهم بزملاء العمل وعن ظروف أعمالهم المادية ، وعن أهمية أعمالهم اجتماعياً .
- ٢- أظهر معظم الموظفين عدم رضاهم عن رواتبهم التي يتقاضونها بالإضافة إلى عدم ارتياحهم لظروف سوق العمل الحالية والتي تنعكس على استمرار أعمالهم.

٣) دراسة العتيبي (١٩٩١) :

هذه الدراسة بعنوان " الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية لأفراد العينة والرضا الوظيفي ، وكذلك التعرف على أهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي، وقد تم اختيار (٨) منظمات بطريقة العينة العشوائية من كلا القطاعين. وقد أعدت استبانة لاختبار صحة الفرضيات، وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً استخدمت بعض الأساليب الإحصائية مثل

تحليل التباين المتعدد الاتجاهات لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (درجة الرضا العام) في كلا من القطاعين، كذلك استخدم اختبار (T) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات الرضا في القطاعين، وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص من حيث الراتب فقد تبين عدم وجود رضا وظيفي عن الراتب ونظام الترقيات والمكافآت لدى كلا من القطاعين ، وأن موظفي القطاع الحكومي أكثر استياء.

٢- تبين وجود رضا وظيفي لدى الموظفين في القطاعين عن عدد ساعات العمل ومواعيد الدوام وظروف العمل والمكانة الاجتماعية، وأن هذا الرضا كان أكثر لصالح موظفي القطاع الخاص.

٣- أما بالنسبة لأهم العناصر التي تحقق الرضا فقد تبين أن ظروف العمل وعدالة التقييم في القطاع الحكومي هي التي تحقق الرضا الوظيفي، أما أهم العناصر التي تحقق الرضا في القطاع الخاص فهي الشعور بالأمن الوظيفي والراتب ، وأما ظروف العمل فقد كانت أقل العناصر أهمية بالنسبة لموظفي هذا القطاع (الخاص).

٤) دراسة العمري (١٩٩٤) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية " حيث هدفت إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية والتعرف على اتجاهاتهم نحو عملهم في الجامعة وقد اشتملت عينة الدراسة على (٢٧٨) موظفاً و أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة تعزي إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي في مجالات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والأمان في العمل وتوفير الظروف الملائمة والترقية بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الراتب تعزي إلى متغير الجنس في حين أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة تعزي للتفاعل بين متغيري الجنس ومكان العمل لكل بعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي.

٥) دراسة التويجر ي (١٩٩٥) :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض أبعاد الرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض وللتحقق من فروض

هذه الدراسة فقد تم تطبيق قائمة الرضا الوظيفي على ٤٧ عضوا من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة وقد تكونت قائمة الرضا الوظيفي من خمسة أبعاد هي : الراتب الشهري، والمميزات المادية الأخرى غير الراتب والرئيس المباشر وفرص الترقى وزملاء العمل بالإضافة إلى الرضا الوظيفي العام.

ولم تكشف الدراسة عن الآثار الرئيسية لمتغيري الجنس والوظيفة الحالية عن أية فروق دالة إلا في حالة واحدة فقط هي متغير المزايا المادية حيث تبين وجود فروق دالة بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين عند مستوى (٠.٢) في رضاهم عن المزايا المادية التي تمنح لهم بينما لم تفصح النتائج عن أي تفاعل دال بين متغيري الجنسية والوضع الوظيفي الحالي.

٦) دراسة العدوان وعبد الحليم (١٩٩٥) :

وهي دراسة بعنوان الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية. وقد تكونت الدراسة من (٢١٧) مديرا من الإدارة الوسطى من الوزارات والدوائر الحكومية، واستخدم الباحثان مقياس الدليل الوصفي الوظيفي (JDI) لجمع البيانات عن مستوى الرضا الوظيفي، واستخدما النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتب وتحليل الانحدار المتعدد لوصف وتحليل البيانات، وقد بينت الدراسة نتائج كان من أهمها:

- ١- كان مستوى الرضا الوظيفي للمديرين في الإدارة الوسطى متوسطا عن جميع جوانب الرضا الوظيفي مثل (طبيعة العمل - المسؤولين - الزملاء - فرص الترقية . الراتب).
 - ٢- وجود علاقات ثنائية دالة إحصائيا عن بعض خصائص المديرين في الإدارة الوسطى ومستوى الرضا عن العمل.
- وقد اقترحت الدراسة بعض التوصيات لتحسين مستوى الرضا عن الإدارة الوسطى في الإدارة العامة.

٧) دراسة ملكاوي والعبدا لله (١٩٩٥) :

تدور الدراسة حول الرضا عن العمل لدى فنيي المختبرات في كليات العلوم في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث هدفت الدراسة إلى تقدير درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين

في مختبرات الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٢) فنيا يعملون في كليات العلوم في هذه الجامعات من أصل (١٢٠) فنيا هم مجموع أفراد مجتمع الدراسة ، أي بنسبة ٦٥ % ، وقد تكونت أداة الدراسة من استبيان تكون من ٤٨ فقرة تطلب إلي أفراد الدراسة تقدير درجة الرضا عن العمل فيما يتعلق بمجموعة من الاعتبارات ورد كل منها في فقرة من فقرات الاستبيان، وقد أشارت نتائج الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا عن العمل لدى فنيي المختبرات في بعض المجالات تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والقسم الذي يعمل به الفني، وطبيعة عمله، والجامعة التي يعمل بها، كذلك أظهرت النتائج أن مجال ظروف العمل كان مصدراً أساسياً لرضا الفنيين، بينما كان مجال الراتب والحوافز أقل مصادر الرضا عن العمل عند الفنيين في كليات العلوم في الجامعات.

٨) دراسة منصور (١٩٩٥) :

وهي دراسة كان عنوانها " الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني ، وكذلك اختبار العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية لهؤلاء المديرين ، والتعرف كذلك على أهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي لهؤلاء المديرين ، وتأثير هذه العناصر على الرضا الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من ٥٧ مديراً يعملون في ٥٧ منظمة حكومية، وقد تم استخدام استبانة لهذه الدراسة لجمع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي، كما استخدم الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد لوصف وتحليل البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لمديري العلاقات العامة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط العام لهذا الرضا (٣.٣٩) درجة أي ما يعادل ٦٨ علامة ، كما توصلت الدراسة إلي أن متغيرات العلاقة مع الزملاء ، والمنزلة الوظيفية ، وطبيعة العمل ، والتقدير والاحترام حققت رضاء مرتفعاً لدى مديري العلاقات العامة. ولم تبين الدراسة وجود أي علاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيرات الجنس والراتب وسنوات الخبرة والتخصص والمؤهل، بينما دل تحليل الانحدار المتعدد على أن متغيرات المشاركة في اتخاذ القرارات ، والعدالة والمساواة في معاملة الموظفين والراتب الشهري من أكثر المتغيرات تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة.

٩) دراسة البربري (١٩٩٦) :

الدراسة بعنوان " دور تنمية مهارات القيادات الإدارية المستقبلية في تحقيق الانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي " ، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تنمية مهارات القيادات الإدارية وتحقيق الانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي، وقد قام هذا البحث بدراسة ميدانية استخدم فيها استمارة استقصاء أعدت بما يتفق مع أهداف البحث وفروضه، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مفردة من المؤهلات العليا الذين يشغلون مراكز مديري إدارا ت شركات قطاع الأعمال العام في القاهرة الذين حضروا كمتدربين ببرامج التدريب المختلفة ضمن برامج مركز إعداد القادة للصناعة وذلك خلال العام التدريبي ١٩٩٥ - ١٩٩٦، وقد تم تطبيق الاستقصاء عليهم بالكامل، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الاستقصاء مثل المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط والانحرافات المعيارية، وقد كشفت الباحثة عن النتائج التالية:

- ١- أ ن أساليب القيادة تحقق الانتماء والرضا الوظيفي إلى حد كبير في المنظمة التي يعمل بها الفرد بمعامل ارتباط يتراوح بين ٥٢% إلى ٥٦% .
- ٢- أ ن أنظمة الحوافز المطبقة في المنظمة تسهم في تحقيق الانتماء والرضا بمعامل ارتباط يتراوح بين ٣٧% إلى ٥٣% .
- ٣- أ ن البرامج التدريبية تحقق الولاء والانتماء للمنظمة بمعامل ارتباط يصل ما بين ٤٩% إلى ٥٥% .

١٠) دراسة الكرد ي (١٩٩٦) :

وهي دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية، وكذلك التعرف على الفروق في درجات هذا الرضا تبعاً لمتغيرات الدراسة المرتبطة بنوع الجامعة ، والعمر الزمني والمؤهل العلمي والوظيفة الحالية وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية، وقد تم إجراء هذا البحث على عينة قوامها (٣٣) مديراً ومشرفاً رياضياً ممن يعملون في الجامعات الأردنية، وقام الباحث بتطبيق الاستبانة التي اشتملت على سبعة مجالات هي: طبيعة العمل ، أسلوب الإدارة الرياضية ، الأمن الوظيفي والحوافز، أسلوب عمادات شؤون الطلبة ، العلاقات الاجتماعية ،

تفاعل الطلبة مع النشاط والنمو المهني والشخصي، وقد استخدم المنهج الوصفي والمعالجات الإحصائية المناسبة.

وقد أسفرت الدراسة عن نتائج كان من أهمها أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي كانت متوسطة في مجالي طبيعة العمل والعلاقات الاجتماعية، كما كانت درجة الرضا قليلة بالنسبة للمجالات الأخرى باستثناء مجال الأمن الوظيفي والحوافز ، حيث كان هناك عدم رضا وظيفي عن هذين المجالين مرجعه إلى عدم تطبيق القواعد والتعليمات المتبعة في الجامعة فيما يخص مجال الأمن الوظيفي والحوافز .

(١١) دراسة الفضلي (١٩٩٦) :

تدور الدراسة حول علاقة الرضا الوظيفي بالعائد المالي للوظيفة ومستقبلها المهني وظروفها المادية في الأجهزة الحكومية بالكويت كمحاولة للمساهمة في اثراء جانب من الجوانب الهامة والمؤثرة في الأداء في الأجهزة الحكومية وقد سعت الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة فيما بين متغير الرضا الوظيفي ومجموعة من المتغيرات هي كالتالي:

- العائد المالي للوظيفة.
- الظروف المادية للوظيفة.
- المستقبل المهني للوظيفة.

إضافة إلى التحقق من مدى تأثير المتغيرات الشخصية الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة والمستوى الوظيفي) على الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : عدم وجود علاقة فيما بين الرضا الوظيفي والظروف المادية للوظيفة مع تراجع تأثير العائد المالي للوظيفة على الرضا في حين كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجب وقوي فيما بين الرضا الوظيفي ومستقبل الوظيفة إضافة إلى إظهار النتائج لعدم وجود فروق معنوية على مستوى متوسطات الرضا الوظيفي فيما بين مختلف المتغيرات الشخصية الآتية : (العمر، مدة الخدمة ، مستوى التعلم ، والمركز الوظيفي).

(١٢) دراسة اليماني وبوقحوص (١٩٩٦) :

وهي دراسة تحليلية بعنوان الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات التعليم العام في مهنة التدريس بدولة البحرين، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ومستوى الإحباطات لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام في مهنة التدريس، وأثر كل من الجنس والمنطقة السكنية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على عدم الرضا عند معلمي ومعلمات التعليم العام في البحرين. وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٢٦ معلماً ومعلمة، حيث صمم الباحثان استبانة خاصة بالدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وللإجابة على أسئلة الدراسة، استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار (T)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود عدم رضا لدى عينة الدراسة مرجعه إلى وجود إحباطات لدى العينة المبحوثة، بمتوسط حسابي بلغ ٢٠٠.٧ ونسبة مئوية تعادل ٧١.٤٥ %، كما تم تحديد عدد من هذه الإحباطات، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إحباطات عينة الدراسة وسنوات الخبرة في هذه المهنة، كما أشارت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إحباطات عينة الدراسة نحو مهنة التعليم تعزى إلى الجنس والمنطقة السكنية والمؤهل العلمي.

(١٣) دراسة سلامة (١٩٩٩) :

وهي دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتناولت في إطار هذه العلاقة الفرق بين أعضاء هيئة التدريس في درجات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي طبقاً للتخصص والدرجة العلمية والجنس، واختبار فرضيات الدراسة تكونت عينة من ٥٢ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بنسبة ١٤ % من المجتمع الأصلي، وقد أعدت استبانة لأغراض الدراسة تكونت من جانبين رئيسيين: أولهما خصص لأبعاد الالتزام التنظيمي، وثانيهما خصص لأبعاد الرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة في ذلك بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الاستبيان الذي اعتمدت عليه مثل معامل ارتباط سبيرمان، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنة بين المجموعات، واختبار (T) الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن هنالك ارتباطاً طردياً بين درجات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية ودرجات رضاهم الوظيفي بشكل عام، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة

التدريس بالكلية في درجات الالتزام التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي طبقاً للتخصص والجنس والدرجة العملية

١٤) دراسة شديفات (١٩٩٩) :

وهي دراسة أجريت أيضاً على مستوى التعليم الجامعي في جامعة اليرموك، قام بها شديفات لدراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، حيث هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وعلاقته بالجنس والكلية وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٥٦٥) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، فبلغ عددها ١٣٧ عضو هيئة تدريس أي بنسبة ٢٤.٢٥% من مجموع مجتمع الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من جزأين، الجزء الأول: يمثل المعلومات الشخصية عن أعضاء هيئة التدريس، والجزء الثاني يمثل مقياس الرضا عن العمل، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ومجال بيئة العمل كان مصدراً أساسياً لرضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والكلية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

١٥) دراسة مساعدة (١٩٩٩) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك " ، حيث هدفت إلى قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك بالأردن وعلاقة ذلك بكل من المتغيرات : (المسمى الوظيفي ، الجنس ، الدرجة العلمية ، سنوات الخدمة ، مكان العمل ، لراتب الشهري)، وقد اشتملت عينة الدراسة على ما نسبته ٣١% من المجتمع الأصلي الذي تكون من (٤٨٤) موظف وموظفة وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

١- أ ن هنالك انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من المجالات التالية : (الراتب الشهري،الاستقرار الوظيفي،الحوافز والترقيات وظروف العمل).

٢- وجود فروق ذات دلالة احصائية لكل من المتغيرات : (المسمى الوظيفي ، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة) وذلك على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة على كل من متغيري الجنس ومكان العمل.

١٦) دراسة الهويش (٢٠٠٠) :

تدور الدراسة حول العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد والصلب بشركة حديد (سابق) بالمملكة العربية السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى عينة من (٢٠٠) من العاملين الإداريين والفنيين بمصانع الحديد والصلب بشركة حديد سابق، وتم استخدام استبانة مينوسوتا للرضا الوظيفي الذي وضعته جامعة مينوسوتا، كما تم استخدام مقياس البيئة الوظيفية الذي وضعته أوسيبو وسبوكان (Spokan & Osipow) لقياس ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون ، وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة في هذه الدراسة، وذلك بهدف التعرف على العلاقة بين الضغوط والرضا لدى العينة الكلية ومجموعة الإداريين والفنيين كل على حدة، وقد أسفرت الدراسة عن نتائج كان من أهمها:

- ١- وجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الإداريين والفنيين في درجة التعرض لضغوط العمل.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الأفراد تبعاً لمؤهلاتهم العلمية أو سنوات الخبرة في درجة إحساسهم بضغوط العمل أو درجة رضاهم الوظيفي.
- ٤- تمثل القيم الأخلاقية والتعاون وخدمة المجتمع المصادر الأساسية للرضا الوظيفي لدى العاملين ، في حين تمثل سياسة الإدارة والنمو والتقدم والترقية مصادر عدم الرضا الوظيفي.

١٧) دراسة شمسان (٢٠٠١) :

حيث قامت بدراسة أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء،وقد تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة تدريس مختلف كليات جامعة صنعاء ممن يتمتعون بالجنسية اليمنية، ولايشغلون مناصب ادارية (كروساء للأقسام مثلاً)، وقد بلغت

عينة البحث ١٤٤ مفردة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مختلف أقسام كليات صنعاء بنسبة ٣٣.٥ % من إجمالي الدراسة.

ويبلغ عدد الطلبة الذين قاموا بتقييم كفاءة الأداء لعضو هيئة التدريس في مختلف كليات جامعة صنعاء ١٤٤٠ طالباً ، أي بواقع عشرة طلاب لكل عضو هيئة تدريس، والبالغ عددهم ٤٣٣ عضواً يمنية ، حيث اقتصرت الدراسة على أهم عوامل الرضا الوظيفي من خلال خمسة محاور هي على النحو التالي :

- ١- الرضا المالي (الأجر) .
- ٢- الرضا عن محتوى العمل الجامعي
- ٣- الرضا عن جماعة العمل الجامعي.
- ٤- الرضا عن نمط الإشراف وفرص التقدم والترقية.
- ٥- الرضا عن ظروف وساعات العمل الجامعي.

وقد انتهى الباحث إلى عدد من النتائج الهامة تتمثل في أن هناك ضغط ملحوظ عبر عنه جميع أفراد العينة المبحوثة في عناصر الرضا المالي ، مما يقتضي رفع مستويات الأجور وتحسين ظروف العمل الجامعي وقيام الجامعة بإجراء دراسات موضوعية مستمرة لقياس الرضا الوظيفي.

ثلاثاً : الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة (Lester,1987) :

الدراسة بعنوان " تطوير وتحليل استبيان عوامل الرضا الوظيفي لدى المعلمين " فقد حاولت الدراسة أن تستخلص العوامل المسهمة في تحقيق الرضا عن العمل لدى المعلمين، وقد استخدمت من خلالها أسلوب التحليل العاملي للتعرف على هذه العوامل ، حيث توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين يتأثر بعدد من العوامل الرئيسية حددتها أداة الدراسة في تسعة عوامل هي : (ظروف العمل ، العائد المادي ، مسؤوليات العمل، طبيعة العمل نفسه ، فرص الترقية والأمان الوظيفي، والعلاقة بالرؤساء والزملاء ، بالإضافة إلى المكانة الاجتماعية) ، وفي ضوء ما تصبو إليه الباحثة من نتائج خلال هذه الدراسة باستخدام أسلوب التحليل العاملي ، أمكن لها تصميم قائمة كاملة بالعوامل التي تؤثر على الرضا عن العمل لدى هؤلاء المعلمين.

٢) دراسة (Kochi , 1989) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي " ، وهي دراسة تجريبية أجريت على العاملين في أكثر من شركة صناعية في اليابان ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمناخ العمل داخل المؤسسة . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء مقياس خاص يشتمل على عوامل الرضا الوظيفي عن مناخ العمل والإشراف ، وزملاء العمل ، واهتمام الموظف بوظيفته ، حيث تم توزيع استبيان الدراسة على عينة مكونة من (١٥٠) موظفاً يعملون في اثنين من الشركات الصناعية في اليابان ، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة مشيرة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف عن مناخ العمل ودرجة المساعدة التي يقدمها المشرف له في عمله ، وكلما كانت هذه العلاقة إيجابية بين الموظف والمدير ، كلما كان الموظف أكثر رضا عن وظيفته ، وكلما كان ذلك دافعاً له إلى تحسين إنتاجيته والاستمرار في الوظيفة ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف وشعوره بالراحة عندما يعمل مع زملاء عمل متعاونين ومتفاهمين . ومن النتائج الجديرة بالاهتمام في هذه الدراسة ذلك التفاعل بين أسلوب الإشراف المتعاون ومدى إدراك الموظف عن مناخ العمل ، وهذا التفاعل يشير إلى أهمية الحاجة إلى أسلوب الإشراف المبني على المودة والتفاهم والاحترام والمساعدة للموظف حينما يعاني من صعوبة في عمله.

٣) دراسة (Vandenberg & Lance 1992) :

الدراسة بعنوان " قياس الأسباب التي تكمن وراء الرضا الوظيفي والالتزام وتحليل العلاقة بينهما " ، فقد بنى الباحثان دراستهما على أربع فرضيات فيما يخص السبب في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وهذه الفرضيات هي كالتالي:

- ١- إما أن يؤدي الرضا إلى الالتزام.
- ٢- أو أن الالتزام يؤدي إلى الرضا.
- ٣- أو أنهما متصلان بعلاقة متبادلة.
- ٤- أو أنه لا علاقة بينهما أصلاً.

وقد طرحت هذه الفرضيات الأربعة على شكل نماذج لمعادلات بنائية مختلفة في تصميم لبحث مطول، ولإثبات الفرضيات السابقة أو نفيها فقد استخدم الباحثان عينة من أنظمة معلومات إدارية متخصصة في الموارد البشرية لاختبار النماذج على هذه العينة، وقد اختبرت

النماذج باستخدام مربعات ذات أسماء مستعارة معمة ومعلومات كاملة لأقرب احتمال باستخدام إجراءات تقديرية ، وذلك بالاستعانة ببرامج ذكاء صناعي معينة على الحاسوب، وهذه الإجراءات مبرمجة ومضبوطة بطريقة معينة لمعالجة مشكلة المتغيرات التي لم يكن من الممكن قياسها في الدراسات السابقة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من مفادها أنها تؤيد الفرضية الثانية وهي أن الانتماء الوظيفي يؤدي إلى الرضا.

٤) دراسة (Pollard , 1995) :

وهي دراسة بعنوان " تأثير كلاً من التخصص والخصائص الاجتماعية لدى العاملين في قطاع الأخبار " حيث قامت الدراسة بالكشف عن العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الصحافة، وقد استخدم الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في قطاع الأخبار، ووجد أنه بزيادة التخصص يصبح التنظيم والقطاع الصحفي أكثر رسمية، وأن الخصائص الاجتماعية المختلفة (كالسن والجنسية والحالة الاجتماعية ... الخ) لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي ، كما تبين أيضاً أن العاملين في الصحف أكثر رضا بسبب اتحاد بعض العوامل الداخلية مثل الاستقلالية والسلطة والسيطرة في العمل، وكذلك بسبب مجموعة أخرى من العوامل الخارجية مثل الأمن الوظيفي والدخل.

٥) دراسة (Peter, 1997) :

عنوان الدراسة " تأثير كلاً من الرضا الوظيفي وثقافة المؤسسة والثقافة الفرعية وأسلوب القيادة على الولاء التنظيمي للمؤسسة" حيث هدفت الدراسة إلى اختبار ودراسة تأثير كلاً من الثقافة الفرعية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي ، بحيث تضمنت مقاييس أخرى لها علاقة بالانتماء التنظيمي مثل : أسلوب القيادة ، الرضا الوظيفي وعوامل ديمغرافية أخرى كالعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة . وقد استخدم الباحث عينة للدراسة من ممرضات يعملن في مواقع مختلفة في بعض المستشفيات بولاية سيدني بأستراليا ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة للمعينة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية التي أجراها مع هؤلاء الممرضات ، وقد تم توزيع الاستبيانات على (٣٩٨) ممرضة يعملن في سبع مستشفيات من بينها ٣ مستشفيات عامة ، واثنان مستشفى خاص ، واثنان مستشفى أمراض نفسية ، وتم استرداد (٢٥١) استبيان حيث كانت نسبة الاستجابة ٦٣.٥ % ، وتحليل البيانات إحصائياً، استخدم الباحث معاملات الارتباط الأحادي لبحث العلاقة بين انتماء الممرضات لعملهن وبقية المتغيرات الأخرى قيد الدراسة ، وقد كشفت

نتائج الدراسة أن للثقافة الفرعية التأثير الأقوى على الانتماء التنظيمي من الثقافة العامة للمؤسسة ، كذلك أظهر أسلوب القيادة تأثيراً قوياً نسبياً على الانتماء التنظيمي مقارنة بالمتغيرات الأخرى ، وأما فيما يخص تأثير الرضا الوظيفي فقد أثبتت الدراسة أن لمكونات الرضا الوظيفي وأبعاده مثل التحكم والتخصص والاستقلالية في العمل لها التأثير الأقوى على الانتماء التنظيمي للمؤسسة، وأما باقي المتغيرات الديمغرافية الأخرى فقد أظهر العمر تأثيراً إيجابياً مباشراً على الانتماء للمؤسسة ، بينما لم يكن لمستوى التعليم وسنوات الخبرة أية تأثير على الانتماء التنظيمي للمؤسسة.

٦) دراسة (Joshi , 1999) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتواء الوظيفي للعمل (Job involvement) " ، وذلك على العاملين في القطاع الخاص للصناعة حيث تم إجراء الدراسة في قسم علم النفس في جامعة سور لسترا بولاية راجكوت الهندية . الدراسة هدفت إلى التحقق من مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية : (العمر ، سنوات الخبرة ، الدخل الشهري ، مستوى التعليم) وذلك للعاملين في قطاع الصناعات الخاصة وبين درجة رضاهم الوظيفي ودرجة احتوائهم للعمل والوظيفة ، وقد هدفت الدراسة أيضاً إلى التحقق من العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتواء الوظيفي . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام عينة مكونة من (٢٨٦) عاملاً في القطاع الخاص للصناعة المتواجد في راجكوت حيث تم استخدام معامل الارتباط وأسلوب تحليل التباين الأحادي للتحقق من العلاقات ، وقد كشفت الدراسة عن نتائج كان من أهمها :

- ١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين متغير العمر ، الخبرة والدخل الشهري ومستوى التعليم وبين الاحتواء الوظيفي للعمل .
- ٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الدخل الشهري وبين الرضا الوظيفي .
- ٣- عدم وجود علاقة ارتباط قوية بين الرضا الوظيفي والاحتواء الوظيفي للعمل ، وإنما تبين وجود علاقة عكسية تربط الاثنان معاً .

٧) دراسة (Murray, 1999):

الدراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الأكاديمية في جامعة شمال كالورينا " حيث ناقشت الدراسة مدى وجود فرق في الرضا الوظيفي بين طبقة العاملين في المكتبات من حيث التخصص ، ومن ثم دراسة الأسباب التي تكمن وراء وجود هذا الفرق في مستوى الرضا الوظيفي ، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الميداني لاستطلاع رأي هؤلاء

العاملين ، حيث استخدم عينة من الموظفين في المكتبات حوالي (١٤٠) موظفاً وموظفة، وقد استخدم طريقة (Paul Specters Job satisfaction Survey) ، وهي أداة قياسية متطورة لاستطلاع الرأي صممت خصيصاً لقياس الرضا الوظيفي ، وبعد أن تمت عملية الاستطلاع تبين أن كلا من الطبقتين العاملين في المكتبات الأكاديمية المتخصصين منهم وغير المتخصصين كانوا راضيين بشكل عام عن أعمالهم ، إلا أنه تبين أن هناك فرقاً في مستويات الرضا الوظيفي من حيث عدة جوانب ، حيث تبين أن العاملين المتخصصين كانوا أكثر رضا من العاملين الغير متخصصين في مجال علم المكتبات ، وأن هذا الفرق في مستوى الرضا بدت آثاره واضحة في مقدار الاستمتاع في العمل نفسه ، وفي الرضا عن الأجر والترقيات ، والتقدير والاعتراف بمجهودهم من قبل رؤسائهم.

٨) دراسة (Moguerou, 2002) :

وهي دراسة بعنوان " تأثير عاملي الجنس والقطاع الوظيفي (الأكاديمي والغير أكاديمي) على الرضا الوظيفي لحاملي درجة الدكتوراه " ، حيث سعت الدراسة إلى تحليل وفهم محددات الرضا الوظيفي لحملة الدكتوراه في الولايات المتحدة الأمريكية من الجنسين الذكور والإناث ، والعاملين في القطاعين الأكاديمي وغير الأكاديمي ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة مسحية كانت عبارة عن نموذج صمم خصيصاً لهذا الغرض (Survey Doctorate Recipients) ، حيث تم مسح عينة كان قوامها (3000) مفردة من حملة الدكتوراه في مجال العلوم والهندسة من الجنسين ومن طبقتي العاملين الأكاديميين الذين يعملون في الجامعات وغير الأكاديميين الذين يعملون في مؤسسات أخرى غير أكاديمية، وقد بينت الدراسة نتائج مغايرة لنتائج الدراسات السابقة الأخرى ، حيث تبين أن الإناث من حملة الدكتوراه كن أقل رضا في عملهن من الذكور حاملي الدكتوراه ، وبشكل عام فقد تبين أن هناك فرقاً في درجة الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث ، كذلك تبين وجود فرقاً في درجة الرضا الوظيفي بين الأكاديميين وغير الأكاديميين ، وقد عزد الباحث سبب هذا الاختلاف إلى الاختلاف في مجموعة من المتغيرات والعوامل منها الشخصية والاجتماعية فيما بين الجنسين وبين الطبقتين.

٩) دراسة (Venron, 2003) :

عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي للعاملين في محطة الراديو والتلفزيون " ، حيث أجريت الدراسة على العاملين في قطاع الأخبار في محطة الإذاعة والتلفزيون التجارية بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (٤١٤) موظفاً وموظفة من العاملين في المحطة ، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين وصلت نسبته إلى ٧٥ %

وهي تعتبر نسبة جيدة ، وتبين أيضاً أن الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين يزداد مع عمر الأفراد . كما تبين أن الأشياء التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحقيق الرضا الوظيفي هي : (استعمال قدرات الفرد . إعطاء الفرد الفرصة في الإبداع . المبادرة في العمل . شعور الفرد بالأمن الوظيفي). وقد أوضحت الدراسة أن ٤٨ % من عينة الدراسة تشعر برضا وظيفي عالي عن المرتب ، بينما ٤٩ % من العينة تشعر برضا متوسط عن المرتب . هذا وقد بينت الدراسة بعض العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي دون أن تبين تأثير هذا الرضا على العاملين.

الفصل الخامس تحليل البيانات

مقدمة

أولاً : فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة .

ثانياً : تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة .

ثالثاً : تحليل المجموعات الرئيسية لفقرات الاستبانة .

رابعاً : إثبات الفرضيات .

الفصل الخامس

تحليل البيانات

مقدمة :

سوف يتناول هذا الفصل عرضاً للبيانات التي تم الحصول عليها بواسطة استبانة الدراسة ، حيث احتوت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة الغرض منها قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وتحديد العناصر التي تحقق هذا الرضا .

وسوف يعالج هذا الفصل مجموعة من التحليلات والتي بدورها ستؤدي إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين حسب النتائج التي سيتم التوصل إليها ، وسيشمل التحليل الجوانب التالية :

أولاً : فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة .

ثانياً : تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة .

ثالثاً : تحليل المجالات الرئيسية التي تضمنتها الاستبانة .

رابعاً : إثبات فرضيات الدراسة .

أولاً : فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة :

قامت الباحثة بفحص الاستبانة من خلال إجراء اختبار ميداني أولي على عينة استطلاعية (Pilot study) بلغت ١٠ % من عينة الدراسة والتي بلغت ٣٢٥ مفردة ، وعليه بلغ حجم العينة الاستطلاعية (٣٢) استبيان تم توزيعها على عدد من العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعات غزة و الهدف من ذلك التأكد من سهولة ووضوح الأسئلة. وقد تم استرداد جميع بيانات العينة الاستطلاعية حيث تم بعد ذلك فحص بيانات العينة من خلال فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون وطريقة التجزئة النصفية (Split-half) وكذلك معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ (Alpha) ويتضح ذلك من خلال مايلي :

أ) فحص صدق المحتوى :

عن طريق التأكد من مدى وجود ارتباط بين بنود الاستبانة في كل مجال من مجالات الاستبانة وبين الدرجة الكلية لها ، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب درجة الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة . وقد تبين من خلال الفحص أن جميع الفقرات في مجالات الاستبانة الأربعة ذات ارتباط قوي موجب بالمجموع الكلي للاستبانة .

والجدول رقم (٤) يبين عدد فقرات الاستبانة موزعة على كل مجال من مجالاتها الأربعة كما هو موضح في الجدول .

جدول (٤)

يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

عدد الفقرات	البعد
١٠	الظروف الملائمة للعمل
١٢	الأمان والاستقرار في العمل
٢٠	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
٢٣	الراتب والحوافز
٦٥	مجموع فقرات الاستبانة ككل

وفيما يلي استعراض نتائج فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبانة في كل مجال من مجالاتها الأربعة :

١) الظروف الملائمة للعمل :

هدفت فقرات هذا المجال إلى قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة عن الظروف والإمكانات المتوفرة لهم في العمل ، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (١٠) فقرات ، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك:

جدول رقم (٥)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول " الظروف الملائمة للعمل "

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	عدد ساعات العمل اليومي.	0.705	دالة عند ٠.٠١
٢.	مدى وجود أوقات راحة أثناء الدوام الرسمي.	0.680	دالة عند ٠.٠١
٣.	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة .	0.671	دالة عند ٠.٠١
٤.	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث درجة الحرارة.	0.731	دالة عند ٠.٠١
٥.	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث الأثاث المكتبي.	0.821	دالة عند ٠.٠١
٦.	مدى نظافة المكان في العمل.	0.831	دالة عند ٠.٠١
٧.	مدى توافر الامكانيات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعمل.	0.703	دالة عند ٠.٠١
٨.	مدى توافر المصادر والمراجع اللازمة للقيام بالعمل.	0.787	دالة عند ٠.٠١
٩.	مدى توافر أجهزة الحاسوب لتخزين المعلومات المتصلة بالنشاط.	0.664	دالة عند ٠.٠١
١٠.	مدى توافر ظروف الأمن والسلامة في العمل.	0.748	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (30) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩

يبين الجدول السابق معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات هذا المجال ، حيث تراوح معامل ارتباط الفقرات بين (٠.٨٣١ ، ٠.٦٦٤) ، وبمقارنة معاملات الارتباط لهذه الفقرات التي تم حسابها بمعاملات الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١-٠.٠٥) تبين أنها أعلى، مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند ذلك المستوى ، وهذا يدل على أن هناك ارتباط موجب قوي بين فقرات المجال الأول " الظروف الملائمة للعمل " .

٢) الاستقرار الوظيفي :

هدفت فقرات هذا المجال إلى قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات محافظات غزة عن بعد الاستقرار الوظيفي في العمل ، ودرجة الأمان والاستقرار المتوفر لهم في العمل ، وقد احتوى هذا المجال على (١٢) فقرة ، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك :

جدول رقم (٦)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية

للمجال الثاني " الأمان والاستقرار في العمل "

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٠١١	مدى وجود استقرار وظيفي في عملك بالجامعة.	0.698	دالة عند ٠.٠١
٠١٢	مدى وجود نظام تأمين صحي بالجامعة.	0.419	دالة عند ٠.٠٥
٠١٣	مدى توافر خدمات صحية لعلاج العاملين وأسرهم.	0.339	دالة عند ٠.٠٥
٠١٤	نسبة الخصومات التي يتم خصمها من الراتب للتأمين الصحي.	0.719	دالة عند ٠.٠١
٠١٥	نظام الادخار المتبع في الجامعة بشكل عام.	0.638	دالة عند ٠.٠١
٠١٦	النسبة المقتطعة من الراتب للإدخار.	0.660	دالة عند ٠.٠١
٠١٧	مدى رضاك عن النسبة التي تساهم فيها الجامعة للإدخار.	0.730	دالة عند ٠.٠١
٠١٨	مدى توفر صندوق للضمان الاجتماعي بالجامعة.	0.565	دالة عند ٠.٠١
٠١٩	مدى الأمان المستقبلي في حالة التقاعد.	0.839	دالة عند ٠.٠١
٠٢٠	مدى توفر راتب تقاعدي في حالة التقاعد.	0.499	دالة عند ٠.٠١
٠٢١	درجة الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي.	0.700	دالة عند ٠.٠١
٠٢٢	الاطمئنان والاستقرار النفسي بشكل عام في العمل.	0.768	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (30) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات هذا المجال حيث تراوحت بين

(٠.٨٣ ، ٠.٣٥٩) ، وبمقارنة هذه المعاملات التي تم حسابها مع معاملات الارتباط الجدولية عند

مستوى دلالة (٠.٠١ ، ٠.٠٥) تبين أنها أعلى مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند ذلك المستوى

وأن هناك ارتباط موجب قوي بين فقرات هذا المجال .

٣) العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين :

هدفت فقرات هذا المجال إلى قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات قطاع غزة

عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (٢٠) فقرة ، والجدول رقم

(٧) يوضح ذلك :

جدول رقم (٧)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية

للمجال الثالث "العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين"

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٢٣.	مدى وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة.	0.781	دالة عند ٠.٠١
٢٤.	مدى مراعاة الإدارة للنواحي الإنسانية في العمل.	0.877	دالة عند ٠.٠١
٢٥.	طريقة مراقبة المسؤولين للعاملين.	0.820	دالة عند ٠.٠١
٢٦.	مدى حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين.	0.802	دالة عند ٠.٠١
٢٧.	مدى تفهم الإدارة المباشر للظروف الفردية للعاملين.	0.853	دالة عند ٠.٠١
٢٨.	مدى حرص الإدارة على إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.	0.704	دالة عند ٠.٠١
٢٩.	الطريقة التي يتم فيها توزيع العمل.	0.788	دالة عند ٠.٠١
٣٠.	مدى وجود تعاون من الرئيس المباشر لإنجاز العمل.	0.786	دالة عند ٠.٠١
٣١.	مدى وجود تعاون بين الزملاء لإنجاز العمل.	0.683	دالة عند ٠.٠١
٣٢.	مدى المساعدة التي تحصل عليها من الزملاء في العمل.	0.624	دالة عند ٠.٠١
٣٣.	مدى تبادل المعلومات ومصادر المعرفة بين الزملاء.	0.745	دالة عند ٠.٠١
٣٤.	درجة المشاركة مع الزملاء في ندوات وورش عمل وأنشطة أخرى.	0.604	دالة عند ٠.٠١
٣٥.	مدى وجود علاقات اجتماعية بين الرؤساء والموظفين.	0.721	دالة عند ٠.٠١
٣٦.	مدى وجود علاقات اجتماعية بين الموظفين أنفسهم.	0.513	دالة عند ٠.٠١
٣٧.	مدى وجود تعاون وتنسيق بين الأقسام الإدارية والأكاديمية.	0.839	دالة عند ٠.٠١
٣٨.	مدى التعاون بين وحدات الأقسام الإدارية المختلفة.	0.712	دالة عند ٠.٠١
٣٩.	مدى العون السكرتيري المقدم للموظفين.	0.715	دالة عند ٠.٠١
٤٠.	الطريقة التي يتم فيها تقييم أداء العاملين.	0.751	دالة عند ٠.٠١
٤١.	مدى قدرة الإدارة على حل مشاكل العاملين.	0.788	دالة عند ٠.٠١
٤٢.	مدى توافر جو من الألفة والانسجام بين الموظفين.	0.798	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (30) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٤٩
ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط لكل فقرة حيث تراوحت بين (٠.٠١٣ ، ٠.٨٧٧) ،
وبمقارنة هذه المعاملات المحسوبة مع معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ،
٠.٠٥) تبين أنها أعلى مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند ذلك المستوى وأن هناك ارتباط موجب
قوي بين فقرات هذا المجال .

٤) الراتب والحوافز :

هدفت فقرات هذا المجال إلى قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة عن بعد الراتب والحوافز الموجودة في تلك الجامعات ، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (٢٣) فقرة ، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك :

جدول رقم (٨)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع
" الراتب والحوافز "

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٤٣.	كفاية الراتب للجهد الذي تقوم به في الجامعة.	0.724	دالة عند ٠.٠١
٤٤.	راتبك الشهري مقارنة برواتب زملائك خارج نطاق الجامعة.	0.742	دالة عند ٠.٠١
٤٥.	نسبة الزيادات لسنوية التي تطراً على راتبك.	0.813	دالة عند ٠.٠١
٤٦.	كفاية الراتب لمتطلبات المعيشة لك ولأسرتك.	0.843	دالة عند ٠.٠١
٤٧.	ملاءمة الراتب للدرجة العلمية الحاصل عليها.	0.836	دالة عند ٠.٠١
٤٨.	ملاءمة الراتب لطبيعة العمل.	0.822	دالة عند ٠.٠١
٤٩.	مدى وجود علاوة غلاء معيشة تتلاءم بشكل كافي مع الارتفاع في الأسعار.	0.759	دالة عند ٠.٠١
٥٠.	نسبة الحوافز التي تحصل عليها من خلال العمل.	0.776	دالة عند ٠.٠١
٥١.	مقدار المكافآت المالية في العمل.	0.653	دالة عند ٠.٠١
٥٢.	مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل ساعات العمل الإضافي.	0.679	دالة عند ٠.٠١
٥٣.	مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل الإبداع في العمل.	0.720	دالة عند ٠.٠١
٥٤.	مكافأة نهاية الخدمة التي ستحصل عليها مستقبلاً.	0.519	دالة عند ٠.٠١
٥٥.	توافر فرص للترقية والترقية.	0.828	دالة عند ٠.٠١
٥٦.	مدى وجود معايير للترقية في العمل.	0.729	دالة عند ٠.٠١
٥٧.	مقدار التشجيع والتقدير الذي تحصل عليه من رئيسك مقابل تميزك في العمل.	0.775	دالة عند ٠.٠١
٥٨.	المكانة الاجتماعية التي يوفرها لك العمل.	0.710	دالة عند ٠.٠١
٥٩.	مدى إتاحة الفرصة للمشاركة في الدورات المتصلة بعملك.	0.873	دالة عند ٠.٠١
٦٠.	مدى إتاحة الفرصة للأكاديميين من إكمال تحصيلهم العلمي.	0.3٥٠	دالة عند ٠.٠٥
٦١.	مدى إتاحة الفرصة للإداريين من إكمال تحصيلهم العلمي.	0.494	دالة عند ٠.٠١
٦٢.	مدى توفر الفرصة للنمو المهني والتقدم الوظيفي.	0.800	دالة عند ٠.٠١
٦٣.	مدى ملاءمة الاجازات السنوية.	0.551	دالة عند ٠.٠١
٦٤.	مدى توافر مزايا أو منافع إضافية أخرى في الجامعة.	0.866	دالة عند ٠.٠١
٦٥.	مدى تطبيق نظام الحوافز بشكل فعلي على أرض الواقع بالجامعة.	0.734	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (30) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات هذا المجال التي تراوحت بين (٠.٨٧٣ ، ٠.٣٥٩) وبمقارنة هذه المعاملات التي تم حسابها مع معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١ ، ٠.٠٥) تبين أنها أعلى ، مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند ذلك المستوى وأن هناك ارتباط موجب قوي بين فقرات هذا المجال .

يتضح من الجداول السابقة (٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١ ، ٠.٠٥) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي .

وللتحقق من الصدق البنائي لمجالات الاستبانة الأربعة ، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة ، وكذلك كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة كما يتضح ذلك في الجدول رقم (٩) .

جدول رقم (٩)

معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

المجالات	الدرجة الكلية	الظروف الملائمة للعمل	الأمان والاستقرار في العمل	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	الراتب والحوافز
الدرجة الكلية	1				
الظروف الملائمة للعمل	0.807	1			
الأمان والاستقرار في العمل	0.799	0.532	1		
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	0.922	0.720	0.608	1	
الراتب والحوافز	0.959	0.691	0.775	0.824	1

ر الجدولية عند درجة حرية (30) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٤٩ .
 ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٤٩ .

حيث يشير الجدول بأن معامل الارتباط لمجال " الظروف الملائمة للعمل " كان (٠.٨٠٧) ومعامل الارتباط لمجال " الاستقرار الوظيفي كان (٠.٧٩٩) ، ومعامل الارتباط لمجال " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كان (٠.٩٢٢) ، ومعامل ارتباط " الراتب والحوافز " (٠.٩٥٥) ، وحيث إن الدرجة الكلية للاستبانة هي (١) ، فإن هناك ارتباط قوي لمجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها .

كما يتبين في الجدول نفسه أن درجة ارتباط " الاستقرار الوظيفي " نفسه أن درجة ارتباط " الاستقرار الوظيفي " مع " الظروف الملائمة للعمل هي " (٠.٥٣٢) ، وأن معامل الارتباط بين مجالي " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " و " الظروف الملائمة للعمل " هو

(٠.٧٢٠) ، وبين مجال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والاستقرار الوظيفي كان (٠.٦٠٨) ، كما تبين أيضاً أن معامل الارتباط بين مجالي " الراتب والحوافز " ومجال الاستقرار الوظيفي (٠.٧٧٥) ، ومع العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (٠.٨٢٤) .

وبمقارنة معاملات الارتباط السابقة مع معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١ ، ٠.٠٥) ، تبين أنها ذو دلالة إحصائية عند ذلك المستوى . أي أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ، وهذا يؤكد أن جميع فقرات الاستبانة ذات ارتباط قوي موجب بالمجموع الكلي للاستبانة مما يدل على صدق محتوى الاستبانة وصدق اتساقها الداخلي .

ب) ثبات بنود الاستبانة :

ولاختبار ثبات الاستبانة تم استخدام طريقتي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ ، وذلك لإيجاد معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك باستخدام معامل جتمان (Half-split) في حالة العدد الفردي لفقرات الاستبانة، ومعامل سبيرمان براون في حالة عدد الأسئلة الزوجية لفقرات الاستبانة ، ولإيجاد معامل الثبات الكلي تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha) لإيجاد معامل ارتباط الفقرات ككل ، وقد تبين نتيجة استخدام اختبار (Half-split) ومعامل ألفا كرونباخ (Alpha) أن هناك ارتباط طردي قوي بين فقرات الاستبانة ، مما يدل على ثبات بنود الاستبانة ، وفيما يلي نتائج استخدام الطريقتين :

١- طريقة التجزئة النصفية (Half-split) :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون في حالة النصفين المتساويين ، وفي حالة عدم تساوي النصفين تم استخدام معادلة جتمان لمقارنة معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة .

والجدول رقم (١٠) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك الاستبانة ككل قبل التعديل وبعد التعديل .

جدول رقم (١٠)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة
وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
الظروف الملائمة للعمل	١٠	٠.٧٤٦	٠.٨٥٥
الأمان والاستقرار في العمل	١٢	٠.٦٦٦	٠.٨٠٠
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	٢٠	٠.٨٣٤	٠.٩١٠
الراتب والحوافز	*٢٣	٠.٩١٩	٠.٩٣٠
المجموع	*٦٥	٠.٩٣٢	٠.٩٣٦

* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها كانت فوق (٠.٨٠٠) وأن معامل الثبات الكلي كان (٠.٩٣٦) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

٢- طريقة ألفا كرونباخ (Alpha) :

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة ، حيث حصلت على قيمة ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة ، وكذلك للاستبانة ككل. والجدول رقم (١١) يوضح ذلك :

جدول رقم (١١)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الظروف الملائمة للعمل	١٠	٠.٩٠٤
الأمان والاستقرار في العمل	١٢	٠.٨٦٠
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	٢٠	٠.٩٥٧
الراتب والحوافز	٢٣	٠.٩٥٩
مجموع الاستبانة ككل	٦٥	٠.٩٧٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ كانت جميعها فوق (٠.٨٦٠) وأذ معامل الثبات الكلي كان (٠.٩٧٨) ، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يطمئن الباحثة على تطبيقها على عينة الدراسة .

ثانياً : تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة :

وتشمل تحليل البيانات الشخصية للعاملين الذين تم استقصائهم ، وهم جميعاً من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من الأكاديميين والإداريين ، والجدول التالي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة .

جدول رقم (١٢)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	256	81.53
أنثى	58	18.47
المجموع	314	100.00

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ، حيث وصلت نسبة العاملين من الذكور في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة إلى (٨١.٥٣%) من عينة الدراسة ، وبلغت نسبة العاملين من العاملات الإناث (١٨.٤٧%) ، وذلك من عينة الدراسة .

جدول رقم (١٣)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
20-29	100	31.85
30-39	101	32.17
40-49	89	28.34
50 عاماً فما فوق	24	7.64
المجموع	314	100.00

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر ، حيث يبين أن أفراد عينة الدراسة الذين تراوحت أعمارهم بين (٢٠-٢٩) سنة قد بلغت نسبتهم (٣١.٨٥%) من عينة الدراسة ، والذين أعمارهم من (٣٠-٣٩) سنة يمثلون نسبة (٣٢.١٧%) ، والذين كانت أعمارهم من (٤٠-٤٩%) سنة يشكلون نسبة (٢٨.٣%) ، أما الذين أعمارهم فوق ٥٠ عاماً فكانت نسبتهم (٧.٦٤%) وذلك من المجموع الكلي لعينة الدراسة .

جدول رقم (١٤)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
81.53	256	متزوج
16.24	51	أعزب
2.23	7	غير ذلك
100.00	314	المجموع

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية ، حيث بلغت نسبة المتزوجين (٨١.٥٣%) من عينة الدراسة ، ونسبة العزاب (الغير متزوجين) (١٦.٢٤%) ، وأما نسبة العاملين من غير العزاب والمتزوجين (غير ذلك) فقد بلغت (٢.٣٣%) وذلك من عينة الدراسة وغير ذلك هنا شملت (مطلق أو أرمل) .

جدول رقم (١٥)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب عدد الأبناء

النسبة المئوية	العدد	عدد الأبناء
23.25	73	لا يوجد
34.39	108	1-3
28.66	90	4-6
13.69	43	كفما فوق
100.00	314	المجموع

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد أبناء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، حيث بلغت نسبة العاملين الذين ليس لديهم أبناء (٢٣.٢٥%) من عينة الدراسة ، وأما العاملين الذين لديهم من الأبناء ما بين (١ : ٣) أبناء فقد كانت نسبتهم (٣٤.٣٩%) من مجموع أفراد العينة ، ومن لديهم (٤ : ٦) أبناء فقد بلغت نسبتهم (٢٨.٦%) من عينة الدراسة ، وأما الذين لديهم (٦) أبناء فما فوق فقد كانت نسبتهم (١٣.٦٩%) من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة .

جدول رقم (١٦)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	العدد	مكان العمل
28.98	91	جامعة الأزهر
40.45	127	الجامعة الإسلامية
19.75	62	جامعة الأقصى
10.83	34	جامعة القدس المفتوحة
100.00	314	المجموع

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل ، حيث بلغت نسبة العاملين في الجامعة الإسلامية (٤٠.٤٥%) من عينة الدراسة ، والعاملين في جامعة الأزهر فهم يمثلون نسبة (٢٨.٩٨%) من عينة الدراسة ، وبلغت نسبة العاملين في جامعة الأقصى (١٩.٧٥%) من عينة الدراسة ، وأما العاملين في جامعة القدس المفتوحة فقد بلغت نسبته (١٠.٨٣%) وذلك من المجموع الكلي لعينة الدراسة .

جدول رقم (١٧)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العمل
41.72	131	إداري
48.09	151	أكاديمي
10.19	32	إداري وأكاديمي
100.00	314	المجموع

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل (إداري ، أكاديمي) ، حيث بلغت نسبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والذين يعملون كأكاديميين (٤٨.٠٩%) من عينة الدراسة ، ونسبة العاملين الإداريين فقد كانت (٤١.٧٢%) من العينة الكلية، وأما الذين يعملون كإداريين وأكاديميين معاً فقد بلغت نسبتهم (١٠.١٩%) وذلك من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة .

جدول رقم (١٨)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المرحلة	العدد	النسبة المئوية
دكتوراه	90	28.66
ماجستير	71	22.61
بكالوريوس	109	34.71
دبلوم	33	10.51
ثانوية	11	3.50
المجموع	314	100.00

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث كانت نسبة العاملين من حملة الدكتوراه (٢٨.٦٦%) من عينة الدراسة، وبلغت نسبة العاملين من حملة الماجستير (٢٢.٦%) من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة، وكانت نسبة العاملين ممن يحملون شهادة البكالوريوس (٣٤.٧١%) من عينة الدراسة، أما حملة الدبلوم فقد كانت نسبتهم (١٠.٥١%)، وأما العاملين من حملة شهادة الثانوية العامة فقد بلغت نسبتهم (٣.٥٠%) وذلك من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (١٩)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	147	46.82
من ٥-٦ سنوات	96	30.57
أكثر من ١٠ سنوات	71	22.61
المجموع	314	100.00

بين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة ، حيث بلغت نسبة الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات (٤٦.٨٢%) من عينة الدراسة ، وكذلك بلغت نسبة الذين لديهم خبرة تتراوح بين (٦-١٠) سنوات (٣٠.٥٧%) من العينة الكلية ، أما الذين لديهم خبرة تزيد على (١٠) سنوات فقد كانت نسبتهم (٢٢.٦١%) وذلك من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً : تحليل المجموعات الرئيسية لفقرات الاستبانة :

يتضمن هذا الجزء تحليلاً مفصلاً لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الأربعة والتي بلغ عددها (٦٥) فقرة ، حيث قامت الباحثة باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في التحليل ، وقد تم تقسيم درجات مقياس الرضا الوظيفي حسب مقياس ليكرت إلى ٥ درجات بحيث تم توزيع درجات المقياس كالتالي :

- ضِ بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات
- إضِ بدرجة كبيرة (٤) درجات
- إضِ بدرجة متوسطة (٣) درجات
- إضِ بدرجة قليلة درجتان
- ضِ بدرجة قليلة جداً درجة واحدة

وكذلك تضمن التحليل عدد الإجابات لكل درجة من درجات الاستبيان وكذلك النسبة المئوية للاستجابات والوزن النسبي لإجابات كل فقرة ، حيث تم الحصول على المتوسط الحسابي لكل فقرة من المعادلة التالية :

$$\frac{\text{مجموع الاستجابات}}{\text{عدد العينة}} = \text{المتوسط الحسابي}$$

أما الوزن النسبي فقد تم الحصول عليه بقسمة مجموع استجابة كل درجة من درجات الاستبانة على المجموع الكلي للاستجابات .

وفيما يلي عرضاً لتحليل فقرات الاستبانة حسب كل مجال :

أ) الظروف الملائمة للعمل :

يبين الجدول رقم (٢٠) النتائج التي تم التوصل إليها حول رضا العاملين عن بعد "الظروف الملائمة للعمل" من خلال عرض المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ، ومن الملاحظ أن جميع المتوسطات كانت أعلى من (٢.٥) حيث تراوحت ما بين (٣.٦ ، ٢.٩) .

جدول رقم (٢٠)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول
" الظروف الملائمة للعمل " وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة (ن = ٣١٤)

م	الفقرة	بيان	راضة بدرجة قليلة جدا	راضة بدرجة قليلة	راضة بدرجة متوسطة	راضة بدرجة كبيرة	راضة بدرجة كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة	الترتيب في البعء
١	عدد ساعات العمل اليومي.	العدد	17	26	91	109	71	1133	3.608	1.088	72.17	2	1
		%	5.41	8.28	28.98	34.71	22.61						
٢	مدى وجود أوقات راحة أثناء الدوام الرسمي.	العدد	37	41	86	107	43	1020	3.248	1.197	64.97	16	7
		%	11.78	13.06	27.39	34.08	13.69						
٣	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة	العدد	22	33	94	104	61	1091	3.475	1.128	69.49	6	2
		%	7.006	10.51	29.94	33.12	19.4						
٤	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث درجة الحرارة.	العدد	46	63	101	70	34	925	2.946	1.202	58.92	34	10
		%	14.65	20.06	32.17	22.29	10.8						
٥	مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث الأثاث المكتبي.	العدد	40	56	105	72	41	960	3.057	1.200	61.15	24	9
		%	12.74	17.83	33.44	22.93	13.1						
٦	مدى نظافة المكان في العمل.	العدد	25	43	89	89	68	1074	3.420	1.197	68.41	7	3
		%	7.962	13.69	28.34	28.34	21.7						
٧	مدى توافر الامكانيات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعمل.	العدد	24	44	103	109	34	1027	3.271	1.075	65.41	14	5
		%	7.643	14.01	32.8	34.71	10.8						
٨	مدى توافر المصادر والمراجع اللازمة للقيام بالعمل.	العدد	28	52	105	100	29	992	3.159	1.090	63.18	23	8
		%	8.917	16.56	33.44	31.85	9.24						
٩	مدى توافر أجهزة الحاسوب لتخزين المعلومات المتصلة بالنشاط.	العدد	48	39	71	93	63	1026	3.268	1.330	65.35	15	6
		%	15.29	12.42	22.61	29.62	20.1						
١٠	مدى توافر ظروف الأمن والسلامة في العمل.	العدد	34	39	85	94	62	1053	3.354	1.235	67.07	10	4
		%	10.83	12.42	27.07	29.94	19.7						

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تتراوح بين (٢.٥ : ٣.٥) تدل على وجود مستوى متوسط من الرضا ، أما المتوسطات التي التي تقل عن (٢.٥) فهي تدل على تدني مستوى متوسط الرضا الوظيفي ، بينما المتوسطات التي تزيد عن (٣.٥) فهي تدل على ارتفاع مستوى متوسط الرضا الوظيفي وذلك بناءً على سلم الرضا الوظيفي المبين في الجدول رقم (٢١) :

جدول رقم (٢١)

سلم الرضا الوظيفي

عالي	متوسط	متدني	المستوى الأسلوب الإحصائي
أكبر من (٣.٥) أعلى من ٧٠ %	من (٢.٥) : (٣.٥) من ٥٠ : ٦٩ %	أقل من (٢.٥) أقل من ٥٠ %	المتوسط الحسابي الوزن النسبي

وبالنظر إلى فقرات المجال الأول وذلك في الجدول رقم (٢٠) من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي تحصلت عليه من حيث درجة الرضا الوظيفي فإننا نجد أن الفقرة الخاصة " بعدد ساعات العمل اليومي " قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٦) ، ووزن نسبي (٧٢.١) % ، مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا للعاملين نوعاً ما عن عدد ساعات الدوام اليومي ، مع وجود بعض الفروق في ذلك المستوى لصالح الذكور كما سيظهر لاحقاً في إثبات الفرضيات ، وجاءت فقرة " مدى توافر ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٥) ، ووزن (٦٩.٤) % ، وهذا يدل على رضا العاملين عن ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة ، أما الفقرة الخاصة بـ " مدى نظافة المكان في العمل " فقد تحصلت على المرتبة الثالثة ، بمتوسط (٣.٤) ، ووزن (٦٨.٤) % ، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الرضا بين العاملين عن مستوى النظافة في مكان العمل ، وجاءت فقرة " مدى توافر ظروف الأمن والسلامة في العمل " حيث تحصلت على المرتبة الرابعة ، بمتوسط (٣.٣) ، ووزن (٦٧) % ، مما يدل على انخفاض الرضا الوظيفي بين العاملين ليصل إلى مستوى متوسط وخاصة ظروف الأمن والسلامة المتوفرة لهم في العمل ، أما الفقرة الخاصة بتوافر الامكانيات والتجهيزات اللازمة للقيام بالعمل فقد تحصلت على المرتبة الخامسة ، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن (٦٥.٤) % ، وبالنظر إلى المتوسط لهذه الفقرة نجد أن مستوى الرضا لها قد انخفض ليصل إلى (٣.١) ، ووزن نسبي (٦٥.٣) % وذلك للفقرة الخاصة بأجهزة الحاسوب اللازمة لتخزين المعلومات المتصلة بالنشاط التي تحصلت على الترتيب السادس مما يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عن هذه الفقرة ووجود مستوى متوسط من الرضا عن مدى توافر أجهزة حاسوب في العمل لتأدية بعض النشاطات ، أما الفقرة " مدى وجود أوقات راحة أثناء الدوام الرسمي " فقد تحصلت على المرتبة السابعة ،

بمتوسط (٣.٢) ، ووزن (٦٤.٩) % ، وحسب سلم الرضا الوظيفي فإن هناك مستوى متوسط من الرضا بين العاملين في جامعات غزة عن أوقات الراحة أثناء الدوام الرسمي ، أما عن فقرة " مدى توافر المصادر والمراجع اللازمة للقيام بالعمل " فقد جاءت في المرتبة الثامنة ، بمتوسط (٣.١) ، ووزن (٦٣.٢) % ، مما يدل أيضاً على أن هناك مستوى متوسط من الرضا عن المصادر والمراجع المتوفرة في الجامعة ، وجاءت الفقرتان المتعلقةتان بالظروف المادية من حيث الأثاث المكتبي ودرجة الحرارة في أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي ، حيث تحصلت فقرة الأثاث المكتبي على الدرجة التاسعة بمتوسط (٣.١) ، ووزن (٦٣.٢) % ، وتحصلت الفقرة الخاصة بدرجة الحرارة على المرتبة العاشرة والأخيرة ، بمتوسط (٢.٩) ، ووزن (٥٨.٩) % ، مما يدل على تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعات غزة عن الظروف المادية في العمل وخاصة المتعلقة بالأثاث المكتبي ودرجة الحرارة .

ب) الاستقرار الوظيفي :

يشير الجدول رقم (٢٢) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق برضا العاملين عن بعد " الاستقرار الوظيفي " ، فمن خلال عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال فقد تبين أنها تتراوح ما بين (٣.٨ : ٢.١) ، وهذا يدل على أن المتوسطات الحسابية الأعلى من (٣.٥) فإنها تحتل أعلى درجات سلم الرضا الوظيفي ، أما التي تقل عن (٢.٥) فإنها تحتل أدنى درجات سلم الرضا ، وأما المتوسطات التي تتراوح ما بين (٣.٥ : ٢.٥) فإنها تعبر عن مستوى متوسط من الرضا ، ويتضح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (٢٢)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني
"الاستقرار الوظيفي" وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة (ن = ٣١٤)

م	الفقرة	بيان	راضة بدرجة قليلة جدا	راضة بدرجة قليلة	راضة بدرجة متوسطة	راضة بدرجة كبيرة	راضة بدرجة كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة	الترتيب في البعء
١١	مدى وجود استقرار وظيفي في عمال الجامعة.	العدد	34	31	66	107	76	1102	3.510	1.259	70.19	4	2
		%	10.83	9.873	21.02	34.08	24.2						
١٢	مدى وجود نظام تأمين صحي بالجامعة.	العدد	24	27	43	116	104	1191	3.793	1.209	75.86	1	1
		%	7.643	8.599	13.69	36.94	33.1						
١٣	مدى توافر خدمات صحية لعلاج العاملين وأسره.	العدد	40	38	87	89	60	1033	3.290	1.265	65.80	13	3
		%	12.74	12.1	27.71	28.34	19.1						
١٤	نسبة الخصومات التي يتم خصمها من الراتب للتأمين الصحي.	العدد	30	42	105	102	35	1012	3.223	1.114	64.46	19	4
		%	9.554	13.38	33.44	32.48	11.1						
١٥	نظام الادخار المتبع في الجامعة بشكل عام.	العدد	59	63	106	70	16	863	2.748	1.149	54.97	42	7
		%	18.79	20.06	33.76	22.29	5.1						
١٦	النسبة المقتطعة من الراتب للإدخار.	العدد	48	63	112	80	11	885	2.818	1.085	56.37	38	6
		%	15.29	20.06	35.67	25.48	3.5						
١٧	مدى رضاك عن النسبة التي تساهم فيها الجامعة للإدخار.	العدد	60	65	105	70	14	855	2.723	1.140	54.46	44	8
		%	19.11	20.7	33.44	22.29	4.46						
١٨	مدى توفر صندوق للضمان الاجتماعي بالجامعة.	العدد	102	63	76	60	13	761	2.424	1.237	48.47	53	9
		%	32.48	20.06	24.2	19.11	4.14						
١٩	مدى الأمان المستقبلي في حالة التقاعد.	العدد	129	67	67	40	11	679	2.162	1.195	43.25	60	11
		%	41.08	21.34	21.34	12.74	3.5						
٢٠	مدى توفر راتب تقاعدي في حالة التقاعد.	العدد	144	60	58	34	18	664	2.115	1.259	42.29	62	12
		%	45.86	19.11	18.47	10.83	5.73						
٢١	درجة الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي.	العدد	91	82	87	42	12	744	2.369	1.146	47.39	56	10
		%	28.98	26.11	27.71	13.38	3.82						
٢٢	لاطمئنان والاستقرار النفسي بشكل عام في العمل.	العدد	41	60	97	84	32	948	3.019	1.180	60.38	28	5
		%	13.06	19.11	30.89	26.75	10.2						

وبالنظر إلى فقرات هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي تحصلت عليه من حيث درجة الرضا الوظيفي فإننا نجد أن الفقرة الخاصة بـ " مدى وجود نظام تأمين صحي بالجامعة " فقد احتلت المرتبة الأولى ، بمتوسط (٣.٨) ، ووزن (٧٥.٩) % ، وحسب سلم الرضا الوظيفي فإن مستوى الرضا الوظيفي لهذه الفقرة قد زاد عن الحد (٣,٥) ، مما يدل على ارتفاع مستوى متوسط الرضا الوظيفي للعاملين عن بعض ظروف الاستقرار في العمل وخاصة التأمين الصحي ، وأما عن فقرة " مدى وجود استقرار وظيفي في عملك بالجامعة " فقد احتلت المرتبة الثانية ، بمتوسط (٣.٥) ، ووزن (٧٠.٢) % ، وهذا يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في ظروف العمل والاستقرار الحالي الذي توفره الجامعة ، أما عن فقرة " مدى توافر خدمات صحية لعلاج العاملين وأسرههم " فقد جاءت في المرتبة الثالثة ، بمتوسط (٣.٣) ، ووزن (٦٥.٨) % ، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الرضا بين العاملين عن الخدمات الصحية المتوفرة للعاملين وعلاجهم وأسرههم ، وبالنسبة لما يتعلق بنسبة الخصومات التي يتم خصمها من الراتب للتأمين الصحي ، فقد احتلت المرتبة الرابعة ، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن (٦٤.٤) % ، مما يدل أيضاً على وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي عن نسبة الخصومات التي يتم خصمها من راتب الموظفين ، أما عن فقرة " الاطمئنان والاستقرار النفسي بشكل عام في العمل " فقد جاءت في المرتبة الخامسة ، بمتوسط (٣) ، ووزن (٦٠.٣) % ، وهذا يدل على انخفاض مستوى الرضا بين العاملين إلى حد ما عن مدى توفر اطمئنان واستقرار نفسي بشكل عام وذلك بالعمل في الجامعات ، وجاءت الفقرة الخاصة بنسبة الخصومات المقتطعة من الراتب للإدخار في المرتبة السادسة ، بمتوسط (٢.٨) ، ووزن (٥٦.٤) % ، وكذلك نظام الادخار المتبع في الجامعة فقد جاءت الفقرة الخاصة به في المرتبة السابعة ، بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٦.٣) % ، وأما عن النسبة التي تساهم فيها الجامعة لصالح ادخار العاملين فقد جاءت في المرتبة الثامنة ، بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٤.٤) % ، مما يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي عن الجوانب المتعلقة بنظام الادخار في الجامعات قد وصل إلى مستوى متوسط قد تراوح بين (٢.٧ : ٢.٨) ، مما يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي مازال متوسطاً في بعد الاستقرار الوظيفي وخاصة فيما يتعلق بنظام الادخار المتبع في الجامعة وذلك من حيث النسبة المقتطعة من راتب العامل من جهة ، ومن حيث النسبة التي تساهم فيها الجامعة لإدخار العاملين في الجامعة من جهة أخرى ، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاستقرار الوظيفي نجد أن مستوى الرضا الوظيفي بدأ يتناقص تدريجياً خاصة فيما يتعلق بتوافر صندوق للضمان الاجتماعي وذلك حسب سلم الرضا

الوظيفي ، حيث كان متوسط تلك الفترة (٢.٤) ، ووزنها (٤٨.٤) % حيث جاءت في المرتبة التاسعة ، ويدل ذلك على انخفاض مستوى الرضا عن مدى توافر صندوق للضمان الاجتماعي ليصل إلى مستوى متدني في هذا الجانب من بعد الاستقرار الوظيفي ، أما الفقرة " درجة الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي " فقد جاءت في المرتبة العاشرة ، بمتوسط (٢.٣) ، ووزن (٤٧.٤) % ، مما يدل على تدني مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة عن ظروف العمل المستقبلية وخاصة نظام التعويضات والمعاشات ، أما بالنسبة للفقرات الخاصة بتوفر أمان مستقبلي خاصة من حيث التقاعد و الراتب التقاعدي فقد جاءت في أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي ، حيث تحصلت الفقرة " مدى الأمان المستقبلي في حالة التقاعد " على المرتبة الحادية عشرة ، بمتوسط (٢.٢) ، ووزن (٤٣.٢) % ، والفقرة " مدى توفر راتب تقاعدي في حالة التقاعد " جاءت في المرتبة الثانية عشرة والأخيرة ، بمتوسط (٢.١) ، ووزن (٤٢.٣) % ، وهذا يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عن بعد الاستقرار في العمل ليصل إلى أدنى مستوى في الأمان المستقبلي في العمل بالجامعة ، بل حتى استياء العاملين عن ظروف العمل المستقبلية وخاصة فيما يتعلق بنظام التقاعد وتوفر راتب تقاعدي في حالة التقاعد.

ج) العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين :

يشير الجدول رقم (٢٣) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق برضا العاملين عن فقرات المجال الثالث " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " ، فمن خلال عرض المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال وُجِدَ المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تراوحت بين (٢.٥ : ٣.٧) مما يدل على أن المتوسطات التي تراوحت ما بين (٢.٥ : ٣.٥) دلت على أن هناك مستوى متوسط من الرضا في تلك الفقرات ، أما المتوسطات التي زادت عن (٣.٥) دلت على وجود مستوى عالي من الرضا لهذه الفقرات ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٢٣)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث
" العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة (ن = ٣١٤)

م	الفقرة	بيان	را ض بدرجة قليلة جدا	را ض بدرجة قليلة	را ض بدرجة متوسطة	را ض بدرجة كبيرة	را ض بدرجة كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة	الترتيب في البعء
٢٣	مدى وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة.	العدد	26	40	115	105	28	1011	3.220	1.051	64.39	20	7
		%	8.28	12.74	36.62	33.44	8.92						
٢٤	مدى مراعاة الإدارة للنواحي الإنسانية في العمل.	العدد	22	53	108	100	31	1007	3.207	1.060	64.14	22	8
		%	7.006	16.88	34.39	31.85	9.87						
٢٥	طريقة مراقبة المسؤولين للعاملين.	العدد	40	52	115	79	28	945	3.010	1.135	60.19	29	10
		%	12.74	16.56	36.62	25.16	8.92						
٢٦	مدى حرص الادارة على سماع مقترحات الموظفين.	العدد	53	67	112	70	12	863	2.748	1.098	54.97	41	16
		%	16.88	21.34	35.67	22.29	3.82						
٢٧	مدى تفهم الادارة المباشر للظروف الفردية للعاملين.	العدد	44	72	113	71	14	881	2.806	1.077	56.11	40	15
		%	14.01	22.93	35.99	22.61	4.46						
٢٨	مدى حرص الادارة على إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.	العدد	68	84	97	52	13	800	2.548	1.124	50.96	51	20
		%	21.66	26.75	30.89	16.56	4.14						
٢٩	الطريقة التي يتم فيها توزيع العمل.	العدد	43	46	127	76	22	930	2.962	1.104	59.24	33	13
		%	13.69	14.65	40.45	24.2	7.01						
		%	7.962	12.74	25.8	37.26	16.2						
٣٠	مدى وجود تعاون من الرئيس المباشر لإنجاز العمل.	العدد	25	40	81	117	51	1071	3.411	1.142	68.22	8	3
		%	7.962	12.74	25.8	37.26	16.2						
٣١	مدى وجود تعاون بين الزملاء لإنجاز العمل.	العدد	20	22	88	127	57	1121	3.570	1.065	71.40	3	1
		%	6.369	7.006	28.03	40.45	18.2						
٣٢	مدى المساعدة التي تحصل عليها من الزملاء في العمل.	العدد	16	33	95	122	48	1095	3.487	1.037	69.75	5	2
		%	5.096	10.51	30.25	38.85	15.3						
٣٣	مدى تبادل المعلومات ومصادر المعرفة بين الزملاء.	العدد	23	42	103	109	37	1037	3.303	1.076	66.05	12	4
		%	7.325	13.38	32.8	34.71	11.8						
٣٤	درجة المشاركة مع الزملاء في ندوات وورش عمل وأنشطة أخرى.	العدد	60	65	100	72	17	863	2.748	1.165	54.97	43	17
		%	19.11	20.7	31.85	22.93	5.41						

12	32	59.81	1.173	2.990	939	29	83	102	56	44	العدد	مدى وجود علاقات اجتماعية بين الرؤساء والموظفين.
						9.24	26.43	32.48	17.83	14.01	%	
5	17	64.78	1.086	3.239	1017	35	101	107	46	25	العدد	مدى وجود علاقات اجتماعية بين الموظفين أنفسهم.
						11.1	32.17	34.08	14.65	7.962	%	
14	37	58.73	1.028	2.936	922	21	62	138	62	31	العدد	مدى وجود تعاون وتنسيق بين الأقسام الإدارية والأكاديمية.
						6.69	19.75	43.95	19.75	9.873	%	
11	31	60.06	1.013	3.003	943	19	77	131	60	27	العدد	مدى التعاون بين وحدات الأقسام الإدارية المختلفة.
						6.05	24.52	41.72	19.11	8.599	%	
9	25	61.08	1.167	3.054	959	28	100	85	63	38	العدد	مدى العون السكرتيري المقدم للموظفين.
						8.92	31.85	27.07	20.06	12.1	%	
19	48	52.80	1.120	2.640	829	13	55	118	62	66	العدد	الطريقة التي يتم فيها تقييم أداء العاملين.
						4.14	17.52	37.58	19.75	21.02	%	
18	45	54.39	1.083	2.720	854	11	71	99	85	48	العدد	مدى قدرة الإدارة على حل مشاكل العاملين.
						3.5	22.61	31.53	27.07	15.29	%	
6	18	64.52	1.077	3.226	1013	33	100	112	43	26	العدد	مدى توافر جو من الألفة والانسجام بين الموظفين.
						10.5	31.85	35.67	13.69	8.28	%	

وبالنظر إلى فقرات هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي تحصلت عليه وذلك من حيث درجة الرضا الوظيفي فإننا نجد الفقرات الخاصة بالعلاقة بين الزملاء من حيث (وجود تعاون بين الزملاء لإنجاز العمل وتقديم المساعد) قد احتلت أعلى درجات سلم الرضا الوظيفي في بعد " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، حيث احتلت الفقرة " مدى وجود تعاون بين الزملاء لإنجاز العمل " المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٧) ، ووزن نسبي (٧١.٤) % ، والفقرة " مدى المساعدة التي يقدمها الزملاء لبعضهم " على المرتبة الثانية ، بمتوسط (٣.٥) ، ووزن نسبي (٦٩.٧) مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في هاتين الفقرتين وخاصة مدى التعاون الموجود بين الزملاء في العمل ، أما الفقرة " مدى وجود تعاون من الرئيس المباشر لإنجاز العمل " فقد جاءت في المرتبة الثالثة ، بمتوسط (٣.٤) ، ووزن نسبي (٦٨.٢) % ، مما يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي من عالي إلى متوسط في الجانب المتعلق بمدى التعاون من الرئيس المباشر في إنجاز العمل ، أما الفقرة الخاصة بمدى تبادل المعلومات ومصادر المعرفة بين الزملاء فقد جاءت في المرتبة الرابعة ، بمتوسط (٣.٣) ، ووزن نسبي (٦٦) %، مما يدل على

وجود مستوى متوسط من الرضا عن مدى تبادل المعلومات والمعرفة بين الزملاء أثناء تأدية العمل ، أما عن وجود علاقات اجتماعية بين الموظفين أنفسهم ووجود جو من الألفة والانسجام فقد دلت النتائج التي تم الحصول عليها بوجود مستوى متوسط من الرضا لهاتين الفترتين بحيث أن الفقرة " مدى وجود علاقات اجتماعية بين الموظفين أنفسهم " تحصلت على المرتبة الخامسة ، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن نسبي (٦٤.٨) % ، أما الفقرة "مدى توافر جو من الألفة والانسجام بين الموظفين " فقد احتلت المرتبة السادسة ، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن نسبي (٦٤.٥) % ، مما يدل على تساوي مستوى متوسط الرضا الوظيفي لهاتين الفترتين مع وجود فارق بسيط في الوزن النسبي لكل منهما ، وقد احتلت الفقرة " مدى وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة " المرتبة السابعة، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن نسبي (٦٤.٣) % ، والفقرة " مدى مراعاة الإدارة للنواحي الانسانية في العمل " احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط بمتوسط (٣.٢) ، ووزن (٦٤.١) % ، مما يدل على أن هناك مستوى متوسط من رضا العاملين عن التعليمات التي تصدر عن الإدارة وكذلك وجود مستوى متوسط من الرضا عن مراعاة الإدارة للنواحي الانسانية في تعاملها مع العاملين ، أما الفقرة " مدى العون السكرتيري المقدم للموظفين " فقد جاءت في المرتبة التاسعة ، بمتوسط (٣) ، ووزن (٦١) % ، وتشير النتائج إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وخاصة في الجوانب المتعلقة بالنواحي الإدارية من حيث وضوح التعليمات الصادرة ومن حيث مراعاة النواحي الانسانية للعاملين وكذلك من حيث العون والعم الفني والسكرتيري المقدم من قبل السكرتاريا للموظفين ، أما الفقرة " طريقة مراقبة المسؤولين للعاملين " فقد جاءت في المرتبة العاشرة ، بمتوسط (٣) ، ووزن (٦٠.١) % ، ويشير ذلك على وجود مستوى متوسط من الرضا في هذه الفقرة ، وقد حصلت الفقرة " مدى التعاون بين وحدات الأقسام الإدارية المختلفة " على المرتبة الحادية عشرة على نفس المتوسط السابق ولكن بفارق بسيط في الوزن النسبي الذي بلغ (٦٠) % ، مما يدل أيضاً على وجود مستوى متوسط من الرضا عن الطريقة التي يتم فيها مراقبة العاملين من قبل الإدارة وكذلك عن مدى التعاون الموجود بين وحدات الأقسام الإدارية المختلفة ، وقد جاءت الفقرة " مدى توفر علاقات اجتماعية بين الرؤساء والموظفين " في المرتبة الثانية عشر ، بمتوسط (٢.٩) ، ووزن (٥٩.٨) % ، مما يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي في مدى توفر علاقات اجتماعية بين الرؤساء والموظفين ولكن ليبقى هذا المستوى متوسطاً إلى حد ما ، وحصلت الفقرة " الطريقة التي يتم فيها توزيع العمل " على المرتبة الثالثة عشر ، بمتوسط (٢.٩) ، ووزن (٥٩.٢) % ، مما يدل أيضاً على وجود مستوى متوسط من الرضا عن الطريقة التي يتم فيها توزيع العمل بين الموظفين ، أما درجة رضا العاملين عن فقرة " مدى وجود تعاون وتنسيق بين الأقسام الإدارية والأكاديمية " فقد حصلت على متوسط (٢.٩) ، ووزن نسبي (٥٨.٧) % لتحتل المرتبة الرابعة عشرة ، ويشير ذلك إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي في هذه الفقرات ولكن ليبقى ذلك للمستوى متوسطاً ، وعن

مدى تفهم الإدارة المباشر لظروف العاملين فقد جاءت في المرتبة الخامسة عشرة ، بمتوسط (٢.٨) ، ووزن (٥٦.١) % ، والفقرة " مدى حرص الادارة على سماع مقترحات الموظفين " احتلت المرتبة السادسة عشرة ، بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٤.٩) % ، وتشير تلك المتوسطات ا، هناك أيضاً مستوى متوسط من الرضا الوظيفي للعاملين عن مدى علاقتهم بالإدارة وذلك من حيث تفهم الإدارة لظروف العاملين ومن حيث سماع الإدارة لآراء ومقترحات العاملين ، وكذلك الحال بالنسبة لقدرة الادارة على حل مشاكل العاملين فقد جاءت في المرتبة السابعة عشر الفقرة " . درجة المشاركة مع الزملاء في ندوات وورش عمل وأنشطة أخرى " بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٤.٩) % ، أما الفقرة الخاصة بـ " مدى قدرة الإدارة على حل مشاكل العاملين " فقد احتلت المرتبة الثامنة عشر ، بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٤.٣) % ، حيث حصلت على نفس المتوسط الحسابي للفقرة السابقة ولكن بفارق بسيط في الوزن النسبي ، وذلك يدل على تدني مستوى الرضا للعاملين عن مدى المشاركة في دورات تتعلق بالأنشطة وعن مدى قدرة الإدارة على حل مشاكل العاملين ، ولكن ليبقى في حدود المستوى المتوسط، وجاءت الفقرتان " الطريقة التي يتم فيها تقييم أداء العاملين " و"مدى حرص الادارة على إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار " في أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي حيث احتلت الفقرة الخاصة بطريقة تقييم الأداء المرتبة التاسعة عشر ، بمتوسط (٢.٦) ، ووزن (٥٢.٨) % ، والفقرة الخاصة بمدى حرص الإدارة على إعطاء العاملين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار فقد تحصلت على المرتبة العشرون والأخيرة ، بمتوسط (٢.٥) ، ووزن (٥٠.٩) % .

يتضح مما سبق أن الفقرة " مدى وجود تعاون بين الزملاء لإنجاز العمل " تحصلت على المرتبة الأولى ، بينما احتلت الفقرة " مدى المساعدة التي يحصل عليها العاملون من زملائهم " المرتبة الثانية ، ما يدل على مستوى عالي من الرضا بين العاملين نتيجة وجود تعاون بين زملائهم في إنجاز العمل .

بينما جاءت الفقرة " الطريقة التي يتم فيها تقييم الأداء " لتحتل المرتبة قبل الأخيرة ، بينما جاءت فقرة " مدى حرص الإدارة على إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار " في المرتبة الأخيرة من مجال " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " مما يدل على أن التعاون بين الزملاء في العمل ومدى المساعدة التي يقدمها العاملون لبعضهم قد احتلت أعلى درجات سلم الرضا الوظيفي ، في حين أن الطرق التي يتم فيها تقييم الأداء وفرص المشاركة في اتخاذ القرار قد احتلت أدنى درجات السلم ، مما يدل على انخفاض رضا العاملين عن طرق التقييم وعن المشاركة في اتخاذ القرار .

(د) الراتب والحوافز :

يشير الجدول رقم (٢٤) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق برضا العاملين عن بعد " الراتب والحوافز " ، فمن خلال عرض المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تبين أنها تراوحت بين (١.٩ ، ٣.٣) ، مما يدل على تدني الرضا الوظيفي لبعض فقرات هذا المجال حيث أن الفقرات التي يقل متوسطها عن (٢.٥) تشير إلى تدني مستوى الرضا لها ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (٢٤)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع
" الراتب والحوافز " وكذلك ترتيبها في المجال والاستبانة (ن = ٣١٤)

م	الفقرة	بيان	راضة بدرجة قليلة جدا	راضة بدرجة قليلة	راضة بدرجة متوسطة	راضة بدرجة كبيرة	راضة بدرجة كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة	الترتيب في البعد
٤٣	كفاية الراتب للجهد الذي تقوم به في الجامعة.	العدد	40	38	97	94	45	1008	3.210	1.210	64.20	21	3
		%	12.74	12.1	30.89	29.94	14.3						
٤٤	راتبك الشهري مقارنة برواتب زملائك خارج نطاق الجامعة.	العدد	41	33	81	99	60	1046	3.331	1.266	66.62	11	2
		%	13.06	10.51	25.8	31.53	19.1						
٤٥	نسبة الزيادات السنوية التي تطرأ على راتبك.	العدد	78	68	97	53	18	807	2.570	1.195	51.40	50	13
		%	24.84	21.66	30.89	16.88	5.73						
٤٦	كفاية الراتب لمتطلبات المعيشة لك ولأسرتك.	العدد	48	41	111	81	33	952	3.032	1.193	60.64	27	5
		%	15.29	13.06	35.35	25.8	10.5						
٤٧	ملاءمة الراتب للدرجة العلمية الحاصل عليها.	العدد	51	46	95	82	40	956	3.045	1.253	60.89	26	4
		%	16.24	14.65	30.25	26.11	12.7						
٤٨	ملاءمة الراتب لطبيعة العمل.	العدد	59	48	101	65	41	923	2.939	1.279	58.79	35	7
		%	18.79	15.29	32.17	20.7	13.1						
٤٩	مدى وجود علاوة غلاء معيشة تتلاءم بشكل كافي مع الارتفاع في الأسعار.	العدد	129	76	72	28	9	654	2.083	1.119	41.66	63	21
		%	41.08	24.2	22.93	8.917	2.87						
٥٠	نسبة الحوافز التي تحصل عليها من خلال العمل.	العدد	120	83	74	27	10	666	2.121	1.113	42.42	61	20
		%	38.22	26.43	23.57	8.599	3.18						
٥١	مقدار المكافآت المالية في العمل.	العدد	142	84	68	15	5	599	1.908	0.999	38.15	64	22
		%	45.22	26.75	21.66	4.777	1.59						
٥٢	مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل ساعات العمل الإضافي.	العدد	108	84	79	36	7	692	2.204	1.103	44.08	57	17
		%	34.39	26.75	25.16	11.46	2.23						

23	65	37.52	1.049	1.876	589	6	18	65	67	158	العدد	مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل الابداع في العمل.	٥٣
						1.91	5.732	20.7	21.34	50.32	%		
19	59	43.25	1.052	2.162	679	7	23	92	84	108	العدد	مكافأة نهاية الخدمة التي ستحصل عليها مستقبلاً.	٥٤
						2.23	7.325	29.3	26.75	34.39	%		
15	54	47.71	1.142	2.385	749	12	43	87	84	88	العدد	توافر فرص للترقية والترقية.	٥٥
						3.82	13.69	27.71	26.75	28.03	%		
14	52	49.43	1.189	2.471	776	14	53	87	73	87	العدد	مدى وجود معايير للترقية في العمل.	٥٦
						4.46	16.88	27.71	23.25	27.71	%		
10	46	54.01	1.264	2.701	848	30	56	89	68	71	العدد	مقدار التشجيع والتقدير الذي تحصل عليه من رئيسك مقابل تميزك في العمل.	٥٧
						9.55	17.83	28.34	21.66	22.61	%		
1	9	67.45	1.155	3.373	1059	51	109	87	40	27	العدد	المكانة الاجتماعية التي يوفرها لك العمل.	٥٨
						16.2	34.71	27.71	12.74	8.599	%		
9	39	56.24	1.220	2.812	883	22	80	92	57	63	العدد	مدى إتاحة الفرصة للمشاركة في الدورات المتصلة بعملك.	٥٩
						7.01	25.48	29.3	18.15	20.06	%		
8	36	58.73	1.205	2.936	922	29	82	92	62	49	العدد	مدى إتاحة الفرصة للأكاديميين من إكمال تحصيلهم العلمي.	٦٠
						9.24	26.11	29.3	19.75	15.61	%		
16	55	47.58	1.155	2.379	747	15	39	84	88	88	العدد	مدى إتاحة الفرصة للإداريين من إكمال تحصيلهم العلمي.	٦١
						4.78	12.42	26.75	28.03	28.03	%		
12	49	52.04	1.104	2.602	817	11	57	105	78	63	العدد	مدى توفر الفرصة للنمو المهني والتقدم الوظيفي.	٦٢
						3.5	18.15	33.44	24.84	20.06	%		
6	30	60.13	1.128	3.006	944	26	83	111	55	39	العدد	مدى ملائمة الاجازات السنوية.	٦٣
						8.28	26.43	35.35	17.52	12.42	%		
11	47	53.89	1.126	2.694	846	17	55	116	67	59	العدد	مدى توافر مزايا أو منافع إضافية أخرى في الجامعة.	٦٤
						5.41	17.52	36.94	21.34	18.79	%		
18	58	43.63	1.088	2.182	685	8	33	72	96	105	العدد	مدى تطبيق نظام الحوافز بشكل فعلي على أرض الواقع بالجامعة.	٦٥
						2.55	10.51	22.93	30.57	33.44	%		

وبالنظر إلى فقرات هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي تحصلت عليه وذلك من حيث درجة الرضا الوظيفي فإننا نجد أن الفقرة " المكانة الاجتماعية التي يوفرها لك العمل " احتلت أعلى درجات سلم الرضا الوظيفي بمتوسط (٣.٤) ، ويوزن نسبي (٦٧.٤) % ، حيث جاءت في المرتبة الأولى مما يدل على رضا العاملين في الجامعات الفلسطينية عن العمل بالجامعات نظراً للمكانة الاجتماعية التي يوفرها لهم العمل بتلك الجامعات ، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة الخاصة بالراتب مقارنة برواتب الزملاء ، بمتوسط (٣.٣) ، ووزن (٦٦.٦) % ، أما الفقرة " كفاية الراتب مقابل الجهد المبذول فقد جاءت في المرتبة الثالثة ، بمتوسط (٣.٢) ، ووزن (٦٤.٢) % ، وهو يعتبر مستوى متوسط من الرضا مما يدل على وجود مستوى متوسط من الرضا للعاملين عن مدى كفاية الراتب مقابل الجهود التي يبذلها العاملون ، أما الفقرات " ملاءمة الراتب للدرجة العلمية " وكفاية الراتب لمتطلبات المعيشة " فقد جاءت في المرتبة الرابعة والخامسة ونفس المتوسط (٣) ، مع وجود فارق بسيط في الوزن النسبي بلغ للفقرة الخاصة بملاءمة الراتب للدرجة العلمية (٦٠.٩) % ، وللفقرة الخاصة بكفاية الراتب (٦٠.٦) % ، مما يدل على وجود أيضاً مستوى متوسط من الرضا للعاملين عن ملاءمة الراتب للدرجة العلمية ومدى كفاية الراتب لمتطلبات المعيشة ، بينما جاءت الفقرة " مدى ملاءمة الإجازات السنوية " في المرتبة السادسة ، بمتوسط (٣) ، ووزن (٦٠.١) % ، وعن ملاءمة الراتب لطبيعة العمل فقد جاءت في المرتبة السابعة ، بمتوسط (٢.٩) ، ووزن (٥٨.٨) % ، وهذا يعطي إشارة إلى بدء مستوى الرضا الوظيفي في الانخفاض عما هو عليه وذلك فيما يتعلق بملاءمة الراتب لطبيعة العمل ، أما الفقرة " مدى إتاحة الفرصة للأكاديميين من إكمال تحصيلهم العلمي " احتلت المرتبة الثامنة ، بمتوسط (٢.٩) ، ووزن (٥٨.٧) % ، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الرضا للعاملين الأكاديميين منهم عن الفرص المتاحة لهم في إكمال تحصيلهم العلمي ، أما الفقرة الخاصة بإتاحة الفرصة للمشاركة في دورات فقد جاءت في المرتبة التاسعة ، بمتوسط (٢.٨) ، ووزن (٥٦.٢) % ، مما يدل أيضاً على وجود مستوى متوسط نوعاً ما عن الفرص المتاحة للمشاركة في دورات متصلة بالعمل ، أما الفقرة " مقدار التشجيع والتقدير الذي تحصل عليه من رئيسك مقابل تميزك في العمل " فقد جاءت في المرتبة العاشرة ، بمتوسط (٢.٧) ، ووزن (٥٤) % ، وهذا يدل على تدني مستوى الرضا عن التشجيع الذي يتلقاه العاملون من الرؤساء ، أما الفقرات " مدى توافر مزايا أو منافع إضافية أخرى في الجامعة " و " مدى توفر الفرصة للنمو المهني والتقدم الوظيفي " فقد جاءت في المرتبة الحادية عشر والثانية عشر على التوالي بنفس المتوسط (٢.٦) ،

وفارق بسيط في الوزن النسبي كان للفقرة الخاصة بالمزايا (٥٣.٩) % ، ولفقرة الخاصة بفرص النمو المهني (٥٢) % ، مما يدل على بقاء مستوى الرضا متوسطاً في هذه الفترات ولكن بشكل متدن ، أما الفقرة الخاصة بـ " نسبة الزيادات التي تطرأ على الراتب " فقد احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط (٢.٥) ، ووزن (٥١.٤) % مما يدل على تدني مستوى رضا العاملين عن مقدار الزيادات في الراتب ، أما عن الفقرة الخاصة بمدى وجود معايير للترقية فقد جاءت في المرتبة الرابعة عشر ، بمتوسط (٢.٤) ، ووزن (٤٩.٤) % ، وفترة " مدى إتاحة الفرصة للإداريين من إكمال تحصيلهم العلمي : المرتبة الخامسة عشر ، بمتوسط (٢.٣) ، ووزن (٤٧.٥) % ، مما يدل على تدني مستوى الرضا الوظيفي عن مدى توفير الفرص للعاملين من الإداريين في حين كان متوسطه للعاملين الأكاديميين (٢.٩) مما يدل على أن رضا العاملين الأكاديميين عن فرص التحصيل العلمي كانت أعلى منها للإداريين الذي بلغ متوسطهم (٢.٣) ، وجاءت الفقرة الخاصة بفرص الترقية والترقيع في المرتبة السادسة عشر ، بمتوسط (٢.٢) ، ووزن (٤٧.٧) % ، مما يدل أيضاً على تدني مستوى الرضا الوظيفي عن فرص الترقية والترقيع المتاحة لهم في العمل ، وجاءت الفقرة " مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل ساعات العمل الإضافي " في المرتبة السابعة عشر ، بمتوسط (٢.٢) ، ووزن (٤٤) % ، مما يدل على الاستمرار في تدني مستوى الرضا الوظيفي في فقرات المجال " الراتب والحوافز " إلى حد متناقص تدريجياً ، حيث جاءت الفقرات " مدى تطبيق نظام الحوافز بشكل فعلي على أرض الواقع بالجامعة " و " مكافأة نهاية الخدمة التي ستحصل عليها مستقبلاً " في المرتبة الثامنة عشر والتاسعة عشر ، بنفس المتوسط بلغ (٢.١) ، وفارق بسيط في الوزن النسبي بلغ للفقرة الخاصة بنظام الحوافز (٤٣.٦) % ، ولفقرة مكافأة نهاية الخدمة (٤٢.٢) % ، مما يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات عن نظام الحوافز المطبق في تلك الجامعات ، أما الفقرة " نسبة الحوافز التي تحصل عليها من خلال العمل " فقد جاءت في المرتبة العشرون ، بمتوسط (٢.١) ، ووزن (٤٢.٤) % ، مما يدل أيضاً على عدم رضا العاملين عن الحوافز الموجودة في الجامعة الأثر الذي انعكس على تدني مستوى الرضا الوظيفي في هذه الفقرة ، وقد جاءت الفقرة " مدى وجود علاوة غلاء معيشة تتلاءم بشكل كافي مع الارتفاع في الأسعار " في المرتبة الحادية والعشرون ، بمتوسط (٢) ، ووزن (٤١.٦) % ، مما يدل على تدني مستوى الرضا عن العلاوات والزيادات في الراتب وذلك بشكل يتلاءم مع الغلاء في الأسعار ، أما الفقرات " مقدار المكافآت المالية في العمل " و " مقدار المكافآت التي تحصل عليها مقابل الإبداع في العمل " فقد احتلتا أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي حيث

احتلت الفقرة الخاصة بالمكافآت المالية المرتبة الثانية والعشرون بمتوسط (١.٩) ، ووزن (٣٨.١) % ، والفقرة الخاصة بالمكافآت المقدمة مقابل الإبداع في العمل احتلت المرتبة الثالثة والعشرون ، بمتوسط (١.٨) ، ووزن (٣٧) % ، مما يدل على استياء العاملين من نظام المكافآت وحتى عدم وجود أية مكافآت سواء كانت مالية أو معنوية أو مقابل الإبداع في العمل .

مما سبق يتضح أن فقرة " المكانة الاجتماعية التي يوفرها العمل " قد احتلت المرتبة الأولى ، بينما تحصلت الفقرة " الراتب الشهري مقارنة برواتب الزملاء خارج نطاق العمل " على المرتبة الثانية ، مما يدل على وجود درجة من الرضا إلى حد ما عن المكانة التي يوفرها العمل بالجامعة للموظفين ، كذلك رضاهم إلى حد ما عن الراتب الذي تقدمه الجامعة لهم مقارنة برواتب زملائهم خارج نطاق الجامعة ، بينما تدنت درجة الرضا الوظيفي في فقرات أخرى من بعد " الراتب والحوافز " حيث جاءت الفقرات " المكافآت المالية في العمل " و " مقدار المكافآت مقابل الإبداع في العمل " في أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي مما يدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشكل عام عن المكافآت المقدمة لهم سواء كانت مالية (عينية) أو معنوية وذلك مقابل الإبداع في العمل .

وقد لوحظ أيضاً من الجدول السابق أن بعض فقرات مجال " الراتب والحوافز " قد تدنى مستوى متوسط الرضا الوظيفي عندها حيث كانت متوسطات هذه الفقرات أقل من (٢.٥) ، وهذا يعطي دلالة إحصائية بتدني مستوى الرضا في تلك الفقرات ، وفيما يلي تلك الفقرات :

- مدى وجود علاوة غلاء معيشة تتلاءم مع الارتفاع في الأسعار .
- مقدار المكافآت مقابل ساعات العمل الإضافي .
- مكافأة نهاية الخدمة .
- فرص الترقية والترفيه .
- معايير الترقية في العمل .
- إتاحة الفرصة للإداريين من إكمال تحصيلهم العلمي .
- نظام الحوافز المطبق في الجامعة .

و يظهر أيضاً في الجدول السابق أن هناك فرقاً في المتوسط الحسابي لفقرتي " إتاحة الفرصة للعاملين من إكمال تحصيلهم العلمي " والمتعلقة مرة بالإداريين ومرة أخرى بالأكاديميين ، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة الخاصة بالأكاديميين (٢.٩) والوزن النسبي (٥٨.٧) ،

بينما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخاصة بالإداريين (٢.٣) والوزن النسبي (٤٧.٥) مما يدل على أن هناك فروقاً في درجات الرضا الوظيفي عن فرص إكمال التحصيل العلمي بين الإداريين والأكاديميين لصالح الأكاديميين ، مع العلم بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشكل عام بين مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير طبيعة العمل (إداري / أكاديمي) انظر إثبات الفرضيات : الفرضية الثالثة /ب

هـ) ترتيب عناصر الرضا الوظيفي حسب الأهمية :

وللإجابة على أسئلة عناصر الرضا الوظيفي التي وردت في استبانة الدراسة وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة للعاملين الذين تم استقصائهم في الجامعات الفلسطينية الأربعة في قطاع غزة ، فقد قامت الباحثة بحساب مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة وذلك بغرض ترتيب عناصر الرضا الوظيفي حسب الأهمية ، والجدول رقم (٢٥) يوضح ذلك :

جدول رقم (٢٥)

الاستجابات والمتوسطات والانحراف المعياري لأفراد العينة لترتيب عناصر الرضا الوظيفي

الترتيب ب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	7	6	5	4	3	2	1	الفقرة
1	32.985	1.659	2.309	725	23	8	66	5	17	59	136	الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.
2	47.452	1.764	3.322	1043	40	22	54	19	40	60	79	الراتب الشهري.
4	60.965	1.725	4.268	1340	48	23	58	38	51	56	40	مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل.
6	70.473	1.560	4.933	1549	40	36	38	54	63	62	21	الترقيات والمكافآت.
3	48.226	1.869	3.376	1060	40	52	48	72	59	27	16	الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء.
7	75.432	1.684	5.280	1658	51	78	30	66	45	37	7	بروف العمل من تهوية وإضاءة وتوافر التجهيزات والأدوات المكتبية.
5	64.468	1.978	4.513	1417	72	95	20	60	39	13	15	الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار وصندوق الضمان الاجتماعي

يتبين من الجدول السابق أن الوزن النسبي للعنصر الأول " الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي " بلغ (٣٢.٩) % ، وبلغ الوزن النسبي للعنصر الثاني " الراتب الشهري " (٤٧.٤)

% وللعنصر الثالث " مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل " (٦٠.٩) ، أما العنصر الرابع " الترقيات والمكافآت " فقد بلغ الوزن النسبي له (٧٠.٤) % ، والعنصر الخامس " الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء " بلغ وزنه النسبي (٤٨.٢) % وأما الوزن النسبي للعنصر السادس " ظروف العمل من تهوية وإضاءة الخ " فقد بلغ (٧٥.٤) % ، وأخيراً العنصر السابع والأخير " الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار كان وزنه النسبي (٦٤.٤) % ، وعليه فإن ترتيب عناصر الرضا الوظيفي حسب أهميتها للعاملين وحسب الوزن النسبي لها هي كالتالي :

- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي
- الراتب الشهري
- الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء
- مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل
- الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار والضمان الاجتماعي
- الترقيات والمكافآت
- ظروف العمل من تهوية وإضاءة ... الخ
- المرتبة الأولى
- المرتبة الثانية
- المرتبة الثالثة
- المرتبة الرابعة
- المرتبة الخامسة
- المرتبة السادسة
- المرتبة السابعة

وبالتالي فإن أكثر العناصر أهمية تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات قطاع غزة هي " الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي " يليها عنصر " الراتب الشهري " أما " ظروف العمل من تهوية وإضاءة ... الخ " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة .

رابعاً : إثبات الفرضيات :

تتمثل فرضيات الدراسة في التالي :

١- هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً للمتغيرات (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ، الراتب والحوافز) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية :

أ- الجنس (ذكر / أنثى)

ب- العمر .

ج- الحالة الاجتماعية (متزوج / أعزب / غير ذلك)

د- عدد الأبناء .

هـ- المؤهل العلمي (دكتوراة/ماجستير/بكالوريوس / دبلوم/ثانوية عامة).

و- سنوات الخبرة .

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات بيئة العمل التالية :

أ) مكان العمل .

ب) طبيعة العمل .

وسيتم التحقق من كل فرضية على حدة وذلك من خلال الربط بين المجموعات التي تحتويها الاستبانة حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية وإيجاد مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وللتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام اختبار (T-test) وأسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث تم التعرف على اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باستخدام اختبار شيفيه البعدي وذلك وفقاً لمتغيرات الدراسة الشخصية و متغيرات بيئة العمل .

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً للتحقق من كل فرضية من فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى :

تنص الفرضية على أنه " هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً للمتغيرات (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، الراتب والحوافز) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية " . وللتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من الإداريين والأكاديميين تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع أفراد عينة الدراسة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (٢٦) .

جدول رقم (٢٦)

مجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

الأبعاد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
---------	------------------	---------	-------------------	--------------	---------

١	٦٥.٦١	٨.٠٧٢	٣٢.٨٠٦	١٠٣٠١	الظروف الملائمة للعمل
٣	٥٦.٩٩	٩.٢٤١	٣٤.١٩٤	١٠٧٣٧	الاستقرار الوظيفي
٢	٦٠.٨٣	١٤.٧٩١	٦٠.٨٢٨	١٩١٠٠	علاقة الرؤساء والمرؤوسين
٤	٥٢.١٩	١٦.٩٨٥	٦٠.٠٢٢	١٨٨٤٧	الراتب والحوافز
	٥٧.٨٠	٤١.٨٤٩	١٨٧.٨٥٠	٥٨٩٨٥	مجموع

يبين الجدول رقم (٢٦) أن الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة قد حقق أعلى مستوى في مجال " الظروف الملائمة للعمل " ، بينما كان الرضا عن " الراتب والحوافز " في أدنى درجات سلم الرضا الوظيفي ، حيث بلغ متوسط الرضا عن الظروف الملائمة للعمل (٣٢.٨) والوزن النسبي (٦٥.٦%) أما البعد "علاقة الرؤساء بالمرؤوسين" فقد احتل المرتبة الثانية حيث بلغ متوسط الرضا للعاملين في هذا المجال (٦٠) والوزن النسبي (٦٠.٨%) ، وجاء مجال " الاستقرار الوظيفي " في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣٤.١) والوزن النسبي (٥٦.٩%) ، أما مجال "الراتب والحوافز" فقد جاء في المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٦٠) والوزن النسبي له (٥٢.١%) ، وعليه فإن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة قد بلغ متوسطها (١٨٧.٨) والوزن النسبي (٥٧.٨%) وهذا يعني أن موظفي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يتمتعون بدرجة رضا متوسطة عن عملهم في تلك الجامعات بشكل عام على جميع مجالات الرضا عن العمل ما عدا مجال " الراتب والحوافز " فإنهم مستنون من هذا المجال لدى عملهم في تلك الجامعات .

والجدول رقم (٢٧) يبين مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة حصائية .

جدول رقم (٢٧)

مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الافتراضي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
ظروف العمل	١٠	٣٠	٣٢.٨٠٦	٨.٠٧٢	٦.١٥٩	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١	لصالح المتوسط
الاستقرار الوظيفي	١٢	٣٦	٣٤.١٩٤	٩.٢٤١	٣.٤٦٣-	٠.٠٠١	دالة عند ٠.٠١	لصالح المتوسط الافتراضي
علاقة الرؤساء بالمرؤوسين	٢٠	٦٠	٦٠.٨٢٨	١٤.٧٩١	٠.٩٩٢	٠.٣٢٢	غير دالة حصائياً	
الراتب والحوافز	٢٣	٦٩	٦٠.٠٢٢	١٦.٩٨٥	٩.٣٦٦-	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١	لصالح المتوسط الافتراضي
مجموع	٦٥	١٩٥	١٨٧.٨٥٠	٤١.٨٤٩	٣.٠٢٧-	٠.٠٠٣	دالة عند ٠.٠١	لصالح المتوسط الافتراضي

الفرضية الثانية :

تتص الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة μ^3 (٠.٠٥) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية :

أ) الجنس (ذكور/إناث) :

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي في المجالات الأربعة التي حددتها أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس ، ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجة الرضا الوظيفي في هذه المجالات تم استخدام اختبار (T.test) والجدول رقم (٢٨) يوضح ذلك .

جدول رقم (٢٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبانة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكور ، إناث)

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	ذكر	256	33.26	8.065	2.115	دالة عند ٠.٠١
	أنثى	58	30.79	7.858		
لاستقرار الوظيفي	ذكر	256	34.31	9.222	0.460	غير دالة إحصائياً
	أنثى	58	33.69	9.385		
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	ذكر	256	61.07	14.879	0.619	غير دالة إحصائياً
	أنثى	58	59.74	14.476		
لراتب والحوافز	ذكر	256	60.34	17.130	0.704	غير دالة إحصائياً
	أنثى	58	58.6	16.397		
مجموع	ذكر	256	189	42.25	1.012	غير دالة إحصائياً
	أنثى	58	182.8	39.961		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣١٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦
قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣١٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من ت الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة عدا المجال الأول " الظروف الملائمة للعمل " وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تلك المجالات تعزى لمتغير الجنس ، بينما كانت قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال " الظروف الملائمة للعمل " وهذا يدل على وجود فروق في هذا المجال تعزى لمتغير الجنس وهذه الفروق لصالح الذكور ، وهذا يعني أن العاملين من الذكور في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة راضون إلى حد ما عن ظروف العمل ، بينما كان هناك استياء من العاملين من الإناث عن ظروف العمل وخاصة طول فترة الدوام وعدد ساعات العمل لدى عملهن في هذه الجامعات ، وخاصة العاملات في المجال الإداري .

(ب) العمر:

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وتم

الاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام نسبة التحليل الفائية " ف " وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات الرضا الوظيفي بين مجالات الاستبانة الأربعة وفقاً لمتغير العمل والجدول رقم (٢٩) يوضح ذلك :

جدول رقم (٢٩)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر (ن = ٣١٤)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	198.959	3	66.320	1.018	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20194.191	310	65.143		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	63.595	3	21.198	0.246	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26663.555	310	86.011		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين	بين المجموعات	558.965	3	186.322	0.850	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67921.749	310	219.102		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	325.595	3	108.532	0.374	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89967.249	310	290.217		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	2891.065	3	963.688	0.548	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	545286.900	310	1758.990		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٦٥

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٨٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة " ف " المحسوبة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) أقل من قيمة " ف " الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير العمر ، أي أنه لا توجد فروق في متوسط درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لأعمار هؤلاء العاملين ، وللتأكد من عدم وجود فروق في متوسطات الرضا الوظيفي للعاملين فقد استخدم اختبار شيفيه

حيث تبين أن قيم "ف" المحسوبة أقل من الفرق في "م" أي المتوسطات لمجموعات متغير العمر كما يتبين في الجدول التالي :

جدول (٣٠)
نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزى لمتغير العمر

العمر	من ٢٩-٢٠ سنة م=١٨٨.٣٤٠	من ٣٩-٣٠ سنة م=١٨٨.٤٧٥	من ٤٩-٤٠ سنة م=١٨٩.٤٠٤	أكثر من ٥٠ سنة م=١٧٧.٤١٧
من ٢٩-٢٠ سنة م=١٨٨.٣٤٠	-	-	-	-
من ٣٩-٣٠ سنة م=١٨٨.٤٧٥	٠.١٣٥	-	-	-
من ٤٩-٤٠ سنة م=١٨٩.٤٠٤	١.٠٦٤	٠.٩٢٩	-	-
أكثر من ٥٠ سنة م=١٧٧.٤١٧	١٠.٩٢٣	١١.٠٥٩	١١.٩٨٨	-

يوضح الجدول رقم (٣٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

ج) الحالة الاجتماعية (متزوج ، أعزب ، غير ذلك) :

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وقد تم الاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام نسبة التحليل الفائية " ف " وذلك لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية والجدول رقم (٣١) يوضح ذلك :

جدول رقم (٣١)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (ن = 314)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	545.794	2	272.897	4.276	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	19847.356	311	63.818		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	153.960	2	76.980	0.901	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26573.190	311	85.444		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين	بين المجموعات	874.653	2	437.326	2.012	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67606.061	311	217.383		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	477.128	2	238.564	0.826	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89815.715	311	288.797		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	6730.433	2	3365.216	1.933	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	541447.532	311	1740.989		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٤
قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٧١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية عدا مجال "الظروف الملائمة للعمل"، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير الحالات الاجتماعية.

أما في حالة مجال "ظروف العمل الملائمة" فقد كانت قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية

عند ذلك المستوى تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ، ولمعرفة اتجاه الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه البعدي ، والجدول رقم (٣٢) يوضح ذلك :

جدول رقم (٣٢)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول " الظروف الملائمة للعمل " تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	متزوج م=33.133	أعزب م=30.392	غير ذلك م=38.429
متزوج م=33.133	-	-	-
أعزب م=30.392	2.741	-	-
غير ذلك م=38.429	5.296	*8.036	-

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين ($\alpha \leq$) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية في المجال الأول " الظروف الملائمة للعمل " بين الموظفين العزاب والموظفين غير ذلك (مطلق أو أرمل) ، ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى .

مما سبق يتضح أن درجة رضا العاملين من الموظفين غير ذلك التي تشمل فئة (مطلق ، أرمل) أعلى إلى حد ما من درجة رضا العاملين من المتزوجين والعزاب والذين لم تظهر بينهم أية فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة رضاهم عن العمل .

(د) عدد الأبناء :

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ، حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وتم الاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام نسبة التحليل الفئوية " ف " وذلك لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد الأبناء ، والجدول رقم (٣٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣٣)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير عدد الأبناء (ن = ٣٤٠)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	256.725	3	85.575	1.317	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20136.425	310	64.956		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	109.678	3	36.559	0.426	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26617.472	310	85.863		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	بين المجموعات	342.279	3	114.093	0.519	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	68138.435	310	219.801		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	519.008	3	173.003	0.597	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89773.836	310	289.593		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	3352.736	3	1117.579	0.636	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	544825.229	310	1757.501		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٦٥

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٨٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير عدد الأولاد ، وهذا يعني عدم وجود فروق في متوسط درجات رضا العاملين عن عملهم تبعاً لعدد الأولاد ، وللتأكد من عدم وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي ، تم استخدام اختبار شيفيه حيث تبين أن "ف" المحسوبة أقل من الفرق في "م" متوسطات الرضا لمجموعات المتغير عدد الأبناء ، والجدول رقم (٣٤) يبين ذلك :

جدول (٣٤)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها
في الدرجة الكلية تعزى لمتغير عدد الأولاد

عدد الأولاد	لا يوجد م=183	من ١-٣ أولاد م=191.509	من ٤-٦ أولاد م=186.744	أكثر من ٦ أولاد م=189.209
لا يوجد م=183	-	-	-	-
من ١-٣ أولاد م=191.509	8.509	-	-	-
من ٤-٦ أولاد م=186.744	3.744	4.765	-	-
أكثر من ٦ أولاد م=189.209	6.209	2.300	2.465	-

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد الأولاد.

هـ) المؤهل العلمي (دكتوراه ، ماجستير ، بكالوريوس ، دبلوم ، ثانوية عامة) :
وللتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ،
حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وللاستدلال على اتجاه
الفروق في متوسطات درجة الرضا الوظيفي تم استخدام نسبة التحليل الفائية وذلك للتعرف على
اتجاه الرضا الوظيفي في مجالات الاستبانة الربعة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم
(٣٥) يوضح ذلك .

جدول رقم (٣٥)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 314)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	502.513	4	125.628	1.952	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	19890.637	309	64.371		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	368.809	4	92.202	1.081	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26358.341	309	85.302		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	بين المجموعات	908.592	4	227.148	1.039	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67572.121	309	218.680		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	794.274	4	198.568	0.686	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89498.570	309	289.639		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	1117.282	4	279.320	0.158	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	547060.683	309	1770.423		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٦٥
 قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٨٨

يتبين من الجدول السابق أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من قيمة " ف " الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي عند ذلك المستوى ، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً للمؤهل العلمي سواء كان العاملون من حملة الدكتوراه أو الماجستير أو البكالوريوس أو الدبلوم أو مؤهل الثانوية العامة ، وللتأكد من عدم وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي لهذا المتغير فقد تم استخدام اختبار شيفيه حيث تبين أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من الفرق في " م "

الفرق في متوسطات الرضا لمجموعات متغير المؤهل العلمي ، والجدول رقم (٣٦) يوضح ذلك :

جدول (٣٦)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوية م=184.909	دبلوم م=192.515	بكالوريوس م=187.229	ماجستير م=188.901	دكتوراه م=186.422
ثانوية م=184.909	-	-	-	-	-
دبلوم م=192.515	7.606	-	-	-	-
بكالوريوس م=187.229	2.320	5.286	-	-	-
ماجستير م=188.901	3.992	3.614	1.672	-	-
دكتوراه م=186.422	1.513	6.093	0.807	2.479	-

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل.

و) سنوات الخبرة :

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحلي التباين الأحادي، حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها، كما تم استخدام نسبة التحليل الفئوية "ف" للاستدلال على اتجاه الفروق بين متوسطات درجة الرضا الوظيفي وذلك طبقاً لمتغير سنوات الخدمة في المجالات الأربعة كما حددتها أداة الدراسة، والجدول رقم (٣٧) يوضح ذلك .

جدول رقم (٣٧)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = ٣١٤)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	34.282	2	17.141	0.262	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20358.867	311	65.463		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	59.267	2	29.633	0.346	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26667.883	311	85.749		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	بين المجموعات	666.710	2	333.355	1.529	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67814.003	311	218.051		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	592.314	2	296.157	1.027	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89700.530	311	288.426		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	3005.462	2	1502.731	0.857	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	545172.503	311	1752.966		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٤
قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٧١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٦-١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات) وذلك في مجالات كما حددتها أداة الدراسة ، وللتأكد من عدم وجود فروق في مستويات الرضا لمتغير سنوات الخبرة فقد تم استخدام اختبار شيفيه ، حيث تبين أن قيمة " ف" المحسوبة أقل من الفرق في " م " لمتوسطات الرضا الوظيفي بين مجموعات المتغير سنوات الخبرة ، والجدول رقم (٣٨) يوضح ذلك :

جدول (٣٨)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات م=188.707	من 6-10 سنوات م=183.573	أكثر من ١٠ سنوات م=191.859
أقل من 5 سنوات م=188.707	-	-	-
من 6-10 سنوات م=183.573	5.135	-	-
أكثر من ١٠ سنوات م=191.859	3.152	8.286	-

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\mu^3 = 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، تعزى لمتغيرات في بيئة العمل مثل :
أ) مكان العمل :

وللتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ، حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وتم الاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام نسبة التحليل الفائية " ف " ، حيث تم التعرف على اتجاهات الفروق في متوسطات درجة الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير مكان العمل والجدول رقم (٣٩) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣٩)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير مكان العمل (ن = ٣٤٠)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	3306.478	3	1102.159	19.996	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	17086.672	310	55.118		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	3080.529	3	1026.843	13.462	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	23646.620	310	76.279		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين	بين المجموعات	7535.593	3	2511.864	12.777	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	60945.120	310	196.597		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	16079.101	3	5359.700	22.388	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	74213.743	310	239.399		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	103064.487	3	34354.829	23.926	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات	445113.478	310	1435.850		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، 313) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٦٥

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٨٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في جميع المجالات والدرجة الكلية، أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير الجامعة (مكان العمل) عند ذلك المستوى.

ولمعرفة اتجاه الفروق التي ظهرت تم استخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول رقم

(٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤) توضح ذلك :

جدول رقم (٤٠)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها
في البعد الأول " الظروف الملائمة للعمل " تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	الجامعة الإسلامية م=36.646	جامعة الأزهر م=29.901	جامعة الأقصى م=29.565	جامعة القدس المفتوحة م=32.147
الجامعة الإسلامية م=36.646	-	-	-	-
جامعة الأزهر م=29.901	*6.745	-	-	-
جامعة الأقصى م=29.565	*7.081	0.337	-	-
جامعة القدس المفتوحة م=32.147	*4.499	2.246	2.583	-

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (٤٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل في البعد الأول بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأزهر لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأقصى لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة القدس المفتوحة لصالح موظفي الجامعة الإسلامية ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى.

جدول رقم (٤١)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها
في البعد الثاني " الاستقرار الوظيفي " تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	الجامعة الإسلامية م=37.961	جامعة الأزهر م=32.055	جامعة الأقصى م=31.613	جامعة القدس المفتوحة م=30.559
الجامعة الإسلامية م=37.961	-	-	-	-
جامعة الأزهر م=32.055	*5.906	-	-	-
جامعة الأقصى م=31.613	*6.348	0.442	-	-
جامعة القدس المفتوحة م=30.559	*7.402	1.496	1.054	-

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (٤١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة في البعد الثاني بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأزهر لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأقصى لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة القدس المفتوحة لصالح موظفي الجامعة الإسلامية ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى.

جدول رقم (٤٢)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الثالث "علاقة الرؤساء بالمروءين" تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	الجامعة الإسلامية م=66.583	جامعة الأزهر م=55.582	جامعة الأقصى م=57.242	جامعة القدس المفتوحة م=59.912
الجامعة الإسلامية م=66.583	-	-	-	-
جامعة الأزهر م=55.582	*11.000	-	-	-
جامعة الأقصى م=57.242	*9.341	1.660	-	-
جامعة القدس المفتوحة م=59.912	*6.671	4.329	2.670	-

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يبين الجدول رقم (٤٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة في البعد الثالث بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأزهر لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأقصى لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة القدس المفتوحة لصالح موظفي الجامعة الإسلامية ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى.

جدول رقم (٤٣)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الرابع "الراتب و الحوافز" تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	الجامعة الإسلامية م=68.362	جامعة الأزهر م=55.527	جامعة الأقصى م=50.855	جامعة القدس المفتوحة م=57.618
الجامعة الإسلامية م=68.362	-	-	-	-
جامعة الأزهر م=55.527	*12.835	-	-	-
جامعة الأقصى م=50.855	*17.507	4.673	-	-
جامعة القدس المفتوحة م=57.618	*10.745	2.090	6.763	-

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يبين الجدول رقم (٤٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة في البعد الرابع بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأزهر لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأقصى لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة القدس المفتوحة لصالح موظفي الجامعة الإسلامية ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى.

جدول رقم (٤٤)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	الجامعة الإسلامية م=209.55	جامعة الأزهر م=173.066	جامعة الأقصى م=169.274	جامعة القدس المفتوحة م=180.235
الجامعة الإسلامية م=209.55	-	-	-	-
جامعة الأزهر م=173.066	*36.485	-	-	-
جامعة الأقصى م=169.274	*40.277	3.792	-	-
جامعة القدس المفتوحة م=180.235	*29.316	7.169	10.961	-

* دالة عند مستوى دلالة (0.01 ≤ α)

أما الجدول رقم (٤٤) فيبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة في الدرجة الكلية بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأزهر لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة الأقصى لصالح موظفي الجامعة الإسلامية، بين موظفي الجامعة الإسلامية وموظفي جامعة القدس المفتوحة لصالح موظفي الجامعة الإسلامية ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى.

يتضح من الجداول السابقة أن متوسط درجة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية أعلى من متوسطات درجة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الأخرى من جامعات قطاع غزة وذلك في جميع المجالات التي حددتها أداة الدراسة ، وفي الدرجة الكلية للرضا الوظيفي

(ب) طبيعة العمل :

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي، وتم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها ، وللاستدلال على اتجاه الفروق في متوسط درجات الرضا الوظيفي تم استخدام نسبة التحليل الفائية (ف) حيث تم التعرف على اتجاه الفروق في متوسطات الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة عند مستوى دلالة (0.05) وذلك طبقاً لمتغير طبيعة العمل (إداري، أكاديمي)، والجدول رقم (٤٥) يوضح ذلك .

جدول رقم (٤٥)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير طبيعة العمل (ن = 314)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	360.524	2	180.262	2.799	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	20032.625	311	64.414		
	المجموع	20393.150	313			
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	253.498	2	126.749	1.489	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26473.651	311	85.124		
	المجموع	26727.150	313			
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	بين المجموعات	16.270	2	8.135	0.037	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	68464.444	311	220.143		
	المجموع	68480.713	313			
الراتب والحوافز	بين المجموعات	471.473	2	235.736	0.816	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89821.371	311	288.815		
	المجموع	90292.844	313			
مجموع	بين المجموعات	871.878	2	435.939	0.248	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	547306.087	311	1759.827		
	المجموع	548177.965	313			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، 313) وعند مستوى دلالة (0.05) = ٢.٦٥

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣١٣) وعند مستوى دلالة (0.01) = ٣.٨٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية ، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات طبقاً لمتغير طبيعة العمل عند ذلك المستوى ، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعات قطاع غزة سواء كانوا إداريين أو أكاديميين وذلك في جميع مجالات الدراسة ، وللتأكد من عدم وجود فروق إحصائية في متوسطات الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار شيفيه حيث تبين أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من الفرق في "م" الفرق في متوسطات الرضا الوظيفي بين مجموعات المتغير طبيعة العمل ، والجدول رقم (٤٦) يوضح ذلك :

جدول (٤٦)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية تعزى لمتغير طبيعة العمل

طبيعة العمل	أكاديمي م=186.695	إداري م=188.069	أكاديمي وإداري م=192.406
أكاديمي م=186.695	-	-	-
إداري م=188.069	1.373	-	-
أكاديمي وإداري م=192.406	5.711	4.338	-

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل.

الفصل السادس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً : نتائج الدراسة .

ثانياً : التوصيات والمقترحات

الفصل السادس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة ، وذلك بعد تفريغ البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية المختلفة وذلك وفقاً لفروض الدراسة ومتغيراتها، ومن ثم التطرق إلى بعض التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين مستوى الرضا للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

أولاً : نتائج الدراسة :

1- أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة قد أظهروا بشكل عام مستوى من الرضا الوظيفي بلغت نسبته (57.8) % في جميع مجالات الرضا عن العمل وفي الدرجة الكلية له ، وتعتبر هذه النسبة متوسطة وذلك بناءً على سلم الرضا الوظيفي الذي اتبعته الباحثة من حيث الوزن النسبي :

- راضي بدرجة عالية ٧٠ % فأعلى .
- راضي بدرجة متوسطة ٥٠ % : ٦٩ % .
- رضا متدني أقل من ٥٠ % .

وبناءً على ذلك فإنه يمكن اعتبار أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين هو مستوى متوسط ، ويعود ذلك إلى انخفاض مستوى رضا العاملين عن بعض جوانب العمل خاصة الراتب وأنظمة الحوافز وذلك بسبب الظروف الصعبة والضغوطات النفسية التي يعيشها العاملون نتيجة سوء الأوضاع الاقتصادية في ظل ارتفاع الأسعار ، كذلك عدم وجود نظام حوافز يطبق بشكل فعلي على أرض الواقع في الجامعات مما أدى إلى استياء هؤلاء العاملين عن تلك الجوانب ، وفيما يلي استعراض لمستويات الرضا الوظيفي لكل مجال من مجالات الرضا الوظيفي كما حددتها الدراسة :

أ- **ظروف العمل** : بينت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لمجال " ظروف العمل " كان جيداً وذلك حسب سلم الرضا الوظيفي مما يدل على وجود نوع من الرضا عن بعض ظروف العمل نتيجة لتوفير هذه الظروف للعاملين مما يمكنهم من تأدية أعمالهم

في ظروف يعتبرونها مناسبة لتحقيق رضاهم الوظيفي ، ومن الظروف التي يرى فيها العاملون أنها مناسبة وتشكل درجة من الرضا لديهم هي "عدد ساعات العمل" و"ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة" . وهناك بعض الظروف المادية التي لا يراها العاملون أنها مناسبة لتحقيق رضاهم الوظيفي مثل : (الأثاث المكتبي ودرجة الحرارة) ، ويرجع ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة العليا في توفير مثل هذه الظروف للعاملين نتيجة لعدم إدراك الإدارة لأهمية هذه الظروف في رفع الروح المعنوية للعاملين الأمر الذي يؤدي إلى تحسين درجة رضاهم الوظيفي وبالتالي ينعكس ذلك على إنتاجية العمل ، لذلك فإن الاهتمام بهذه الجوانب له بعد ذو تأثير قوي على تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

ب- **العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين** : بينت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي للمجال " العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " كان بشكل عام جيداً حسب سلم الرضا الوظيفي حيث ازداد مستوى رضا العاملين في بعض جوانب من هذا المجال وانخفض في بعض جوانبه الأخرى ، أما الجوانب التي ازداد فيها مستوى الرضا في هذا المجال فقد كانت : " مدى وجود تعاون بين الزملاء في العمل و " مدى المساعدة التي يقدمها الزملاء لزملائهم في العمل " ، في حين أن مستوى الرضا قد انخفض في بعض الجوانب الأخرى من هذا المجال مثل : " الطريقة التي يتم فيها تقييم أداء العاملين " و " مدى إعطاء الإدارة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار " ، ويفسر زيادة رضا العاملين عن الجوانب الأولى هو وجود درجة من الاستيعاب والتفاعل بين العاملين لكل من القوانين والأنظمة والتعليمات نتيجة لساعات العمل الطويلة التي يقضونها معاً مما يدفعهم إلى التعايش والتفاهم بطريقة تمكنهم من التكيف والاستمرارية، كذلك يعزى رضا العاملين في هذا المجال إلى الاحترام المتبادل بين العاملين في تلك الجامعات من جهة وبين مسؤوليهم من جهة أخرى وكذلك ارتفاع مستوى الثقة بين العاملين مما يعكس ذلك على مدى رضاهم الوظيفي في العمل في هذه الجوانب ، أما انخفاض مستوى رضا العاملين عن الجوانب الأخرى مثل طرق التقييم والمشاركة في اتخاذ القرار فهذا يرجعه إلى وجود خلل في الأساليب والطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين مما يتوجب على الإدارات العليا في الجامعات إلى إعادة النظر في عمليات تقييم العاملين بناءً على أسس سليمة وعادلة ، كما أن عدم إعطاء العاملين الفرصة للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار أدى إلى استيائهم من هذا الجانب ، ويرجع ذلك إلى عدم اهتمام

الإدارة بآراء العاملين وعدم الاهتمام بسماع مقترحاتهم عند عمليات اتخاذ القرار ، الأمر الذي قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات صارمة قد لا يرضى عنها العاملون وقد تكون ضد مصالحهم مما يدعو إلى إعادة النظر في سياسات الجامعة من حيث احترام آراء العاملين وظروفهم الفردية والأخذ بمقترحاتهم وذلك بما يتناسب مع مصالحهم ومصالح العمل لما لذلك من فائدة كبرى في تحسين مستوى الرضا وبالتالي تحسين مستوى الأداء .

ج- **الأمن الوظيفي** : بينت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لمجال " الأمن الوظيفي " بشكل عام كان متوسطاً إلا أنه لوحظ في هذا المجال أن هناك زيادة في مستوى الرضا الوظيفي في بعض جوانبه مثل : " مدى وجود نظام تأمين صحي " ، و " مدى الاستقرار الحالي بالعمل في الجامعة " ، ويرجع ذلك إلى توفر بعض ظروف الأمن والاستقرار الوظيفي وخاصة وجود نظام تأمين صحي للعاملين . كما يلاحظ أن هناك انخفاض في مستوى الرضا عن العمل في بعض الجوانب الأخرى من هذا المجال مثل : " مدى الأمان المستقبلي في حالة التقاعد ، و " مدى توفر راتب تقاعدي " ويرجع ذلك إلى الظروف الاقتصادية التي يمر بها العاملون وعدم تفعيل بعض التعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي ومجلس التعليم العالي فيما يخص الجامعات حول إسهامها في تحسين الوضع المادي والمعنوي للإحساس بالرضا المتوازن مما يؤثر على انخفاض درجة الشعور بهذا الرضا ، كذلك عدم وجود عدالة في توفير درجة الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي للعاملين في بعض الجامعات الفلسطينية وخاصة العامة منها وذلك أسوة بزملائهم العاملين في الجامعات الحكومية وخصوصاً من حيث تطبيق قانون الخدمة المدنية في جوانب تتعلق بنظام التقاعد والادخار والتأمين الصحي .

د- **الراتب والحوافز** : بينت نتائج لدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لمجال " الراتب والحوافز " بشكل عام كان متوسطاً ، إلا أنه لوحظ زيادة في مستوى الرضا الوظيفي في بعض جوانب من هذا المجال مثل : " المكانة الاجتماعية التي يوفرها العمل " ، و " الراتب الشهري مقارنة برواتب الزملاء خارج نطاق الجامعة " ، ويرجع ذلك إلى رضا العاملين إلى حد ما عن العمل بالجامعة نتيجة للمكانة الاجتماعية التي يوفرها لهم هذا العمل ، كذلك رضاهم عن الراتب مقارنة بزملائهم العاملين خارج نطاق الجامعة ، في حين لوحظ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي في بعض الجوانب الأخرى من هذا

المجال مثل : " وجود علاوات مقابل غلاء المعيشة " و " مقدار المكافآت المالية في العمل " و " مقدار المكافآت التي يحصل عليها العاملون مقابل الإبداع في العمل " ، ويعود هذا الانخفاض في مستوى الرضا لهذه الجوانب إلى أسباب تتعلق بالظروف والأوضاع الاقتصادية التي تشهدها البلاد نتيجة الارتفاع في أسعار السلع والخدمات مما أدى إلى تآكل رواتب العاملين والموظفين في المؤسسات الفلسطينية بمن فيهم العاملين في الجامعات ، كذلك عدم وجود نظام حوافز فعال يطبق بشكل فعلي على أرض الواقع ، وعدم وجود حوافز بشكل كافي (سواء مادية أو معنوية) تعمل على تشجيع العاملين ورفع روحهم المعنوية ، الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في سلم الرواتب وأنظمة الحوافز والعمل على تحسينها ، كذلك تحسين نظام المكافآت والعلاوات والعمل على زيادة الراتب طبقاً للزيادة في الأسعار .

هـ- يتضح مما سبق أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كان جيداً في مجالي " ظروف العمل " و "العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين " ، وكان متوسطاً في مجالي " الأمن الوظيفي " و " الراتب والحوافز " ، وأن مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام كان متوسطاً ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (الزغبى ١٩٨٨) و(الكردي ١٩٩٦) و(ملاكوي ١٩٩٦) و(مساعدة ١٩٩٩) و(شديفات ١٩٩٩) وتختلف مع دراسة (العدوان وعبد الحليم ١٩٩٥) وذلك في مستوى الرضا الوظيفي الذي كان متوسطاً في جميع مجالات الرضا التي تناولتها دراسته .

٢- أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) تعزى لمتغير الجنس وذلك على أي من مجالات الرضا الوظيفي باستثناء مجال " الظروف الملائمة للعمل " ، حيث بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال ظروف العمل وذلك لصالح الذكور ، حيث تبين أن رضا العاملين من الإناث كان أقل من رضا العاملين الذكور في هذا المجال ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (العتيبي ١٩٩١) و (سلامة ١٩٩٩) و (شديفات ١٩٩٩) و(المرنخ ٢٠٠٤) و (Moguerou 2000) . ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (العمرى ١٩٩٤) ، و(التويجري ١٩٩٥) وذلك في إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي عند دلالة إحصائية (0.05) .

ويمكن تفسير ذلك بأن ظروف العمل خاصة طول فترة الدوام وعدد ساعات العمل لاتناسب طبيعة عمل المرأة كأم وربة بيت ومربية للأطفال ، وخاصة أن عدد ساعات العمل في الجامعة تستغرق قرابة ٨ ساعات في اليوم مما لا يتيح للمرأة العاملة في الجامعة الفرصة الكافية لرعاية البيت والأبناء ، مما ينعكس على درجة رضاهن عن العمل في الجامعة، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات الأخرى تعزى لمتغير الجنس ، وقد يرجع السبب في عدم وجود تلك الفروق إلى تشابه الظروف الخاصة بهذه المجالات لكل من العاملين والعاملات ، وعدم وجود امتيازات عند أي منهما على الآخر .

٣-أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر على أي من مجالات الرضا الوظيفي وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من (الفضلي ١٩٩٩) و (ملكاوي ١٩٩٥) و (شديفات ١٩٩٩) و (الجرجاوي وأبو مرق ٢٠٠٠) وتختلف مع نتائج دراسة كلاً من (ملكاوي والعبد الله ١٩٩٥) و (Pollard 1995) و (Joshi 1999) ، وربما يعود السبب لعدم وجود تلك الفروق تعزى لمتغير العمر أنه لا يوجد مقياس دقيق يقيس مستوى الرضا أو عدم الرضا من ناحية العمر، حيث أن عدم الرضا الوظيفي يمكن إرجاعه بشكل عام إلى عدم الرضا العام عن العمل ، لذلك اتضح من نتائج الدراسة أن مستوى الرضا للعاملين في جميع الفئات العمرية التي حددتها الدراسة متقاربة ولا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى هذا الرضا ، ويفسر ذلك أيضا أن الظروف التي يعيشها العاملون هي واحدة تعكس رضاهم الوظيفي بشكل عام ، وهناك سبب آخر أيضا هو أن الجامعات الفلسطينية تستقطب المحاضرين للعمل دون الاهتمام بعامل العمر ، إذ من الممكن أن تقدم جامعة على تعيين محاضر فيها تجاوز عمره (٥٥عاما) وخبرته قليلة وخبرته قليلة في مجال التعليم الأكاديمي مما ينعكس ذلك على درجة رضاه الوظيفي .

٤-أظهرت نتائج الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي في جامعات محافظة غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة (0.05) ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (القدومي وخضر ١٩٩٨) و (Pollard 1995) ، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين المتزوجين والعزاب وذلك بفارق بسيط ، ويرجع ذلك أن العاملين من المتزوجين

مسؤولون مباشرة عن الالتزامات المادية والأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم فيزيد ذلك من درجة رضاهم الوظيفي ، كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا لدى العاملين من الأراذل والمطلقين حيث تبين أن مستوى رضا هؤلاء أعلى من مستوى رضا المتزوجين والعزاب وسبب ذلك يعود للظروف الاجتماعية والضغوط النفسية التي تعيشها هذه الفئة من العاملين ، مما يزيد من تحديهم لمواجهة تلك الظروف ويزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم ، ومن جانب آخر أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد الأبناء .

٥- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه ، ماجستير ، بكالوريوس ، دبلوم ، ثانوية عامة) ويرجع ذلك إلى تداخل مجموعة المتغيرات أثرت بصورة تبادلية على المجموعات ، ففي حين نجد أن حملة الماجستير لديهم دافعية مرتفعة للإنجاز مقابل راتب متدن نسبياً مقارنة براتب عضو هيئة التدريس من حملة الدكتوراه ، ومن جهة أخرى نجد أن عضو هيئة التدريس من حملة الدكتوراه لديهم درجات مرتفعة من التأهيل العلمي والخبرة في المجال الأكاديمي ، إلا أنه قد يعاني من درجات مرتفعة من الإحباط وعدم القناعة والشعور بعدم الرضا ، وتتسجم هذه النتائج مع دراسة كل من (العتيبي ١٩٩١) و (التويجري ١٩٩٥) و (Peter 1997) و (أبو مرق والجرجاوي ٢٠٠٠) و (الهويش ٢٠٠٢) ، وتختلف مع دراسة كلاً من (سلامة ١٩٩٩) و (مساعدة ١٩٩٩) وذلك في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي . كذلك الحال بالنسبة للعاملين في المجال الأكاديمي من حملة البكالوريوس نجد أن لديهم دافعية للعمل والإنجاز مقارنة بالعاملين من حملة الماجستير والدكتوراه مقابل عمل بعضهم بعقد مؤقت وراتب متدن ، ورغم ذلك نجد أن هذه الفئة من العاملين لديهم الإحساس بأهمية العمل والدافعية لتحسين أوضاعهم المعيشية والحصول على عقد دائم مما ينعكس ذلك على درجة رضاهم الوظيفي . وما ينطبق على حملة البكالوريوس ينطبق على حملة الدبلوم ، أما بالنسبة للعاملين من حملة الثانوية العامة وخاصة في المجال الإداري فلديهم إلى حد ما مستوى عال من الرضا ، ويعود ذلك إلى رضاهم عن الراتب والمكانة الاجتماعية التي يوفرها لهم العمل بالجامعة مقارنة بمؤهلهم العلمي مما يزيد

من أهمية العمل بالنسبة لهم وينعكس ذلك على درجة رضاهم الوظيفي عن العمل في تلك الجامعات .

٦- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وهذه النتيجة تتسجم مع نتائج دراسة كل من (منصور ١٩٩٥) و (الفضلي ١٩٩٦) و (حجو ١٩٩٧) و (Peter 1997) و (الهويش ٢٠٠٢) ، وتختلف مع نتائج دراسة كل من (ملكاوي والعبد الله ١٩٩٥) و (اليماني وبوقحوص ١٩٩٦) و (ششديفات ١٩٩٩) و (Joshi 1999) و (أبو مرق والجرجاوي ٢٠٠٠) ، وذلك في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخبرة . ويفسر ذلك أنه نتيجة لصعوبة الحياة الاقتصادية والاجتماعية للعاملين بالجامعات وتردي الأوضاع المعيشية أدى إلى عدم وجود امتيازات للعاملين من ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) عند زملائهم من ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة من (5 : 1 و 10 : 6) سنوات كما حددتها الدراسة مما أدى إلى شعورهم بعدم الرضا عن العمل وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا لدى مجموعات متغير سنوات الخبرة ، بل استياء بعض هؤلاء العاملين كلما زاد عدد سنوات الخبرة بالعمل في تلك الجامعات .

٧- أظهرت نتائج الدراسة باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات غزة تعزى لمتغير مكان العمل وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلا من (العمري ١٩٩٥) و (أبو مرق والجرجاوي ٢٠٠٠) وتختلف مع دراسة (مساعدة ١٩٩٩) وذلك في إيجاد فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مكان العمل . وكانت هذه الفروق لصالح العاملين في الجامعة الإسلامية مقارنة بالعاملين في الجامعات الأخرى وذلك في جميع مجالات الرضا الوظيفي ، وتعزى هذه الفروق إلى الأسباب التالية :

الالتزام داخل الجامعة الإسلامية في تطبيق القوانين والنظم واللوائح التي تنظم العمل داخل الجامعة .

عدم وجود التسلسل الإداري من قبل الرؤساء مما يزيد من الوعي بقيمة متطلبات العمل الإداري.

وضوح فلسفة و منهجية الجامعة والالتزام بها .

توفير التجهيزات والمباني والقاعات الدراسية وتوفير الظروف الملائمة للعمل لكل من الأكاديميين والإداريين والطلاب أنفسهم .(دليل الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٢)

وقد أظهرت نتائج الاختبار نفسه أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة القدس المفتوحة قد تلى مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية ، ثم جاء بعد ذلك جامعة الأزهر وأخيراً جامعة الأقصى ، وبدل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الأقصى على عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم في الجامعة وخاصة ظروف العمل الداخلية والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين نتيجة لعدم فعالية التخطيط الإداري وعدم وجود سياسة وفلسفة واضحة للجامعة على الرغم من زيادة مستوى الرضا الوظيفي في السنوات الأخيرة في بعض الجوانب وذلك بسبب تطبيق قانون الخدمة المدنية خاصة بعد زيادة رواتب العاملين مما أدى إلى الزيادة في مستوى الرضا ، ولكن هذه الزيادة في الراتب لا تعني وجود نظام حوافز فعال ينعكس على رضا العاملين ، وهذا ما يشير إليه انخفاض مستوى الرضا للعاملين في تلك الجامعة عن أنظمة الحوافز . أما بالنسبة لجامعتي الأزهر وجامعة القدس المفتوحة فقد ظهر هناك تقارب بينهما في مستوى الرضا الوظيفي حيث تبين أن رضا العاملين في بعض الجوانب أكثر منها في جوانب أخرى وهذا يرجع إلى وجود درجة من الشعور بالاستقرار الوظيفي في الجامعتين المذكورتين وذلك من حيث نظام الادخار ونظام التأمين الصحي بالرغم من وجود درجة من عدم الرضا في بعض الجوانب الأخرى تتعلق بدرجة الأمن المستقبلي من حيث نظام التقاعد والضمان الاجتماعي .

٨- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي ، إداري ، أكاديمي وإداري معا) مع وجود فارق بسيط في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الأكاديميين مع زملائهم العاملين الإداريين ، ويعود ذلك إلى أن حجم العمل الإداري غالبا ما يتركز في الوحدات الإدارية المستقلة ، وأن طبيعة العمل الإداري للأكاديميين يتيح فرص اجتماعية ونشاطية تخرج عن الروتين السائد في الوحدات الإدارية المستقلة ، كما تبين من نتائج الدراسة أن العاملين الأكاديميين والمتفرغين لديهم رضا وظيفي أعلى من العاملين الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية ، ويرجع ذلك إلى زيادة الضغط والمجهود في العمل نتيجة قيام الأكاديمي بمهام إدارية إضافية إلى مهامه الأساسية في العمل في المجال الأكاديمي ،

بالإضافة إلى عدم قدرته على السيطرة على وقته عند ممارسته العمل الإداري مما ينعكس ذلك على درجة رضاه الوظيفي ، وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Murray1999) ، وتختلف مع دراسة كلاً من (Moguerou 2002) و (المرئخ ٢٠٠٤) وذلك في ايجاد فروق في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير طبيعة العمل .

٩- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر عناصر الرضا أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي هي " الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي " يليها في ذلك " الراتب الشهري " ، وهذا يرجع إلى أهمية عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي بالنسبة للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في تحقيق الرضا الوظيفي وخاصة فيما يتعلق بمدى الأمان المستقبلي في حالة التقاعد ومدى توفر راتب تقاعدي ودرجة الأمن الوظيفي في حالة حدوث عجز صحي أو مرض مما ينعكس ذلك كله على درجة رضا العاملين عن عملهم ويقلل من إحساسهم بالشعور بالأمن والاستقرار في العمل ، وأظهرت نفس النتائج أن عنصر الراتب جاء في المرتبة الثانية مما يدل أيضاً على أهمية الراتب في عملية تحقيق الرضا الوظيفي ، إلا أن الشعور بالأمن الوظيفي يشكل العنصر الأكثر أهمية في تحقيق عملية الرضا ، كما أظهرت النتائج أن أقل العناصر أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي هي " ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة " ، وهذا يشير إلى عدم اهتمام العاملين واكثراتهم لبعض الظروف المادية في العمل كالإضاءة ، بحيث لا تمثل هذه الظروف أهمية بالنسبة لهم ، في حين اتجه اهتمامهم لبعض العناصر الأخرى كالراتب والأمن الوظيفي فهي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق رضاهم الوظيفي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (ملاوي والعبد الله ١٩٩٥) و (شمسان ٢٠٠١) و (Venron 2003) وتختلف مع دراسة (العنبي ١٩٩١) في أن " الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء " جاء في المرتبة الأولى قبل " الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي ، في حين جاء في هذه الدراسة في المرتبة الثالثة بعد عنصر " الراتب الشهري " .

مما سبق يمكن إجمال النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي :

١- هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (57.8) % طبقاً للمتغيرات التالية : (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، علاقة الرؤساء بالمؤوسين ، الراتب والحوافز) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية .

٢- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات قطاع غزة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى للمتغيرات الشخصية التالية :

§ الجنس لصالح الذكور .

§ الحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين .

٣- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات قطاع غزة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى لمتغيرات في بيئة العمل مثل : (سكان العمل لصالح العاملين في الجامعة الإسلامية) .

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات قطاع غزة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى للمتغيرات الشخصية التالية :

§ العمر .

§ عدد الأبناء .

§ المؤهل العلمي .

§ سنوات الخبرة .

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا للعاملين في جامعات قطاع غزة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى لمتغيرات في بيئة العمل مثل : (طبيعة العمل) .

٦- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي والراتب هما أكثر عناصر الرضا أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات محافظات غزة .

ثانيا : التوصيات والمقترحات :

(أ) توصيات عامة :

في ضوء نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة فهي توصي بشكل عام بالتوصيات التالية:

- ١- تحسين الظروف المعيشية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة عن طريق إعادة النظر في سلم الرواتب للعاملين والعمل على تحسين مستوى الرواتب بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية ، ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب نتيجة للظروف المعيشية الصعبة التي يعيشها العاملون في ظل ارتفاع الأسعار، ومما لاشك فيه أنه عندما يتم تحسين الظروف المعيشية للعاملين فإن ذلك ينعكس على درجة رضاهم الوظيفي وبالتالي على مستوى أدائهم .
- ٢- العمل على إيجاد نظام جديد للحوافز وزيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية ، وذلك من خلال إعادة النظر في نظام المكافآت والعلوات الدورية بحيث تتناسب هذه العلاوات مع الزيادة في الأسعار ، وكذلك تشجيع العاملين على التنافس والإبداع في العمل بالإضافة إلى تقدير جهود العاملين وتقديم مكافآت مالية ومعنوية للعاملين المتميزين في أدائهم وذلك بسبب انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم الجامعي في القطاع، بالإضافة إلى عدم وجود نظام حوافز يطبق بشكل فعلي على أرض الواقع في الجامعات ، فعندما يتم تطبيق نظام فعال للحوافز فإن ذلك له بعد ذو تأثير قوي على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وبالتالي تحسين مستوى رضاهم الوظيفي.
- ٣- تحسين ظروف العمل بالنسبة للعاملات في الجامعات الفلسطينية في غزة وخاصة المتزوجات والعاملات في المجال الإداري وذلك من خلال وضع جداول دوام مرنة تتلاءم مع ظروفهن العائلية وتمكنهن من القيام بواجباتهن الأسرية ، بالإضافة إلى توفير دور حضانة لأطفال العاملات ، والسبب في ذلك هو وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لصالح العاملين الذكور وخاصة في بعد ظروف العمل من حيث ساعات الدوام ، وذلك نتيجة لطول ساعات الدوام للعاملات الإداريات مما يخلق لديهن نوع من الشعور بالتوتر والقلق . ومما لاشك فيه أنه بتحسين ظروف هؤلاء العاملات وذلك بوضع جداول دوام مرنة سيقبل هذا الشعور ويزيد بدوره من زيادة مستوى الرضا الوظيفي في هذا المجال .
- ٤- العمل على تطبيق القوانين والنظم التي تنظم العمل داخل الجامعات ، وكذلك محاولة توحيد اللوائح الداخلية " النظام الداخلي " لكل جامعة ، واعتباره بمثابة ميثاق لوزارة التعليم العالي بدلاً من اختلاف الأنظمة والقوانين والتي قد تكون سبباً من أسباب الرضا وعدم

الرضا عن العمل ، كذلك العمل على التنسيق بين الجامعات الفلسطينية من خلال تفعيل دور مجلس التعليم العالي ، وذلك لأهمية التنسيق في زيادة التفاعل والاتصال بين الجامعات المحلية في قطاع غزة وذلك بهدف تطويرها وزيادة فاعليتها وفعاليتها في خدمة العاملين فيها وفي خدمة طلابها ، والسبب في ذلك هو وجود فروقات في مستوى الرضا الوظيفي بين الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يرجع إلى عدم الالتزام بسياسات موحدة وإلى عدم التنسيق بين الجامعات ، فعندما يتم الالتزام بتطبيق وتوحيد القوانين والنظم التي تنظم العمل داخل الجامعات فإن ذلك حتماً سيؤدي إلى وضوح سياسات ومنهجية كل جامعة والالتزام بها مما يؤدي إلى استقرار العمل بتلك الجامعات وبالتالي الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها .

٥- إعادة النظر في أنظمة التعويضات في الجامعات الفلسطينية بشكل عام وفي قطاع غزة بشكل خاص ، وخاصة نظام الضمان الاجتماعي من حيث التقاعد والادخار والمعاشات، ومحاولة العمل على تطبيق قانون الخدمة المدنية على العاملين في الجامعات الفلسطينية أسوة بزملائهم العاملين في المؤسسات الحكومية الأخرى ، ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى رضا العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من حيث الاستقرار والأمن الوظيفي وخاصة فيما يتعلق بنظام الضمان الاجتماعي من حيث التقاعد والراتب التقاعدي ومدى توفر درجة من الأمن الوظيفي في حالة العجز الصحي ، ومما لاشك فيه أنه بتعديل أنظمة التعويضات عن طريق تطبيق قانون الخدمة المدنية فإن ذلك سيضمن حياة مستقبلية كريمة لهؤلاء العاملين في تلك الجامعات ، مما يوفر لهم المزيد من الأمن والاستقرار الوظيفي .

٦- العمل على تحسين ظروف العمل المادية في الجامعات وذلك من حيث الأثاث المكتبي ودرجات الحرارة والمباني والقاعات الدراسية والتجهيزات المناسبة للعمل ، كذلك تحسين ظروف العمل المعنوية من حيث توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية، حيث تبين أن هناك تدني في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين خاصة فيما يتعلق بظروف العمل المادية من حيث الأثاث المكتبي ودرجة الحرارة ، ومما لاشك فيه أن تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية يخلق جواً مريحاً في العمل مما يؤدي إلى ارتياح العاملين النفسي ويرفع من روحهم المعنوية فيزيد ذلك من درجة رضاهم عن العمل .

٧- تطوير مهارات وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم ومعلوماتهم عن طريق إعداد وتنظيم دورات تدريبية للنمو المهني وإعاش المعلومات وتجديد القدرات ، وذلك حسب الحاجات والأولويات في ضوء الإمكانيات المتوفرة وذلك بسبب تدني مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وخاصة فيما يتعلق بمدى توفر فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي ، فعندما توفر

المؤسسة هذه الفرص فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين في المؤسسة وبالتالي تحسين صورة ووضع المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها .

٨- إعادة النظر في نظام الترقيات المتبع في الجامعات بحيث يتم وضع معايير للترقية بناءً على الكفاءة وليست الأقدمية وخاصة بالنسبة للإداريين ، وذلك بسبب تدني مستوى الرضا الوظيفي عن مدى توافر فرص للترقية والترفيه وعن مدى وجود معايير لهذه الترقية في العمل ، فعندما يتم تعديل نظام الترقية المتبع في الجامعات من خلال وضع معايير جديدة للترقية تكون بناءً على الكفاءة والجدارة في العمل وليست بناءً على الأقدمية ، فإن ذلك يتيح الفرصة أمام الإبداعات الشبابية للوصول إلى مواقع متقدمة في الإدارة .

٩- العمل على تطوير أداء العاملين من خلال تحسين طرق وأساليب تقييم الأداء ، وذلك بوضع معايير مناسبة وموضوعية لتقييم الموظف حسب الوظيفة التي يشغلها ، وأن يتم التقييم بطريقة عادلة وموضوعية بحيث يشارك الموظف في عملية تقييمه وفي ضوء المعايير التي تم تقييمه بناءً عليها ، وأن يكون هناك تغذية راجعة لنتائج التقييم بحيث يتم تطبيق أساليب الثواب والعقاب بناءً على هذه النتائج ، حيث تبين أن هناك عدم رضا عن الطريقة التي يتم فيها تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، فعندما يتم تحسين طرق وأساليب تقييم الأداء فإن ذلك يزيد من فعالية وقدرة هذه الطرق والأساليب على تحقيق طموحات العاملين ورفع من الروح المعنوية لهؤلاء العاملين .

١٠- العمل على إعادة النظر في الأساليب الإدارية والتنظيمية المتبعة وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع العاملين مثل أسلوب الإثراء الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات ، حيث تبين هناك انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالطريقة التي يتم فيها توزيع العمل وكذلك في مدى حرص الإدارة على إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ، ومما لاشك فيه أن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع العاملين من خلال إعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار سوف يزيد من اهتمام العاملين بعملهم ويزيد من حبهم وانتمائهم للمؤسسة فينعكس ذلك على مستوى رضاهم عن العمل . كذلك اهتمام الإدارة بأراء العاملين وسماع مقترحاتهم له بعد ذو تأثير قوي في تحسين مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين وبالتالي تحسين مستوى الأداء .

١١- العمل على خلق جو تنظيمي ملائم داخل التنظيم في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال زيادة التعاون والتنسيق بين الأقسام الإدارية والأكاديمية ، وكذلك دعم وتقوية العلاقات بين الرؤساء والموظفين وبين الموظفين أنفسهم ، كذلك توفير جو من الألفة والانسجام بين الموظفين والعمل على دعم العمل بروح الفريق الواحد ، بالإضافة إلى

زيادة اهتمام الإدارة بمشاكل العاملين والعمل على حلها وزيادة تفهم الإدارة للظروف الفردية للعاملين ، حيث تبين أن هناك انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وخاصة في مدى قدرة الإدارة على حل مشاكل العاملين ، حيث إن العمل على خلق جو تنظيمي ملائم حتماً سوف يؤدي إلى توفير جو من الإبداع والأداء المتميز ، وأن مساهمة الإدارة في حل مشاكل العاملين سوف يخلصهم من مشاكلهم ويزيد من ارتياحهم في العمل مما ينعكس على درجة رضاهم الوظيفي .

١٢- العمل على توفير الفرص الكافية للعاملين الإداريين من حيث التطوير المهني وذلك من خلال توفير البعثات والمنح الدراسية لهؤلاء العاملين وذلك على السواء مع زملائهم العاملين الأكاديميين في الجامعة ، حيث تبين أن هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي عن مدى توفر فرص إكمال التحصيل العلمي وذلك لصالح العاملين الأكاديميين ، لذلك يجب العمل على توفير الفرصة للعاملين الإداريين للتطوير المهني بإكمال تحصيلهم العلمي وذلك من أجل تحسين الكفاءات الإدارية وتطوير العمل الإداري.

(ب) توصيات خاصة :

في ضوء نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة فهي توصي كل جامعة من الجامعات الفلسطينية الأربعة بما يلي :

١- توصي إدارة الجامعة الإسلامية بتحسين الظروف المعيشية للعاملين بإعادة النظر في سلم الرواتب وزيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية كذلك إعادة النظر في أنظمة التعويضات من حيث الادخار والراتب التقاعدي .

٢-توصي إدارة جامعة الأزهر وإدارة جامعة القدس المفتوحة بتوفير المزيد من الاستقرار الوظيفي والأمن المستقبلي للعاملين وتطبيق القوانين والنظم التي تنظم العمل داخل الجامعات وكذلك توحيد اللوائح الداخلية " النظام الداخلي " لكل جامعة ، والعمل على تحسين طرق وأساليب تقييم الأداء بتطبيق أساليب الجودة الشاملة الذي تم تطبيقه في الجامعة الإسلامية .

٣- توصي إدارة جامعة الأقصى بالعمل على خلق جو تنظيمي ملائم داخل الجامعة من خلال تحسين المناخ التنظيمي في الجامعة وتقوية العلاقة بين الرؤساء والموظفين والموظفين أنفسهم ، كذلك زيادة اهتمام الإدارة بمشاكل العاملين والعمل على حلها بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بإسكان العاملين عن طريق توفير قروض سكنية ومساكن

خاصة بالعاملين القادمين من الجنوب وذلك في حال إغلاق الطرق ووضع الحواجز في الطريق إلى غزة .

(ج) المقترحات :

- في ضوء دراسة الباحثة فهي ترى أنه لا بد من القيام ببعض الدراسات المقترحة التالية :
- قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في إدارة الخدمات في جامعات غزة وذلك كدراسة مكملة للدراسة الحالية .
- توسيع مجال الدراسة ليشمل العاملين في مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك المعاهد العليا والكليات الجامعية والمتوسطة .
- قياس مستوى الرضا لدى العاملين في المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة وخاصة في مجال الاستقرار الوظيفي .
- عمل دراسة مقارنة بين عوامل الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية وزملائهم موظفي المؤسسات الغير حكومية .
- عمل دراسات موضوعية مستمرة ومسوحات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جميع المؤسسات وذلك نظراً لأهمية موضوع الرضا الوظيفي في تحقيق أفضل مستويات الأداء وبالتالي تحقيق أهداف هذه المؤسسات .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أ) الكتب :

- أبو شيخة ، نادر أحمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان : ٢٠٠٠ .
- بربر ، كامل ، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي " ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، الطبعة الأولى ، بيروت : ١٩٩٧ .
- برنوطي ، سعاد نائف ، " إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد " ، دار وائل للنشر ، عمان : ٢٠٠١ .
- تركي ، مصطفى أحمد : " بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية " ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت ، الطبعة الأولى : ١٩٨٦ .
- الجرباوي، علي: "الجامعات الفلسطينية بين الواقع والمتوقع" ، جامعة بير زيت : ١٩٨٦ .
- حريم ، حسين ، " السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان : ٢٠٠٤ .
- حسن ، راوية ، " إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية " ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية : ٢٠٠١ .
- حسن ، راوية ، " السلوك في المنظمات " ، مطبعة الدار الجامعية ، الإسكندرية : ٢٠٠٢ .
- حمود ، خضير كاظم ، " السلوك التنظيمي " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان : ٢٠٠٢ .
- ديسلر ، جاري ، " إدارة الموارد البشرية " ، ترجمة د. محمد سيد عبد المتعال ، د. عبد المحسن جودة ، دار المريخ للنشر ، الرياض : ٢٠٠٣ .
- سلطان، محمد سعيد أنور، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية: ٢٠٠٤ .
- السلمي ، علي ، " إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية " ، دار المعارف بمصر ، القاهرة : ١٩٨٥ .
- السلمي ، علي ، " السلوك التنظيمي " ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة : ١٩٩٨ .

- شايوش ، مصطفى نجيب ، " إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان : ٢٠٠٠ .
- شايوش ، مصطفى نجيب ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان : ١٩٩٦ .
- شقبوعه، داود ، " أنظمة إعداد المشرفين " ، المركز العربي للتدريب ، بيروت : ٢٠٠١ .
- طه ، فرج عبد القادر ، " علم النفس الصناعي والتنظيمي " ، دار النهضة العربية ، بيروت : ١٩٨٨ .
- عباس ، سهيلة محمد ، " إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان : ٢٠٠٣ .
- عبد الباقي ، صلاح الدين ، محمد ، " السلوك الفعال في المنظمات " ، الدار الجامعية، الإسكندرية : ٢٠٠٤ .
- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، مطبعة الدار الجامعية ، الإسكندرية : ٢٠٠١ .
- العطية ، ماجدة ، " سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان : ٢٠٠٣ .
- عقيلي ، عمر وصفي ، " إدارة الموارد البشرية " ، مؤسسة زهران ، عمان : ١٩٩١ .
- العميان، محمود سلمان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان : ٢٠٠٢ .
- فرج ، طريف شوقي ، " السلوك القيادي وفعالية الإدارية " ، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة : ٢٠٠٢ .
- القريوني ، محمد قاسم ، " السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان : ٢٠٠٠ .
- القريوني ، محمد قاسم ، " السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، عمان : ١٩٨٩ .
- كامل ، مصطفى مصطفى ، " إدارة الموارد البشرية " ، كلية التجارة ، القاهرة : ١٩٨٦ .
- ماهر ، أحمد ، " السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية : ٢٠٠٢ .

- المدهون ، موسى توفيق و الجزراوي ، إبراهيم محمد علي ، " تحليل السلوك التنظيمي- سيكولوجياً وادارياً للعاملين والجمهور " ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، الطبعة الأولى ، عمان : ١٩٩٥ .
- مرسي ، محمد منير ، " الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها " ، عالم الكتب ، القاهرة: ١٩٩٩ .
- مصطفى ، أحمد سيد ، " إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين " ، جامعة بنها ، كلية التجارة : ٢٠٠٠ .
- المغربي ، كامل محمد ، " السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم " ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان : ١٩٩٥ .
- الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان : ٢٠٠٣ .
- هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد بن محمد ، " ضغوط العمل - مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض : ١٩٩٨ .

(ب) المجالات والدوريات :

- أبو ناهية ، صلاح و النابلسي ، نظام (١٩٩٦) : " مشكلات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية " ، مجلة جامعة الأزهر (العلوم الإنسانية) ، العدد (١) ، غزة .
- البربري ، ألفيا (١٩٩٦) : " دور تنمية مهارات القيادة الإدارية المستقبلية في تحقيق الرضا والولاء للمنظمة " ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ع (١) ، مجلد (٨) .
- التويجري ، محمد عبد المحسن (١٩٩٥) : " بعض أبعاد الرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض " ، مجلة دراسات نفسية ، ع (٣) ، مجلد (٥) .
- جاب الله ، رفعت (١٩٩٢) : " محددات ونتائج رضا العاملين عن العائد المادي من الوظيفة " ، المجلة العلمية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، ع (٣) .
- دائرة الشؤون الاقتصادية والتخطيط - منظمة التحرير الفلسطينية (١٩٩٥) : " البرنامج العام لإنماء الاقتصاد الوطني الفلسطيني - التعليم العالي " ، مجلة صامد الاقتصادي ، عمان ، دار الكرمل ، ع (١٠٠) ، ص ٧٥ .

- الزغبى ، فايز (١٩٨٨) : " مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة " ، مؤتة للبحوث والدراسات ، جامعة مؤتة ، ع(١) ، المجلد (٣) .
- سلامة ، عبد الفتاح (١٩٩٩) : " الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس " ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع (٢٣) ، الجزء الأول .
- شديفات ، يحيى محمد (١٩٩٩) : " الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، جامعة آل البيت ، عمان ، ع (٣٥) .
- عبد الخالق ، ناصيف (١٩٩٢) : " الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل " ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، ع (٣) .
- العتيبي ، غازي (١٩٩١) : " الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت " ، مجلة الإدارة العامة ، ع (٦٩) .
- العدواني ، ياسر وعبد الحليم ، أحمد (١٩٩٥) : " الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن " ، مجلة أبحاث اليرموك ، العدد (١) ، المجلد (١١) .
- العديلي ، ناصر محمد (١٩٨١) : " الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في السعودية " ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (٦) .
- عساف ، عبد محمد (١٩٩٦) : " مصادر الإجهاد والضغط النفسي لدى مدرسي الجامعات في الوطن المحتل في الضفة الغربية " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ع (١٠) ، المجلد (٣) .
- العمري ، بسام (١٩٩٥) : " الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية " ، دراسات للعلوم الإنسانية ، العدد (٥) ، المجلد (٢٢) .
- الفضلي ، فضل الصباح (١٩٩٧) : "علاقة الرضا الوظيفي بالعائد المالي للوظيفة ومستقبلها المهني في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت " ، المجلد (١١) ، www.kaau.edu.sa .
- القدومي ، عبد الناصر وخضر ، يحيى (١٩٩٨) : " الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية - دراسة مقارنة " ، مجلة الجامعة الإسلامية ، ع (١) ، المجلد (٦) .

- الكردي ، عصمت (١٩٩٦) : " الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية " ، دراسات العلوم التربوية ، العدد (٢) ، المجلد الثالث والعشرون .
- مساعدة ، عبد الحميد (١٩٩٩) : " الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك " ، مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، ع (١٦) ، السنة الثامنة .
- ملكاوي ، فتحي والعبد الله ، عبد الله (١٩٩٥) : " الرضا عن العمل لدى فنيي المختبرات في كليات العلوم في الجامعات الأردنية الرسمية " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، ع (٣٠) .
- منصور ، (١٩٨٦) : " الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني " ، مجلة أبحاث اليرموك ، ع (٤) ، المجلد (١٢) .
- اليماني ، سعيد وبوقحوص ، خالد (١٩٩٦) : " دراسة تحليلية للرضا المهني لمعلمي ومعلمات التعليم العام في مهنة التدريس بدولة البحرين " ، دراسات للعلوم التربوية ، ع (٢) ، المجلد الثالث والعشرين .
- يوسف ، عبد القادر (١٩٨٤) : " أولويات وبدائل في مجال التعليم العالي للشعب الفلسطيني " ، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي ، العدد (١) .

ج) الرسائل الجامعية :

- أبو وطفة ، محمود مرزوق (٢٠٠٢) : " واقع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية " ، رسالة ماجستير منشورة ، مكتبة الجامعة الإسلامية - غزة .
- حجو ، مسعود (١٩٩٧) : " مستوى الرضا عن المهنة لدى معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية العليا الحكومية في محافظات غزة " ، رسالة ماجستير منشورة ، مكتبة الجامعة الإسلامية - غزة .
- شمسان ، أحمد محمد صالح (٢٠٠٢) : " أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مجلة الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية www.google.com/2/10/2003 .
- صافي ، سمير (١٩٩٨) : " نظام القبول في الجامعات الفلسطينية - دراسة تقييمية " ، رسالة ماجستير منشورة ، مكتبة جامعة الأزهر - غزة .

- صبح ، فتحي (١٩٩٠) : " إدارة التعليم العالي بالضفة الغربية وقطاع غزة " ، رسالة دكتوراه منشورة ، مكتبة الجامعة الإسلامية - غزة .
- العيلة ، عبد المجيد لطفي (٢٠٠١) : " العائد الاقتصادي للتعليم الجامعي في محافظات غزة للعام (٩٨-٩٩) " ، رسالة ماجستير منشورة ، مكتبة جامعة الأزهر - غزة .
- الهويش ، سليمان يحيى (٢٠٠٠) : " العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد والصلب بشركة حديد (سابق) بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مجلة أم القرى ، ع(٢) ، المجلد (١٢) .

د) المؤتمرات والتقارير :

- أبو مرق ، جمالوالجر جاوي ، زياد : " الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلسطينية (الحكومية والأهلية) في الضفة الغربية وقطاع غزة ، مؤتمر التعليم العالي في فلسطين - واقع وتحديات وخيارات ، جمعية الأساتذة الجامعيين ٢٠-٢١/٢/٢٠٠٠ .
- النزرو ، صلاح : " التعليم العالي في الأراضي المحتلة " ، سلسلة الدراسات التربوية ، رقم (٣) ، مؤتمر التعليم العالي ، آذار (١٩٨٩) .
- صلاح ، منذر : " مداخلة حول قانون التعليم وأوضاع الجامعات الفلسطينية " ، نشرة حركة التحرير الوطني الفلسطيني (www.fateh.net/public.newsletter) .
- عثمان ، أيوب : " قراءة نقدية في قانون التعليم العالي في فلسطين " ، دراسات وتقارير ، (٢٠٠٣) : www.pnic.gov.pc .

هـ) الإحصائيات :

- جامعة الأزهر (٢٠٠٤) : دليل جامعة الأزهر ، فلسطين - غزة ، ص ٦ .
- الجامعة الإسلامية (٢٠٠٤) : دليل الجامعة الإسلامية ، فلسطين - غزة ، ص ٢ .
- الجامعة الإسلامية (٢٠٠٢) : دليل الجامعة الإسلامية ، فلسطين - غزة ، ص ٤ .
- الجامعة الإسلامية ، تقرير الشؤون الأكاديمية (٢٠٠٢) .
- جامعة الأقصى (٢٠٠١) : دليل جامعة الأقصى ، فلسطين - غزة ، ص ٤ .
- جامعة القدس المفتوحة (٢٠٠١) : دليل جامعة القدس المفتوحة ، غزة ، ص ٧ .

- مجلس التعليم العالي ، النظام الأساسي لمؤسسات التعليم العالي ، المادة رقم (٤) ، بتاريخ ٢٠/٣/١٩٨٠ .
- وزارة التعليم العالي (٢٠٠٠) : الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم الفلسطيني ، جامعة- القدس المفتوحة ، غزة ، ص ٢٩ .
- وزارة التعليم العالي (٢٠٠١) : دليل الجامعات والكليات الفلسطينية ، ط (٥) ، منشورات الإدارة العامة ، ص ٤ ، فلسطين ، غزة .
- وزارة التعليم العالي (٢٠٠٣) : الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم الفلسطيني ، منشورات الإدارة العامة ، ص ٢٠ ، غزة - فلسطين .

و) المقابلات :

- مقابلة مع السيد خالد أبو ماضي ، رئيس شؤون الموظفين ، الجامعة الإسلامية ، ٦/١٠/٢٠٠٣ .
- مقابلة مع السيد عبد المطلب العجوري ، رئيس شؤون الموظفين ، جامعة الأزهر ، ٦/١٠/٢٠٠٣ .
- مقابلة مع السيد سامي حنونة ، منسق شؤون الموظفين ، جامعة القدس المفتوحة ، ١٣/١٠/٢٠٠٣ .
- مقابلة مع السيد محمد عودة ، نائب مدير شؤون الموظفين ، جامعة الأقصى ، ١٣/١٠/٢٠٠٣ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

a) Books:

- Cherrington, David J., (1989), “**Organizational behavior- the management of individual and organizational performance**, Boston, Allyn & Bacon.
- Dessler, Gary, (2003), “**Human Resources Management**”, prentice-Hall, New Jersey. M.S.A.
- K. Davis & Jw. Nestrom, Johnw, (1989), “**Human behavior at work: organizational behavior**”, seventh edition, New York: McGaw-Hill.

- Robbins, Stephen R., (1998), “**Organizational behavior- Concepts controversises and applications**”, Englwood cliffs, Prentice-Hill.
- Veccbio, Robert P., (1991), “**Organizational behavior**”, Orlando, the dryden press.

b) Periodicals:

- Joshi G., (1999): “Job satisfaction, job and work involvement among industrial employees-a correlational study” **Journals of Indian academy of applied psychology.**
- Kochi, F, (1989): “Employee satisfaction & job climate-An Empirical study of Japanese manufacturing employees”, **Journal of Business psychology**, p. (315-329).
- Lester, Paulae (1987): “Development and factor analysis of the teacher job satisfaction Questionnaire (TJSQ)”, **Educational and psychological measurement**, vol. (47), No. (11).
- Moguerou, Philipe (2002): “Job satisfaction among US PhD-Graduates- the effects of gender and employment sector”, **www.google.com/pdf,20/3/2004.**
- Murray, Richard (1993): “Job satisfaction of professional and paraprofessional among library staff at the University of North Calorina at chapet-Hill. **Master published paper,** **www.google.com/pdf,31/3/2004.**
- Peter, Lok (1997): “The influence of organizational culture, subculture, leader ship style and job satisfaction on organizational commitment”, Australian Digital theses program, University of Technology, Sydney-Australia. **www.googl.com/pdf,6/4/2004.**
- Pollard George (1995): “Job satisfaction among news workers-the influence of professionalism, perceptions of organizational structure and social attributes”, **Journalism & Mass communication**, vol. (72), No. (3).

- Vandenberg, Robert & Lance, Charles (1992): “Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment”, **Journal of management**, vol. (18), No. (1).
- Vernon Stone, “Job satisfaction among employees of radio & T.V News”, www.pinc.com.ps.

الملاحق

ملحق رقم (١)
الاستبانة

ملحق رقم (٢)

أمثلة على أنظمة الجامعات في الحوافز والتعويضات

أولاً / الجامعة الإسلامية

١- نظام الحوافز :

تتقسم الحوافز طبقاً لنظام الحوافز المتبع في الجامعة الإسلامية إلى نوعين :

أ- حوافز إيجابية : تتمثل في :

- حوافز مادية: مثل منح الموظف علاوة استثنائية تعادل خبرة سنة واحدة.
- حوافز معنوية: كإصدار كتاب شكر من المسؤول المباشر أو المسئول الأعلى، اعترافاً بمجهود قام به أحد العاملين في الجامعة، ويصدر هذا الكتاب في التقرير الشهري أو في مجلة الجامعة.
- مكافآت مادية: يمكن تقديمها مقابل القيام بأعمال ومهام خارج مكان العمل.
- ب- حوافز سلبية: وبعض هذه الحوافز على شكل حوافز سلبية معنوية أو مادية لمن يقوم بعمل أو تصرف مخالف للنظام المتبع أو مخالف للعرف والقوانين ومن هذه الحوافز السلبية:
 - معنوية: تتمثل في : التنبيه- لفت النظر- انذار- فصل تأديبي- انذار بالفصل.
 - مادية: تتمثل في : وقف العلاوة السنوية، تجميد الترقية للدرجة الأعلى- وقف العلاوة- خصم من الراتب- وأخيراً ممكن الفصل من العمل.

٢- نظام الرواتب والأجور:

تصرف الرواتب للعاملين في الجامعة الإسلامية طبقاً للنظام المالي المتبع في أنظمة

التعليم العالي، وذلك طبقاً للدرجة العلمية.

أولاً : بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية:

- ١- الدرجة الأولى: أستاذ بروفيسور.
- ٢- الدرجة الثانية: أستاذ مشارك.
- ٣- الدرجة الثالثة: أستاذ مساعد.
- ٤- الدرجة الرابعة: محاضر.
- ٥- الدرجة الخامسة: ماجستير.

ثانياً : بالنسبة للإداريين :

يتبع الإداريون في النظام المالي للأجور الكادر الإداري من حيث الدرجة وعادة ما تكون من الدرجة السادسة فأقل :
الدرجة السادسة: بكالوريوس هندسة أو طب أسنان.
الدرجة السابعة: بكالوريوس في الكليات الأخرى.
الدرجة الثامنة: دبلوم متوسط.
الدرجة التاسعة: حملة الثانوية العامة.

حتى أن الأكاديميين الذين يعملون كأعضاء هيئة تدريس ويحملون البكالوريوس يتبعون الكادر الإداري في النظام المالي المتبع في الجامعة.
المزايا الإضافية : تتكون المزايا الإضافية من التالي :
الإجازات : تنقسم الإجازات حسب قانون نظام التعليم العالي إلى:

- ١- إجازات سنوية: بالنسبة للأكاديميين فلهم عشرة أسابيع حسب نظام الجامعة منها تسع أسابيع كإجازة صيفية والأسبوع العاشر إجازة تقع بين الفصلين أما الأكاديميين - الإداريين وهم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون في الأقسام الإدارية فلهم إجازة مقدارها سبعة أسابيع. أما الإداريين : فلهم إجازة مقدارها ٣٥ يوم سنويا موزعة خلال العام.
- ٢- إجازات مرضية: تسير وفق نظام معين حسب التقرير الطبي وحسب الحالة المرضية.
- ٣- إجازات عرضية طارئة: أسبوع في السنة كحد أقصى لكلا الإداريين والأكاديميين.
- ٤- إجازة طارئة: كإجازة الزواج أو إجازة الحج مرة واحدة في الحياة الوظيفية لا تتكرر.
- ٥- إجازة بدون مرتب: تعطى في حالة الحاجة لها وذلك بقرار من رئيس الجامعة وموافقة أعضاء مجلس الجامعة.
- ٦- الإجازة العلمية: تعطى للأكاديمي كإجازة يمكن له إكمال دراسته العليا أو الدكتوراه، وتعطى كل سبع سنوات مرة واحدة.
- ٧- إجازات الوضع بالنسبة للسيدات: تتمثل في ٣ شهور، شهر قبل الوضع وشهران بعد الوضع.

٣- الادخار والتأمين الصحي:

نظام الادخار موجود في الجامعة حيث يستقطع بما هو نسبته ٧ و ٢ % من راتب الموظف ويضاف عليه الضعف أي ٤ و ٥ % ويعطى في نهاية الخدمة على شكل مكافأة.

أما التأمين الصحي: فتساهم به الجامعة بمقدار ٥٠ % من أقساط التأمين الصحي كدعم لموظفيها العاملين في الجامعة.

- التقاعد: حسب ما هو متبع في نظام الجامعة سن التقاعد هو ٦٠ سنسن، حيث يأخذ الموظف كامل مستحقاته في نهاية الخدمة على شكل ادخار.

الترقية:

يحق للحاصلين على درجة الماجستير الترقية وذلك بالانتقال إلى درجة أعلى، سواء كان إداري أو أكاديمي، أو الحصول على ابتعاث، حيث أن نظام الابتعاث نظام قائم بذاته. أما بالنسبة للأكاديميين يحق للأستاذ المساعد الحصول على درجة أستاذ مشارك بعد تقديم ٣ أبحاث محكمة دوليا وقد مر عليها ٥ سنوات، كذلك يحق للأستاذ المشارك الحصول على درجة أستاذ بروفيسور بعد تقديم ٥ أبحاث محكمة دوليا وقد مر عليها ٥ سنوات.

أما الترقية بالنسبة للإداريين في النظام الإداري فتعطي الترقية كل ١٠ سنوات حيث ينتقل الإداري إلى الدرجة الأعلى.

ساعات العمل:

يشمل نظام ساعات العمل ٤٠ ساعة أسبوعيا أي ٨ ساعات عمل يوميا على مدار خمسة أيام في الأسبوع، وهناك يومان إجازة في نهاية الأسبوع. ومعاملة الأكاديمي في نظام الساعات تختلف عن الإداري، فيعامل الأكاديمي على كل محاضرة يعطيها بمعدل ساعة ونصف مقابل ساعة دوام للإدارة، وباقي الساعات تؤخذ على شكل ساعات مكتبية حتى يصل إلى مجموع كلي لساعات العمل ٤٠ ساعة دوام. أما الإداري فيعمل ٤٠ ساعة عمل أسبوعيا . (نظام الجامعة الإسلامية : ص ٤٠)

ثانياً / جامعة الأزهر

١ - نظام الحوافز:

يشبه نظام الحوافز في جامعة الأزهر إلى حد كبير نظام الحوافز المتبع في الجامعة الإسلامية فالنظامان يتبعان أنظمة التعليم العالي، حيث يمنح الموظف علاوة استثنائية مقابل القيام بعمل معين يميزه عن باقي الموظفين، وتعطى هذه العلاوة حسب سلم الرواتب، وهي تختلف من درجة إلى أخرى في سلم الرواتب.

وهناك حوافز معنوية كجواب شكر أو امتنان اعترافاً من الجامعة بجهود الموظفين ويصدر هذا الكتاب إما في التقرير الشهري أو في مجلة الجامعة.

أما الترقية فتتم بناء على توصيات المسؤول أو رئيس القسم، وتتم الترقية بالانتقال من درجة إلى أخرى حسب سلم الرواتب، ولا تتم إلا في حالة وجود شاغر في الكادر، ويحرم الموظف من الترقية في حالة وقوع أية عقوبة عليه كالإنذار والفصل.

والموظف الحاصل على شهادة علمية أثناء عمله يحصل على ترقية بناء على قرار مديره المباشر عبر لجنة متخصصة.

والترقية في الجامعة نوعان: أكاديمية ينتقل فيها الأكاديمي من درجة لأخرى حسب الشهادة العلمية الحاصل عليها. وترقية إدارية: ينتقل فيها الموظف الإداري إلى الدرجة الأعلى حسب سلم الرواتب.

وهناك حوافز سلبية: تتمثل في تنبيه رسمي، كلفت نظر ثم إنذار - نقل تأديبي إلى وظيفة أدنى - إنذار بالفصل.

وهناك حوافز سلبية مادية كوقف علاوة لمدة سنة - أو تجميد الترقية لمدة سنة ، وكذلك خصم من الراتب لا يتجاوز الأسبوع، وفي حالة الفصل النهائي يعطي الموظف كامل مستحقاته، ويفصل بناء على قرار من مجلس الجامعة.

٢ - نظام الرواتب والأجور:

يشبه نظام الرواتب في جامعة الأزهر نظيره في الجامعة الإسلامية حيث يتبع قانون النظام المالي في أنظمة التعليم العالي فبالنسبة للإداريين حسب المؤهل العلمي، ويبدأ من الدرجة الثامنة حتى الدرجة الأولى.

أما الأكاديميين: يحصلوا على رواتبهم حسب كادر التعليم العالي يبدأ من الدرجة الأولى حتى الخامسة تماماً كما هو متبع في الجامعة الإسلامية.

المزايا الأخرى تتمثل في:

- الإجازات : حيث تشمل الآتي:

- ١- إجازات سنوية: بالنسبة للإداري يحق له ٣٥ يوم كإجازة سنوية. أما الأكاديمي: يحق له ١٠ أسابيع منها ٩ أسابيع صيفية وأسبوع بين الفصلين.
 - ٢- إجازات بدون مرتب: لمدة سنة أو سنتان بقرار من مجلس الجامعة ويتمتع بها الموظف كل ٥ سنوات (سنة بدون راتب) .
 - ٣- إجازات مرضية: في حالة المرض لفترة طويلة نتيجة لمرض مزمن، يأخذ الموظف ٦ شهور راتب كامل في بداية الفترة، يليها ٣ شهور بنصف راتب، ثم ٣ شهور بربع راتب، ثم يعطى كامل مستحقاته، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يجوز الاستغناء عن أي موظف مريض إلا بناء على عمل كومسيون طبي لتحديد الحالة المرضية أولاً، وبقرار من مجلس إدارة الجامعة ثانياً. وفي حالة الإصابة الناتجة عن العمل أثناء وجود الموظف في عمله تتضاعف الفترة عنها في الحالة السابقة، وفي كلتا الحالتين لا يجوز الاستغناء عن الموظف إلا بقرار من مجلس الجامعة بعد إجراء كومسيون طبي كامل.
 - ٤- إجازات عرضية (طارئة) : يحق للموظف أخذ ٧ أيام إجازة طارئة في السنة، وأي زيادة أخرى في أيام الإجازة تخصم من إجازته السنوية.
 - ٥- إجازة زواج (أسبوع) ، وإجازة حج لمدة شهر.
 - ٦- إجازة وضع للسيدات العاملات: ٣ شهور شهر قبل الوضع وشهران بعد الوضع.
- وقد لوحظ أن هناك خلل موجود في نظام التعليم العالي من حيث نظام الضمان والتكافل الاجتماعي الأمر الذي يدفع العاملين للاحتجاج والمناداة بتطبيق قانون الضمان الاجتماعي في نظام التعليم العالي جنباً إلى جنب مع نظيره في قانون الخدمة المدنية الساري مفعوله على الموظفين الحكوميين سواء في الجامعات وكليات التعليم العالي كذلك الوزارات والمؤسسات الحكومية، وهذا بدوره يشكل عاملاً من عوامل تقليل الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث أن هناك رضا وظيفي يوجد بنسبة ٨٠ % لدى الأكاديميين ذوي الدرجات العليا، و ٤٠ % من الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين والإداريين من الدرجات الدنيا .

٣- الادخار والتأمين الصحي:

يشبه إلى حد ما الادخار في الجامعة الإسلامية، أما مكافأة نهاية الخدمة فتعطى شهر في السنة أول خمس سنوات، وبعد خمس سنوات فتعطى شهر ونصف وذلك بناء على الكادر الوظيفي.

أما التقاعد: فيختلف عنه في الجامعة الإسلامية حيث يصل سن التقاعد في جامعة الأزهر إلى سن ٦٥ سنة للأكاديميين ، و ٦٠ سنة للإداريين بحيث يمكن التمديد لكلا الطرفين ٥ سنوات أخرى وذلك بناء على توصيات مجلس إدارة الجامعة وبقرار من المجلس.

أما التأمين الصحي: فتساهم الجامعة بحوالي نصف الرسوم وأقساط التأمين الصحي وذلك بناء على أنظمة وقوانين وتعليمات نظام التعليم العالي.

ساعات العمل :

يعمل الموظفون في جامعة الأزهر ٤٠ ساعة أسبوعياً بواقع ٥ أيام عمل و ٨ ساعات يومياً ، ويعامل الأكاديمي من أعضاء الهيئة التدريسية مثله تماماً في الجامعة الإسلامية أي بواقع ساعة دوام لكل ساعة ونصف محاضرة، وباقي الساعات تعطى على شكل ساعات مكتبية حتى يصل ٤٠ ساعة دوام والساعات المكتبية لا تتعدى ١٠ ساعات كما في الجامعة الإسلامية . (نظام جامعة الأزهر : ص ١٣)

ثالثاً / جامعة القدس المفتوحة

١ - نظام الحوافز:

يتبع نظام الحوافز في جامعة القدس المفتوحة للنظام الداخلي للجامعة- الباب

الثامن- المادة ٣٢ وتتقسم هذه الحوافز إلى :

حوافز إيجابية : منها مادي وأخرى معنوي وكذلك حوافز سلبية . ويتم منح هذه الحوافز على أساس التقييم السنوي للموظف بالإضافة إلى ما يكلف به الموظف من أعمال أثناء عمله وذلك بالنسبة للحوافز الإيجابية التي تتمثل في :

حوافز مالية : تمنح على شكل علاوات استثنائية بناء على التقييم السنوي طبقاً للمادة ٣٢- الباب ٨ ، وتمنح للموظف المتميز من بين العاملين، كما تمنح العلاوة الاستثنائية للموظف إذا تجمع لديه تقييمان سنويان، بمعدل جيد جداً فما فوق وفي نظام الحوافز بالجامعة يطبق ما يعرف بالخطوة التشجيعية السنوية للموظفين، وهي التي تأتي تلقائياً طبقاً للكادر الموجود في الجامعات، فأى عمل إضافي يقوم به الموظف أو أي عمل مميز تتم المكافأة له مالياً.

حوافز معنوية: تمنح على شكل شهادات تقدير وكتب شكر وعرفان، حيث يمنح الموظف شهادة تثناء وشكر كل ٥ سنوات على أساس الخدمة في الجامعة وتوزع عن طريق الاحتفالات التكريمية للموظفين.

أما الحوافز السلبية فتتمثل في نظام العقوبات، وهناك عدة مقاييس للحوافز السلبية كما هو متبع في نظام التعليم العالي يبدأ ب (تنبيه - تنبيه شفوي ثم كتابي - لفت نظر - إنذار أولي - إنذار نهائي بالفصل) .

وتأخذ الحوافز السلبية أشكالاً أخرى تتمثل وقف العلاوة السنوية أو النقل إلى وظيفة أخرى دون المس بالراتب، أو الدرجة كعقوبة، وأقصى درجات العقوبة الفصل من العمل حيث هناك شكلان لتنفيذ هذه العقوبة :

- فصل مع أخذ صافي المستحقات المالية في نهاية الخدمة.

- فصل مع وقف تام للتعويضات.

وفي حالة التنبيه والإنذار بوقف الزيادة السنوية يلغى بعد سنة إذا تم ملاحظة تحسين

أداء الموظف.

وهناك نوع آخر من المكافآت: تسمى مكافأة الوفاة: بحيث إذا توفي الشخص الذي يعمل في الجامعة تستطيع أسرته وأبناؤه أخذ ٣ % من إجمالي رواتب العاملين إلى الأبناء أي ما يعادل ١٥ ألف دينار كضمان اجتماعي.

كذلك هناك ما يعرف بنظام الإعفاءات بالنسبة لدفع الرسوم لأبناء العاملين في الجامعة بنسبة ١٠٠ % للولد الأول ، ٧٥ % للابن الثاني، و ٥٠ % للابن الثالث وذلك كنوع من الحوافز للعاملين.

٢- نظام الأجور والرواتب:

يتبع نظام الرواتب في جامعة القدس المفتوحة النظام المالي المتبع في أنظمة التعليم العالي حيث يتم الفصل بين نوعية الوظائف الأكاديمية والإدارية ، فالأكاديمي حسب الدرجة العلمية لسلم الرواتب والإداري حسب المؤهل العلمي.

والتوزيع المتبع هو نفسه في كلا من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وذلك حسب أنظمة التعليم العالي.

والكادر سواء الأكاديمي أو الإداري يتكون من الراتب الأساسي بالإضافة إلى مقدار الزيادة السنوية لكل درجة من درجات سلم الرواتب ، وبالنسبة لساعات العمل الإضافي داخل الجامعة تتعامل معها الجامعة على أساس نسبة ١ : ١٥ ساعة عمل مضروبة في الراتب الأساسي.

وأهم ما يميز نظام الرواتب في جامعة القدس أنها تصرف في حينها ولا يوجد هناك أي تأخير في صرفها.

ويوجد في نظام جامعة القدس المفتوحة ما يعرف بالسلف، حيث تعطى سلفة مقدارها راتب للموظف بناء على حاجته ويتم تقسيطها على ست دفعات تخصم تلقائياً من راتب الموظف الشهري.

الإجازات :

- ١- إجازة سنوية : كل موظف إداري يتمتع بثلاثين يوماً كإجازة سنوية خلال العام، أما الأكاديميين الذين يكلفون بعمل إداري يتمتعون بحوالي ٤٩ يوم في السنة.
- ٢- إجازة مرضية: ١٤ يوم سنوياً.
- ٣- إجازة زواج (أسبوع) ، حج لمدة شهر.

٤- إجازة عرضية طارئة: تؤخذ في حالة الوفاة حسب درجة القرابة: ٣ أيام درجة أولى، ويوم واحد للقرابة من الدرجة الثانية.

٥- إجازات وضع وأمومة للعاملات مدتها ٣ شهور.

وكل الإجازات السابقة طبعا مدفوعة الراتب.

٦- إجازات مرضية طويلة في حالة الأمراض المستعصية أو حادث أو كسر حيث يأخذ الموظف أول ٦ شهور مدفوعة الراتب، بعد ذلك نصف الراتب ٣ شهور أخرى، ثم ربع الراتب لمدة ٣ شهور، ثم يعطي كامل مستحقاته، ولا يتم الاستغناء عن الموظف إلا بناء على كمسيون طبي يصف حالته بعدم قدرته على الاستمرار في العمل، وبقرار من إدارة الجامعة .

٣- نظام الادخار والتأمين الصحي :

في نظام الادخار يتم خصم ٢ و ٢% من راتب الجامعة وتضيف الجامعة ٤ و ٤% أي يضاف حوالي ٦ و ٦% شهريا، أما بالنسبة لمكافأة نهاية المدة عبارة عن شهر لكل سنة خدمة عمل في الجامعة، حتى يعطى الموظف كامل مستحقاته المالية في نهاية الخدمة بالإضافة إلى أن أي موظف يستطيع أن يتمتع بثلاث الادخار، الجزء الذي ساهم فيه دون استرداد.

أما التأمين الصحي: فتساهم الجامعة بما يعادل ٧٥% من قيمة التأمين الصحي لكل موظف ويتبع ذلك حسب الراتب الأساسي لكل موظف وحسب الدرجة الوظيفية.
التقاعد: يصل سن التقاعد في الجامعة إلى ٦٠ سنة للداريين، و ٦٥ سنة للأكاديميين، ويمكن للموظف الذي وصل إلى سن التقاعد أن يجدد له سنويا لمدة خمس سنوات وذلك بقرار من إدارة الجامعة وحسب أدائه وحاجة الجامعة له.

أما الأكاديميين فيستطيع الأكاديمي أن يجدد كل سنة عقد عمله لمدة ٥ سنوات أخرى بعد سن ٦٥ سنة ويتم التجديد بقرار من لجنة متخصصة وبالنظر إلى تقييم أدائه وحاجة الجامعة له.

ساعات العمل:

يعمل الموظفون في جامعة القدس المفتوحة حوالي ٤٢ ساعة عمل أسبوعيا ويومان راحة أسبوعية حسب ترتيب وتنسيق داخلي حيث أنه حسب ما هو معروف في الجامعة المفتوحة أن هناك دوام ومحاضرات للأكاديميين يوم الجمعة وذلك لمساعدة الدارسين من

العاملين في المؤسسات والوزارات على حضور المحاضرات في يوم عطلتهم الأسبوعية، مع ملاحظة أن الأقسام الإدارية تعطل في هذا اليوم ، وكذلك مع ملاحظة تعويض الأكاديمي يوم آخر خلال الأسبوع بدلا عن الجمعة.

الترقيات:

يقوم نظام الترقية في الجامعة المفتوحة على أساس الكفاءة وليس على أساس سنوات الخدمة أي بناء على الكفاءة العلمية والأداء الوظيفي.

وهناك ترقيات أكاديمية تتم نفس ما هو متبع في الجامعات الأخرى تبعا لنظام التعليم العالي في الترقيات حسب الدرجة العلمية.

أما بالنسبة للعاملين في الجامعة من الأكاديميين الذي ينالون درجة الماجستير يحول إلى مشرف أكاديمي متفرغ وذلك بناء على حاجة الجامعة له ، وقرار من رئاسة الجامعة.

أهم ما يميز نظام جامعة القدس المفتوحة المرونة وعدم الجمود في تطبيق هذه الانظمة، حيث يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين بناء على تقييم الأداء حسب عملية تقييم سنوي، وبالرغم من المرونة الموجودة في هذا نظام الجامعة إلا أنه لوحظ وجود رضا وظيفي بين العاملين في جامعة القدس المفتوحة بنسبة ٤٠ % بين العاملين الإداريين ، وبنسبة ٦٠ % بين العاملين الأكاديميين وذلك يرجع إلى أسباب نابعة من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، والبيئة السياسية كذلك عوامل شخصية. (نظام جامعة القدس المفتوحة،ص:٢٥)

رابعاً / جامعة الأقصى

١ - نظام الحوافز :

يتبع نظام الحوافز في جامعة الأقصى النظام الحكومي التابع لديوان الموظفين، وذلك على اعتبار أن جامعة الأقصى تعتبر جامعة حكومية، والعاملين فيها هم موظفون حكوميون، وللجامعة نظام حوافز داخلي يخص العاملين في الجامعة، حيث يتميز نظام الحوافز هذا بوجود علاوات داخلية خاصة، يحصل عليها كل من الأكاديميين والإداريين، حيث يحصل الأكاديميين من جملة الدكتوراه على علاوة خاصة ١٠٠%، والماجستير ٧٠%، والبكالوريوس ٥٠% وأنواع الحوافز الأخرى هي :

- حوافز إيجابية: على شكل مكافآت مالية تمنح للعاملين إذا أحدا منهم قام بعمل مميز حيث تعطى له على شكل ساعات عمل إضافية ، أو يمنح أحد العاملين مكافأة مالية مقطوعة إذا قام بعمل إضافي خارج نطاق عمله.
- حوافز معنوية: كإصدار كتاب شكر أو مديح يصدر في مجلة العلاقات العامة.
- حوافز سلبية معنوية: كالتنبيه ولفت النظر والإنذار ثم الفصل النهائي.
- حوافز سلبية مادية: كالخصم من الراتب في حالة مخالفة أحد العاملين قوانين الجامعة المتعارف عليها والمطبقة داخل الجامعة.

الترقية:

بالنسبة للأكاديميين تتم بناء على الحصول على شهادة علمية جديدة ينتقل فيها الأكاديمي إلى الدرجة الأعلى، أما الإداريين فانهم ينتقلون درجة إلى الدرجة الأعلى حسب سنوات الخدمة مادام الإداري على نفس شهادته العلمية.

٢ - نظام الرواتب والأجور:

تعتبر الرواتب في نظام الرواتب بجامعة الأقصى حكومية، تصدر من ديوان الموظفين على أساس أنها كادر حكومي، حيث تصرف على أساس كادر أكاديمي أو كادر إداري حسب الشهادة العلمية، ويختلف الموظفون في جامعة الأقصى عن باقي العاملين في الجامعات الأخرى بأن لهم علاوة داخلية خاصة بالإضافة إلى علاوات دورية سنوية وذلك تبعاً لقانون الخدمة المدنية التابع لديوان الموظفين.

ويعامل كل من الأكاديمي والإداري حسب درجته العلمية في النظام المالي، فالأكاديمي يتبع الدرجة الرابعة لحملة الماجستير ، إلى الدرجة الثانية لحملة الدكتوراه ، أما الإداري فيتبع الدرجة الخامسة في النظام المالي وحتى الدرجة التاسعة .

وفي نظام الرواتب في جامعة الأقصى ما يعرف بنظام السلف، حيث تصرف سلف للعاملين حسب حاجتهم لها عن طريق صندوق التأمين والمعاشات على هيئة قرض وتسدد هذه السلف على دفعات شهرية تخصم من راتب الموظف.

ومع تطبيق قانون الخدمة المدنية مؤخراً فقد أصبحت رواتب العاملين في جامعة الأقصى تعادل رواتب العاملين في الجامعات الأخرى تقريبا بعد أن كانت أقل منها قبل تطبيق هذا القانون، وبالأخص الإداريين فقد أصبح راتب العامل الإداري في جامعة الأقصى مقارب أو يساوي رواتب العاملين الإداريين في الجامعات الأخرى. حيث كان قبل تطبيق قانون الخدمة المدنية هناك تدني في رواتب العاملين في الجامعة وخاصة الإداريين منهم، الأمر الذي سبب في رفع مستوى عدم الرضا الوظيفي بين العاملين، ولكن بعد تطبيق قانون الخدمة المدنية أدى ذلك إلى ارتفاع الرواتب مما عمل بشكل مباشر على رفع مستوى الرضى الوظيفي نوعاً ما، وخاصة مع الاستمرار في أخذ العلاوات الخاصة الداخلية التي يتميز بها نظام جامعة الأقصى.

٣- نظام الادخار والتأمين الصحي:

يوجد في نظام جامعة الأقصى التابع للنظام الحكومي في ديوان الموظفين، ما يعرف بصندوق الضمان الاجتماعي حيث يخصم من الموظف حوالي ١٠% من راتبه شهرياً، ويدخر على شكل ادخار يتم الحصول عليه في نهاية الخدمة، وفي حالة العجز أو المرض، يؤخذ الادخار على شكل راتب تقاعدي وذلك حسب سنوات الخدمة.

وفي حالة الوفاة حسب قانون صندوق التأمين والمعاشات الحكومي فإنه يتم الاستمرار في صرف راتب شهري لأبناء المتوفى .

أما التأمين الصحي: فتساهم الجامعة في دفع الأقساط والرسوم الصحية للعاملين بعد خصم ما نسبته ٥% من الراتب الشهري للموظف.

الإجازات:

١- إجازات سنوية: تختلف الإجازات في نظام جامعة الأقصى من أكاديمي لإداري ، فالأكاديمي يحق له أخذ إجازة مدتها ٤٥ يوماً في الفترة التي لا يكون فيها دراسة، أما

- الإداريين فتختلف إجازاتهم من إداري لآخر حسب الدرجة وحسب الشهادة العلمية، وهي في الغالب تتراوح ما بين ١٤ : ٤٥ يوماً.
- ٢- إجازة مرضية : يحق للموظف أخذ ٧ أيام خلال العام كإجازة مرضية، وأي أيام إضافية بعد ذلك تخصم من إجازته السنوية.
- ٣- إجازة عرضية (طارئة): ومدتها ٣ أيام خارجة عن الإجازة السنوية ، وفي حالة وفاة أحد الأقارب يحق للموظف أخذ ٣ أيام حزن للقرابة من الدرجة الأولى، ويوم واحد للقرابة من الدرجة الثانية.
- ٤- إجازة الزواج والحج: لا يوجد في نظام الجامعة ما يعرف بإجازة الزواج، والإجازة للزواج تخصم من الإجازة السنوية للموظف، أما إجازة الحج فتعطى لمدة شهر واحد.
- ٥- إجازة الوضع للعاملات: وتعطى لمدة ثلاثة شهور . (نظام جامعة الأقصى ، ص: ٣٢)