

## اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة

### للرضا الوظيفي

#### (دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة)

الدكتور عصام حيدر

المعهد العالي للتنمية الإدارية

جامعة دمشق

الدكتور فداء ناصر

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة للرضا الوظيفي (الراتب، والشعور بالأمان الوظيفي، ودرجة التمكين السائدة، وعلاقات العمل بين الأطراف المختلفة، والمكانة الاجتماعية التي يشعر بها عضو هيئة التدريس)، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة تكونت من (28) فقرة وذلك لجمع البيانات، كما اختيرت عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة بلغت 150 مفردة، ووزعت عليها استمارات الاستبانة واسترجعت 120 استبانة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

لا توجد فروق جوهرية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بـ (نظرتهم نحو الراتب والمكافآت، ورضاهم عن العلاقة بالزملاء، ورضاهم عن العلاقة بالإدارة، وشعورهم بالتمكين الوظيفي). في حين توجد فروق جوهرية بينهم فيما يتعلق بـ (رضاهم عن العلاقة بالطلاب، شعورهم بالأمان الوظيفي. شعورهم بالمكانة الاجتماعية)، كما أظهرت الدراسة وجود اختلاف في ترتيب العوامل المسببة للرضا الوظيفي باختلاف مكان العمل (جامعة حكومية - جامعة خاصة).

## 1- المقدمة:

يسعى الإنسان بشكل عام إلى البحث عن إشباع حاجاته ورغباته المختلفة، وقد يجد في العمل مصدراً جيداً لإشباع هذه الحاجات، الأمر الذي يدفعه إلى انتقاء أكثر الأعمال تطابقاً مع رغباته وحاجاته، وهذا يحتم على أصحاب الأعمال محاولة التقريب بين ما يتطلع إليه المرء الراغب بالعمل وبين ما قد يوفره له صاحب العمل، الأمر الذي يعني ضرورة فهم دوافع الأفراد للعمل والعوامل التي تضمن استمرارهم فيه، لأنَّ زيادة معدل دوران العمالة له سلبيات جمّة.

ومؤخراً في سورية وقيل مدة ليست بالطويلة، أفرزت مشاركة القطاع الخاص في مجال تقديم الخدمات التعليمية من تعليم وتدريب وصولاً إلى المشاركة في مجال التعليم العالي فرصاً أوسع أمام أعضاء الهيئة التدريسية للاختيار بين المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة، كما فتح المجال أوسع أمام هذه المؤسسات للتسابق على استقطاب هذه الكفاءات للعمل لديها من خلال التميز في توفير ما يمكن أن يشبع حاجات هذه الفئة من العاملين ويحقق رضاهم، الأمر الذي نتج عنه حدوث نجاحات لدى بعض هذه المؤسسات وإخفاقات لدى بعضها الآخر فيما يتعلق بقدرتها على استقطاب والاحتفاظ بالعدد الكافي وبالنوعية المناسبة كنتيجة لتعدد الخيارات المتوافرة أمام هذه الفئة من العاملين، ومن ثمَّ يمكن القول: إنَّ الدراسة الحالية تحاول إجراء مقارنة بين أعضاء هيئة التدريس عن نظرتهم إلى مسببات الرضا الوظيفي التي توفرها المؤسسات التعليمية التي يعملون لديها سواء أكانت حكومية أم خاصة.

## 2- مشكلة البحث:

قام الباحثان بإجراء دراسة استكشافية على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة اعتمدوا من خلالها على المقابلات المباشرة بهدف حصر المسببات التي يرون بأنها مصدراً مهماً لرضاهم الوظيفي، وقد تم التوصل إلى وجود العديد من العوامل المسببة للرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية كان من أهمها العوامل الآتية:

- (الراتب - الأمان الوظيفي - تمكين العاملين - علاقات العمل (مع الإدارة، الزملاء، الطلاب) - المكانة الاجتماعية). وبناء على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1/2- هل يوجد اختلاف جوهري بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بمسببات الرضا الوظيفي (الراتب، والشعور بالأمان الوظيفي، ودرجة التمكين السائدة، وعلاقات العمل بين الأطراف المختلفة، والمكانة الاجتماعية التي يشعر بها عضو هيئة التدريس).

2/2- هل تختلف أهمية هذه العوامل (الراتب، والشعور بالأمان الوظيفي، ودرجة التمكين السائدة، وعلاقات العمل بين الأطراف المختلفة، والمكانة الاجتماعية التي يشعر بها عضو هيئة التدريس) باختلاف مكان العمل (جامعة حكومية - جامعة خاصة).

### 3- فرضيات البحث:

#### 1/3- الفرضية الأولى:

لا يوجد اختلاف جوهري بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بمسببات الرضا الوظيفي (الراتب، والشعور بالأمان الوظيفي، ودرجة التمكين السائدة، وعلاقات العمل بين الأطراف المختلفة، والمكانة الاجتماعية التي يشعر بها عضو هيئة التدريس).

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1/1/3- لا يوجد اختلاف جوهري بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بالراتب كمسبب للرضا الوظيفي.

2/1/3- لا يوجد اختلاف جوهري بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بالشعور بالأمان الوظيفي كمسبب للرضا الوظيفي.

3/1/3- لا يوجد اختلاف جوهري بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بدرجة تمكين أعضاء هيئة التدريس كمسبب للرضا الوظيفي.

4/1/3- لا يوجد اختلاف جوهري بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بطبيعة علاقات العمل كمسبب للرضا الوظيفي.

5/1/3- لا يوجد اختلاف جوهري بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بالمكانة الاجتماعية التي يشعر بها عضو هيئة التدريس كمسبب للرضا الوظيفي.

### 2/3- الفرضية الثانية:

تختلف أهمية هذه العوامل (الراتب، والشعور بالأمان الوظيفي، ودرجة التمكين الساندة، وعلاقات العمل بين الأطراف المختلفة، والمكانة الاجتماعية التي يشعر بها عضو هيئة التدريس) باختلاف مكان العمل (جامعة حكومية - جامعة خاصة).

### 4- أهداف البحث:

هَدَفَ البحث إلى الوصول إلى ما يأتي:

- 1/4- إجراء دراسة لأهم العوامل المسببة للرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين لدى الجامعات الحكومية والخاصة.
- 2/4- تعرّف الوزن النسبي للعوامل المسببة للرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين لدى الجامعات الحكومية والخاصة.
- 3/4- إجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بالعوامل المسببة للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

### 5- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الناحية النظرية من كونه يتناول موضوعاً على درجة من الأهمية بالنسبة إلى المؤسسات التعليمية من جهة، وأعضاء الهيئة التدريسية الراغبين في العمل لديها، كما يسهم في تكوين إطار نظري لموضوع الرضا الوظيفي وإضافة علمية من خلال إجراء المقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، أمّا من الناحية العملية فيمكن استخدام نتائج هذا البحث في تعرّف أهم العوامل الجاذبة لأعضاء الهيئة التدريسية للعمل لدى الجامعات الحكومية أو الخاصة، ومن ثمّ التركيز عليها، وبما ينعكس على تخفيض النفقات الخاصة بزيادة معدل دوران العمل.

### 6- منهج البحث:

#### 1/6- يتمثل منهج البحث فيما يأتي:

اعتمد في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال:

- 1/1/6- تكوين الإطار النظري للبحث، عن طريق الاطلاع على المراجع والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والبحوث والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

2/1/6 - القيام بدراسة ميدانية تهدف إلى توفير البيانات اللازمة للتأكد من صحة الفروض؛ وذلك عن طريق:

- أ- المقابلات الشخصية مع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة.  
ب- الاستقصاء الذي وُزِعَ على أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة.

### 3/1/6 - تصميم استمارة الاستقصاء:

صُمِّمَت استمارة الاستقصاء من قِبَل الباحثين بالاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات المتصلة بموضوع البحث، والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الرضا الوظيفي واتجاهات العاملين نحو العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة. وقد اشتملت الاستمارة على قسمين: القسم الأول ويصف المتغيرات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة. أما القسم الثاني فيتكون من مجموعة من العبارات التي تقيس اتجاهات العاملين (أعضاء الهيئة التدريسية) نحو مسببات الرضا لدى الجامعات الحكومية أو الخاصة. هذا واستُخدمَ مقياس ليكرت الخماسي لقياس البنود الذي راوحت درجاته بين الخمس درجات التي تقابل الخيار "موافق جداً" والدرجة الواحدة والمقابلة للخيار "غير موافق أبداً". وتم التأكد من صدق المقياس وثباته من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء وبناءً عليه عُدَّتْ بعض البنود، كما أُخضِعَ المقياس (الاستبانة) لتحليل "ألفا كرونباخ" الذي يقيس ثبات المقياس وصدق الاتساق الداخلي للبنود، إذ حُدِّثَتْ بعض البنود التي لا تتسق وبقيّة البنود وتقلل من معامل ألفا، وقد أخذت البنود المحذوفة الأرقام الآتية: (8، 13). وفيما يأتي عرض لمعاملات ألفا المقابلة للمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية.

جدول رقم (1) معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس المتغيرات

المتغير	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الرضا عن الراتب	5	88.6%
علاقات العمل:		
العلاقة مع الزملاء	4	81.9%
العلاقة مع الإدارة	3	86.7%
العلاقة مع الطلاب	4	83%
الأمان الوظيفي	3	92.1%
التمكن	5	75.7%
المكانة الاجتماعية	4	85%

## 2/6- مجتمع الدراسة وعينتها:

قام الباحثان بتطبيق البحث على أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات السورية الحكومية والخاصة الموجودة في دمشق وريف درعا، ويعود سبب اختيار المجال الجغرافي في دمشق وريف درعا كمجال للتطبيق نظراً إلى وجود عدد لا بأس به من الجامعات الخاصة في ريف درعا إلى جانب جامعة دمشق، إذ شملت الدراسة إلى جانب جامعة دمشق كل من (الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، والجامعة العربية الدولية الخاصة، والجامعة السورية الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة اليرموك الخاصة).

وقد اختيرت عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة بلغت 150 مفردة، ووزعت عليها استمارات الاستبانة واسترجعت 120 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وهي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للوصول إلى نتائج مقبولة إحصائياً.

## 7- متغيرات الدراسة:

- الراتب.
- الأمان الوظيفي.
- تمكين العاملين.
- علاقات العمل (مع الإدارة، والزملاء، والطلاب).
- المكانة الاجتماعية.

## 8- أسلوب تحليل البيانات:

اعتمد الباحثان على الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج SPSS للتأكد من صحة فروض الدراسة، إذ استخدم:

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة.
- الجداول المتقاطعة والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار "T-test" لقياس الفروق بين عينتين مستقلتين.

**9- الدراسات السابقة:**

1/9- دراسة منصور 2010: (1) بعنوان درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، فضلاً عن تحديد أثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة في ذلك، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 138 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية ، وشملت عناصر الرضا التي سُئل عنها ما يأتي: ظروف العمل، وطبيعة العمل، وأنظمة الحوافز والترقيات، والعلاقة مع الزملاء، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الكلية كانت متوسطة، وأن أقل مجالات الرضا كان في مجال الترقيات والحوافز، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تبعاً لمتغيري الخبرة لصالح الخبرة الأعلى ، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل.

2/9- دراسة العكش والحسين 2008: (2) بعنوان الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مدى توفر الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن. ولتحقيق ذلك صُممت استبانة لقياس وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه الرضا الوظيفي من خلال العناصر الآتية:

- المكافآت المالية. - الإجراءات الإدارية والبحث العلمي. - المناخ الأكاديمي.
- الخدمات الاجتماعية. - وسائل التدريس. - تقييم الأداء.

وقد استُخدم الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات العينة، والإحصاء الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصل البحث إلى عدم وجود فروق في نظرة أعضاء هيئة التدريس تجاه تلك العناصر،

1 - مجيد مصطفى منصور، " درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين" ، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 12، العدد 1 ، 2010.

2 - فوزي عبد الله العكش وأحمد مصطفى الحسين، " الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن : جامعة آل البيت، المجلد 14، العدد 1، 2008.

باستثناء عنصري المناخ الأكاديمي وتقييم الأداء، إذ تبين رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر من الجامعات الحكومية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ طرائق وإجراءات موضوعية ومقبولة في عملية التقييم والتركيز على عملية التقييم فقط.

3/9- دراسة حويحي 2008: <sup>(3)</sup> بعنوان أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل : حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل وتعرف أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي بقطاع غزة.

وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 184 موظفاً، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار بالعمل وكل من ظروف العمل، والأمان الوظيفي، والرؤساء والمرؤوسين، والراتب والحوافز، وتوقعات الفرد، وقيمة الإجاز، والعدالة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة عن أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي في رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والراتب، والدرجة الوظيفية. وبيّنت الدراسة أيضاً أن مستوى الأمان الوظيفي منخفض، وأن ظروف العمل جيدة نسبياً، وأن مستوى العدالة في التعامل غير مرضٍ، أمّا الرواتب والحوافز فهي غير مجزية، وهذه العوامل أدت دوراً مهماً في التفكير بالانتقال إلى منظمات أخرى للعمل فيها.

4/9- دراسة الطيب 2008: <sup>(4)</sup> بعنوان أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية.

تناولت هذه الدراسة تفصي أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتم التركيز على دراسة العناصر الآتية: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة العاملين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل.

3 - مروان أحمد حويحي ، " أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل : حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة : كلية التجارة، 2008.  
4 - إيهاب محمود الطيب، " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة : كلية التجارة، 2008.



كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تعرّف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه الأفراد نحو العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تعود إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، ومكان العمل، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي).

5/9- دراسة أبو شيخة 2007: <sup>(5)</sup> بعنوان الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دوافع العاملين في شركات الأدوية الأردنية، وإلى الوقوف على ترتيب الحاجات الإنسانية وفق أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، وإلى معرفة إن كانت هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد العينة نحو دوافعهم في بيئة العمل تعزى لأي من المتغيرات الشخصية أو الوظيفية، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (120) موظفاً وموظفة موزعين في منطقة أمانة عمان الكبرى على خمس شركات أدوية أردنية يزيد عدد العاملين في كل منها على (250) موظفاً وموظفة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العاملين وكل من المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والجنس، والوظيفة، والفئة العمرية، ومدة الخدمة في الشركة، وإجمالي الراتب أو الأجر. وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية في سعيها لتحسين إنتاجية العاملين.

5 - نادر أحمد أبو شيخة، " الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية "، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن: جامعة آل البيت، المجلد 13، العدد 2، 2007.

6/9 - دراسة Ssesanga & Garrett 2005: (6) بعنوان الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العوامل التي تسهم في تحقيق رضا أعضاء الهيئة التدريسية أو استيائهم في عملهم في مجال التعليم العالي في البلدان النامية، إذ أُجريت الدراسة على عينة تقدر بـ 182 من أعضاء هيئة التدريس مختارة من جامعتين في أوغندا، حُلَّت النتائج في ضوء نظرية هيرزبيرغ في تقسيم العوامل التي قد تكون سبباً في رضا الفرد أو عدم رضاه عوامل داخلية وخارجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم العوامل المسببة للرضا تتمثل في: سلوك زملاء العمل، والمظاهر الداخلية والظاهرية لعملية التعليم، وفي الجانب المقابل توصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل المسببة لاستياء أعضاء هيئة التدريس اتسمت بمعظمها بكونها عوامل خارجية (بيئية) وتمثلت بـ: المكافآت، والتحكم (الهيمنة)، والبحث، والترقية، وبيئة العمل.

7/9 - دراسة المرنيخ 2004: (7) بعنوان تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى بحث مدى تأثير بيئة العمل في الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم، فيما يتعلق ببعض عناصر العمل المادية وبعض الحوافز التي توفرها منشآت الأعمال للعاملين مثل التقدير والاحترام من قبل الرؤساء، ومدى وضوح العمل، ودرجة اهتمام الإدارة بالمروسين ومستوى التعاون بين المروسين، فضلاً عن مدى شعور العاملين بالأمان الوظيفي، ومستوى الرواتب السائدة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود فروق جوهرية بين العاملين فيما يتعلق بتقييمهم لبعض عناصر بيئة العمل تعزى لعامل الجنس ونوع العمل الذي يمارسه العاملون. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض الحوافز المعنوية و الحوافز المادية المقدمة ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم لأعمالهم. وهذه العناصر بالترتيب بحسب قوة العلاقة: الرضا عن الراتب، والشعور بالأمان الوظيفي، والشعور بالتقدير والاحترام، والعدالة والمساواة في معاملة العاملين، ودرجة الرضا عن العلاقة بزملاء العمل، ودرجة التعاون بين العاملين

6 - Karim Ssesanga & Roger .M Garrett, " Job Satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda", **Higher Education**, Spring, 2005.

7 - مرفت خضر المرنيخ، " تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة: كلية التجارة، 2004.

8/9 - دراسة أبو رمضان 2004: (8) بعنوان قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة نحو عملهم، وذلك من خلال تحليل مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات وقياسه من خلال المتغيرات الآتية: (ظروف العمل، والأمان الوظيفي، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والراتب والحوافز).

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج كان أهمها:

وجود مستوى متوسط للرضا الوظيفي السائد لدى أفراد العينة، وأن أكثر عناصر الرضا أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين هي: الشعور بالأمان الوظيفي والأمان الوظيفي، يليها الراتب الشهري، وأن أقلها أهمية في تحقيق الرضا هو ظروف العمل.

9/9 - دراسة Chiu and Anne Marie Francesco 2003: (9) بعنوان الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي كعوامل وسيطة في العلاقة بين الخصائص الفردية والنية لترك العمل:

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف المحددات الفردية للنية لترك العمل لدى المديرين الصينيين إذ اشتملت العينة على 279 مديراً اختيروا من ثلاث مدن في جنوب الصين. كان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود ارتباط سلبي بين النظرة الإيجابية نحو العمل والنية لترك العمل، وأن الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي تتوسط العلاقة بين النظرة الإيجابية والنية لترك العمل، كما وجدت الدراسة أن السبب الرئيس لترك العمل يتمثل في حالة الإحباط التي تصيب الأفراد نتيجة عدم قدرتهم على مواجهة المهام اليومية، وأن الأفراد ذوي النظرة الإيجابية يميلون لمواجهة هذا النوع من الإحباط أو الإخفاق بشكل أسهل (أسهل)، فهم معتادون على النظر إلى الجانب المشرق في أعمالهم. ومن ناحية أخرى تبين أنه وعلى الرغم من الظروف غير المناسبة فإن أصحاب النظرة الإيجابية يمكنهم أن يجمعوا طاقتهم بشكل سريع ويستردوا نظرتهم الإيجابية في مواجهة تحديات المستقبل.

8 - نجوى نعيم أبو رمضان، " قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة : كلية التجارة، 2004.

9 - Randy K. Chiu and Anne Marie Francesco, " Dispositional traits and turnover intention :Examining the mediating role of job satisfaction and affective", **International Journal of Manpower**, Vol. 24 No. 3, 2003.

كما أظهرت النتائج أن تقييم الفرد الإيجابي للعمل والنتائج المرتبطة به لها دور فعال في تخفيض الاتجاه نحو ترك العمل.

10/9 - دراسة المساعدة 1998: <sup>(10)</sup> بعنوان الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي وتحليله لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقة ذلك بكل من متغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، والراتب الشهري).

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك انخفاضاً عاماً في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من الراتب الشهري، والأمان الوظيفي، والحوافز والترقيات، وظروف العمل، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد نحو الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، في حين دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس ومكان العمل.

11/9 - دراسة Abouserie 1996: <sup>(11)</sup> بعنوان ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهته والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مصادر ضغوط العمل وآثار المستويات العالية منه في أعضاء الهيئة التدريسية، وتوضيح أهم الاستراتيجيات المستخدمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في مواجهة هذه الضغوط، فضلاً عن قياس قوة العلاقة بين مستويات الضغوط والرضا الوظيفي. وأجريت الدراسة على عينة قوامها 414 مفردة (305 من الذكور و 109 من الإناث) العاملين أعضاء هيئة تدريسية، وقد أشارت النتائج إلى أن أهم مسببات الضغوط في حياتهم يعود إلى مجال العمل عضو هيئة تدريسية، في حين تم اعتبار أن إدارة البحث العلمي تشكل أهم مسببات الضغوط في العمل، ولم يكن هنالك فرق بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمستويات الضغوط، في حين وجدت الدراسة أن الفروق تمثلت بين المستويات العلمية الموجودة إذ تبين أن فئة المدرسين هم الأكثر شعوراً بضغوط العمل. أمّا

10 - عبد الحميد المساعدة، " الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك"، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد الثالث عشر، العدد السادس، 1998.

11 - Reda Abouserie, " Stress, Coping Strategies and Job Satisfaction in University Academic Staff" , Educational Psychology, Volume 16, Issue 1, 1996 .

بالنسبة إلى العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي فقد تبين أن هذه العلاقة سلبية تشير إلى العلاقة السلبية بين المتغيرين.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبعض المتغيرات مثل (الشعور بالأمان الوظيفي، وطبيعة علاقات العمل، ومستوى الراتب) إذ تناولتها في الدراسات السابقة جميعها أو بشكل مفرد، وتختلف معها في متغيرات أخرى هي (تمكين العاملين، المكائنة الاجتماعية التي يشعر بها عضو الهيئة التدريسية)، كما تختلف مع الدراسات السابقة من ناحية البيئة - سورية - التي طبقت فيها الدراسة الحالية.

### 10- الإطار النظري للدراسة:

#### 1/10 - مقدمة:

في إطار التمهيد للدراسة الميدانية فإن هذا الجزء يهدف إلى تقديم بعض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتعريفها وتوضيح علاقاتها ودرجة أهميتها في الإدارة، مع الإشارة إلى عناصرها.

#### 2/10 - دوافع العمل:

نتساءل لماذا يقدم بعضهم على العمل بهمة ونشاط في حين يقدم بعضهم الآخر على العمل نفسه برغبة أقل؟ لماذا نفضل مكاناً للعمل دون غيره؟ ما الذي يدفعنا إلى الاستغراق بعمل ما دون غيره؟ يمكن الإجابة عن ذلك من خلال توضيح مفهوم الدافع، أو كما يسميه بعضهم الحافز على العمل، هذا وقد أدت شدة الاهتمام بهذا المصطلح إلى كثرة ووفرة ما كتب عنه وإلى تعدد مسمياته التي وإن اختلفت في ظاهرها إلا أنها تتفق في مضمونها وفي كونها جميعها مسؤولة عن تحريك الفرد ودفعه نحو سلوك معين، ومن أمثلة هذه المسميات: الحوافز، الدوافع، البواعث، المثبرات... (12).

يعرف بعضهم الدافع (الحافز) بأنه دافع داخلي أو حافز خارجي للقيام بعمل ما (13). ويشير بعضهم الآخر إلى الدافع على أنه القوة التي تؤثر في سلوك الإنسان فتحركه لكي يؤدي العمل (14).

12 - سامية فتحي عفيفي و كاميليا يوسف الجنائني، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، القاهرة: حورس للطباعة والنشر، 2002، ص 89 .

13 - Suzan J. Linz, "Motivation and Reward: A case Study of Russian Worker", **Problems of Post-Communism**, March/ April, Vol.50 No.2, 2003, p 46.

14 - سامية فتحي عفيفي و كاميليا يوسف الجنائني، مرجع سبق ذكره، ص 94.

في حين يعرفه كل من (De Cenzo & Robbins 1996)<sup>(15)</sup> بأنه يمثل رغبة الفرد بالقيام بعمل ما، بحيث يتوقف هذا العمل على إشباع رغبة ما لدى الفرد .

وتبرز أهمية الدوافع في كونها لا تقتصر في تأثيرها على المنظمة أو العاملين وإنما تخص الاثنين معاً، فهي قد تمثل تكلفة للمنظمة من خلال ارتباطها بالحوافز المقدمة أو التحسينات المطلوبة في بيئة العمل - التي يجب ترشيدها - وفي الوقت نفسه تمثل مصدراً مهماً لإشباع حاجات العاملين المادية فضلاً عن كونها صيغة من صيغ تقدير المنظمة لجهد الفرد<sup>(16)</sup>، فالأفراد لديهم رغبات مختلفة والمنظمات لها أهداف معينة، ومن ثمَّ تحاول المنظمات تحقيق هذه الأهداف من خلال توفير حوافز متنوعة (مثل: المال والمراكز والسلطة) تقابل رغبات العاملين وتحاول إشباعها<sup>(17)</sup> .

### 3/10- العوامل التي تحكم الرغبة بالعمل (مسببات الرضا):

يتعلق مفهوم الرغبة بعمل ما بمقدار الاتجاه الإيجابي الذي يتكون لدى الفرد نحو هذا العمل، والذي يتوقف عادة على ما يحقق هذا العمل من إشباع لحاجات شاغله، أي يرتبط بمقدار ما يحقق العمل للفرد من رضا نحو ما يقوم به. ومن ثمَّ يمكن القول: إنَّ الشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحوه، في حين الشخص غير الراضي عن عمله يحمل اتجاهات سلبية<sup>(18)</sup>. وهذا ما أكدّه (John B. Cullen) إذ عدَّ أن معنى العمل وقيّمته يشتملان على مفهومين هما: قيمة العمل في حياة الفرد عند مقارنته بنشاطات حياتية أخرى، وأهمية العمل في تحقيق الفرد لأهدافه<sup>(19)</sup>.

أمّا عن مسببات الرضا الوظيفي التي تحرك السلوك الإيجابي للفرد تجاه العمل فيمكن عرض أهمها بالآتي وبما يخدم الدراسة الحالية:

- مستوى الرواتب.
- الشعور بالأمان الوظيفي.
- درجة تمكين العاملين.

15 - David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, (fifth Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc. 1996), p 296.

16 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر : المؤلف، 2004، ص 349.

17 - Ryohei Matsumura, et al, "An Analysis of an Incentive Problem Considering Non-Monetary Utility", **Kybernetes**, Vol.32 No.4, 2003, p 511.

18 - ماجدة العظية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، ط1، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 102.

19 - John B. Cullen, **Multinational Management: A Strategic Approach**, (Second Edition, USA: South-Western Thomson Learning, 2002), pp 505-506.

- طبيعة علاقات العمل (مع الإدارة، والزملاء، والطلاب).
- المكاتبة الاجتماعية التي يشعر بها الفرد نتيجة شغله لوظيفة ما.

### 1/3/10 - مستوى الرواتب (التعويضات):

من الطبيعي أن يمثل مستوى الراتب والمكافآت التي يحصل عليها الفرد لقاء قبوله القيام بعمل ما دافعاً قوياً لرغبة الفرد بقبول العمل، وقد يكون محدداً أساسياً للاستمرار فيه، وترجع أهمية التعويضات للفرد لانعكاسه على عدة ظواهر تتمثل بالآتي:<sup>(20)</sup>

- المركز الاجتماعي للفرد.
- مستوى الحياة المادية للفرد.
- الشعور بالأمن الاقتصادي.

ويجدر الانتباه إلى أن التعويضات التي يتقاضاها الفرد يجب أن تتسم بالموضوعية والعدالة عند حسابها وتوزيعها، لأن خروجها عن هذا المفهوم سيتسبب باستياء الفرد وعدم رضاه، في حين أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، ومن ثمَّ فإنَّ زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة<sup>(21)</sup>.

### 2/3/10 - الشعور بالأمان الوظيفي:

يمثل الأمان الوظيفي مجموعة الضمانات والمنافع التي يتطلبها العاملون مثل الأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب مشروعة، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، والأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية ، ومن ثمَّ تحسين الأداء وزيادة الولاء<sup>(22)</sup>.

20 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997، ص 147.

21 - عبد الحكيم أحمد نجم ، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز في العمل دراسة تطبيقية "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد: 25، العدد: 2، 2001، ص: 322.

22 - كامل المغربي ، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 2، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 304.

وفي المقابل يعدُّ الشعور بعدم الأمان الوظيفي من المشاعر النفسية السيئة، وهو يعبر عن شعور الفرد العامل بأنه قد يفقد عمله، وعادة ما يرافق الشعور بعدم الأمان الوظيفي شعور الفرد بالقلق والتوتر الذي ينعكس على أدائه وإنتاجيته وبالمحصلة سيكون له تأثير سلبي في المنظمة، إذ تشير الدراسات إلى أنه كلما زاد الشعور بعدم الأمان الوظيفي، تأثر مجهود الفرد بالانخفاض، ومن ثمَّ تأثر مستوى أدائه بالانخفاض أيضاً<sup>(23)</sup>.

ومن المهم جداً للحفاظ على اتجاه إيجابي نحو العمل محاولة المنظمات تأمين نوع من ضمانات الأمان الوظيفي للعاملين لديها.

### 3/3/10 - درجة تمكين العاملين :

تعددت التعريفات التي وضحت مفهوم التمكين إلا أنه وبشكل عام أظهرت أدبيات التمكين أن هنالك اتجاهين عامين للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي<sup>(24)</sup>.

ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل. ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، ومن ثمَّ يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، وفرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

أمَّا الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى للعمل.

وتضيف عطية<sup>(25)</sup> أن شعور الأفراد بأنهم مكنون في العمل إنما يرتبط بمدى إدراكهم لمستوى مشاركتهم في صنع القرار، وبأنهم يملكون الحرية والقدرة الكافيتين للقيام بأعمالهم المختلفة.

ويحقق تمكين العاملين فوائد عديدة بالنسبة إلى المنظمة: إذ يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى

23 - عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج و مشاركة المخاطر، القاهرة : المكتبات الكبرى ، 1999 ، ص 176.

24 - سعد بن مرزوق العتيبي، " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي "، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر 17-18 أبريل، 2005، ص 6.

25- عطية حسين فندي، " تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص9.



وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل. وبالنسبة إلى الإدارات والأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام الموارد والأفراد وتوظيفهما، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد. وبالنسبة إلى العاملين: تتعدّد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار<sup>(26)</sup>.

وفي مجال الاتجاهات الإيجابية المتولدة عن التمكين وجد Potochny أنّ مدخل تمكين العاملين يعدّ أحد المداخل الحاكمة ليس فقط لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء، وإنما يسهم بشكل ملموس في زيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية<sup>(27)</sup>.

#### 10/3/4 - علاقات العمل مع (الإدارة، الزملاء، المرؤوسين):

يمكن تقسيم علاقات العمل مع الآخرين إلى ثلاثة أنواع: مع الإدارة (الرؤساء) والزملاء، ومع المرؤوسين، إذ تعرف علاقة الفرد برئيسه بأنها جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين التي يتوقف استمرارها على النظر إليها بأنها عملية تبادل عادلة، ويضيف كل من Maslyn & Uhl-Bien أن علاقة الفرد الجيدة برئيسه تؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء والفعالية التنظيمية<sup>(28)</sup>.

أمّا عن علاقة الفرد بزملائه فهي تعبر عن الإحساس بوجود تضامن ظاهري ومعنوي بين العاملين لإيجاز المهمات بشكل صحيح، ويعتمد هذا البعد على الأخذ بمبدأ النصيح والإرشاد<sup>(29)</sup>. ومن الطبيعي أن تؤدي طبيعة العلاقات الساندة بين زملاء العمل دوراً ملحوظاً في مدى تعلق الفرد بالعمل الذي يشغله خاصة إذا كانت مبنية على أساس من الاحترام والود والتعاون والثقة المتبادلة<sup>(30)</sup>.

26 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا: كلية التجارة، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001، ص 3.

27 - Donk Potochny, "Employee Empowerment key to efficient Customer Services", **Nations Restaurant News**, Vol.32 No.32, August, 1998, pp.1-23.

28 - John, M. Maslyn & Mary Uhl-Bien, Leader, "Member Exchange and its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort Relationship Quality", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No. 4, 2001, PP. 697-702.

29 - خالد وهيب الراوي، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م 14، ع 2، ص 108.

30 - إيهاب الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 51.

وبقدر ما توفر المنظمة هذه العلاقات ضمن إطارها الإيجابي بقدر ما ينعكس ذلك على الفرد العامل من ناحية شعوره بالأهمية وإقباله الإيجابي على العمل.

### 5/3/10 - المكانة الاجتماعية:

ويتعلق هذا الجانب بحاجة الفرد إلى الشعور باعتراف الآخرين به. ويمكن أن تتمثل حاجات التقدير والاحترام في: الدافع إلى الحصول على تقدير الآخرين وثقتهم، والدافع إلى المشاركة في وضع نظم وأساليب العمل وتطويرها، والدافع إلى الحصول على مكانة مناسبة بين الآخرين<sup>(31)</sup>.

ويرى عويضة<sup>(32)</sup> أن شعور كثير من العاملين بالرضا الوظيفي يتناسب طردياً مع مدى ما يتيح العمل من خصائص تهم العامل، فإلى جانب أن الأفراد يفضلون الأعمال ذات الأهداف الواضحة، فإن شعورهم باتجاهات إيجابية نحو العمل إنما يتعلق بدرجة كبيرة بمقدار قدرة الوظيفة على إشباع حاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة.

ويضيف العكش<sup>(33)</sup> أن عوامل الرضا عن المهنة تنحصر في الإشباع الذي تحققه مهنة التعليم لعدد من الحاجات الأساسية، مثل التقدير، والمكانة الاجتماعية، والحرية، والاستقلال، وتقديم الخدمة للآخرين.

في حين وجد Kenep<sup>(34)</sup> في دراسته عن محددات الرضا الوظيفي أن الرضا الوظيفي هو محصلة لعدة عوامل متعددة، وأن خلفيات الأشخاص وخصائصهم الشخصية لها تأثير قليل جداً في محددات الرضا الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لخريجي الكليات يتأثر بإتقان العمل، والمكانة الاجتماعية للعمل، أكثر من المكافآت المادية، كالراتب والامتيازات.

من العرض السابق يمكن القول: إنَّ هناك تنوعاً من حيث العوامل المسببة للرضا الوظيفي التي تسهم في بقاء الفرد في العمل وبذل المزيد من الجهد أو تفضيله مكاناً على آخر، وهذه العوامل تختلف في تقييمها من فرد إلى آخر، ومن ثمَّ تختلف في قدرتها على التأثير باختلافها من جهة وتقييم الأفراد لها من جهة ثانية، وفي السطور الآتية حاول الباحثان اكتشاف أهم هذه العوامل أو المحفزات المؤثرة في

31 - نادر أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 218.

32 - إيهاب عويضة، " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة : كلية التجارة، 2004، ص 25.

33 - فوزي العكش، مرجع سبق ذكره، ص 14.

34 - المرجع السابق نفسه، ص 17.

رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن العمل في جامعة ما، فضلاً عن محاولة الوصول إلى أكثر هذه العوامل تقييماً من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال إجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة .

## 11- الدراسة الميدانية:

### 1/11- تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات :

يعرض الباحثان فيما يأتي نتائج الدراسة الميدانية، إذ وضحتُ بدايةً خصائص عينة الدراسة التي يوضحها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (2)

توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية

النسبة %	العدد	البيــــــــــــــــان
57.5	69	الرتبة: - مدرس .
25	30	- أستاذ مساعد .
17.5	21	- أستاذ .
89.2	107	الجنس (النوع) : - ذكر .
10.8	13	- أنثى .
6,7	8	الخبرة : - أقل من سنة .
25,8	31	- من سنة حتى خمس .
25	30	- من 6 إلى 10
3,3	4	- من 11 إلى 15
39,2	47	- أكثر من 15
65	78	مصدر الشهادة : - أجنبية
19.2	23	- عربية .
15.8	19	- محلية .
62.5	75	جهة العمل: - حكومي .
37.5	45	- خاص .
84.2	101	التفرغ: - كلي .
15.8	19	- جزئي .
100%	120	مجموع العينة

يوضح الجدول السابق ما يأتي:

- نسبة أعضاء هيئة التدريس برتبة مدرس هم الأكثر إذ كانت نسبتهم 57.5 % تليهم رتبة أستاذ مساعد فأستاذ .
- عدد الذكور يفوق عدد الإناث .

- النسبة الكبرى من عينة الدراسة لديها خبرة تزيد على 15 سنة فما فوق .
- بالنسبة إلى مصدر الشهادة يبين الجدول أن معظم مفردات العينة حاصلون على شهادات أجنبية.
- تظهر العينة أن نسبة العاملين المستجيبين في القطاع الحكومي أكبر من العاملين في القطاع الخاص.
- أن نسبة المتفرغين كليا أكبر بكثير من نسبة المتفرغين جزئياً.

### اختبار الفرضيات:

#### 1- اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد اختلاف جوهري بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بمسببات الرضا الوظيفي (الراتب، والشعور بالأمان الوظيفي، ودرجة التمكين السائدة، وعلاقات العمل بين الأطراف المختلفة، والمكانة الاجتماعية التي يشعر بها عضو هيئة التدريس) .

قام الباحثان باستخدام اختبار T-Test لاختبار الفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية التي تعبر عن وجود أو عدم وجود اختلاف جوهري بين عينتين مستقلتين تبعاً لمتغير مكان العمل (جامعة حكومية أو خاصة) وكانت النتائج على الشكل الآتي:

1- بالنسبة إلى الرضا عن الراتب:

#### الجدول رقم (3)

اختبار T-Test لقياس الفروق بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الراتب تبعاً لمكان العمل (جامعات حكومية أو خاصة)

t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances		
90% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F
Upper	Lower							
-0.3853-	-0.61392-	.17353	-.32622-	.063	118	-1.880-	.121	2.446
-0.04546-	-0.60698-	.16911	-.32622-	.057	100.336	-1.929-		

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بنظرتهم نحو الراتب إذ كانت قيمة  $t = 1.88$  عند مستوى المعنوية  $0.05 < 0.63$  وهي غير معنوية، ومن ثمّ نقبل الفرضية الفرعية الأولى، مع أن متوسط رضا العاملين في القطاع الحكومي  $2.96$  أقلّ نسبياً من متوسط رضا العاملين في القطاع الخاص  $3.28$  كما هو موضح في الجدول رقم (4)، ويمكن تفسير عدم وجود فروق جوهرية بين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية بالنسبة إلى الراتب والمكافآت بين القطاع الحكومي والخاص، نظراً إلى وجود تعويض التفرغ الأول والإضافي الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس في القطاع الحكومي الذي يسهم في رفع مستوى أجورهم فضلاً عن الفرصة المتاحة أمامهم من وجود يوم يمكنهم من العمل خارج إطار الجامعة وبعض الكليات تتيح لهم تعويضات إضافية كنتيجة لبرنامج التعليم المفتوح.

الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الرضا عن الراتب تبعاً لمكان العمل (حكومي - خاص)

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	جهة العمل
.11015	.95391	2.9627	75	حكومي
.12832	.86082	3.2889	45	خاص

2- بالنسبة إلى الرضا عن العلاقة بالزملاء:

الجدول رقم (5)

اختبار T-Test لقياس الفروق بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العلاقة مع الزملاء تبعاً لمكان العمل (جامعات حكومية أو خاصة)

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances		
90% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F	العلاقة مع الزملاء
Upper	Lower								
.05867	-.34534	.12185	-.14333	.242	118	-1.176	.449	.578	Equal variances assumed
.05900	-.34567	.12178	-.14333	.242	92.932	-1.177			Equal variances not assumed

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق برضاهم عن العلاقة بالزملاء إذ كانت قيمة  $t = 1.17$  عند مستوى المعنوية  $0.05 < 0.24$  وهي غير معنوية، وقد يعود سبب عدم وجود فروق إلى اعتماد الجامعات الخاصة بشكل شبه كامل على أعضاء الهيئة التدريسية التابعيين للجامعات الحكومية سواء بعقود كاملة أو جزئية، ومن ثمّ الزملاء هم أنفسهم في القطاعين الحكومي والخاص، ومن ثمّ نقبل الفرضية الفرعية الثانية، هذا ويدلّ متوسط الإجابات على وجود رضا جيد عن العلاقة مع الزملاء سواء في القطاع الحكومي 3.97 أو في القطاع الخاص 4.11 كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الرضا عن العلاقة مع الزملاء تبعاً لمكان العمل (حكومي - خاص)

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	جهة العمل
.07467	.64668	3.9733	75	العلاقة مع حكومي
.09620	.64535	4.1167	45	الزملاء خاص

3- بالنسبة إلى الرضا عن العلاقة بالإدارة:

الجدول رقم (7)

اختبار T-Test لقياس الفروق بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العلاقة مع الإدارة تبعاً لمكان العمل (جامعات حكومية أو خاصة)

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances		
90% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F	
Upper	Lower								
.47335	-.06150-	.16131	.20593	.204	118	1.277	.000	18.065	Equal variances assumed
.49812	-.08627-	.17532	.20593	.244	70.812	1.175			Equal variances not assumed

يظهر الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق برضاهم عن العلاقة بالإدارة إذ كانت قيمة  $t = 1.17$  عند مستوى المعنوية  $0.05 < 0.24$  وهي غير معنوية ، ومن ثمّ نَقبل الفرضية الفرعية الثالثة، ويمكن تفسير عدم وجود فروق دالة إحصائياً لأنّ معظم القائمين على إدارة الجامعات الخاصة هم في الأصل كانوا يعملون في القطاع الحكومي وهم معروفون من قبل معظم أعضاء الهيئة التدريسية .

هذا ويدل متوسط الإجابات على وجود رضا جيد عن العلاقة مع الإدارة سواء في القطاع الحكومي 3.83 أو في القطاع الخاص 3.62 وهو أفضل نسبياً في القطاع الحكومي قد يكون السبب عانداً لطبيعة العلاقة طويلة الأمد في القطاع الحكومي.

#### الجدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الرضا عن العلاقة مع الإدارة تبعاً لمكان العمل (حكومي - خاص)

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	جهة العمل
.08451	.73189	3.8356	75	العلاقة مع حكومي
.15360	1.03040	3.6296	45	الإدارة خاص

#### 4- بالنسبة إلى الرضا عن العلاقة مع الطلاب:

الجدول رقم (9) اختبار T-Test لقياس الفروق بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو

العلاقة مع الطلاب تبعاً لمكان العمل (جامعات حكومية أو خاصة)

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances		
90% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F	
Upper	Lower								
.61176	.22602	.11633	.41889	.000	118	3.601	.647	.211	Equal variances assumed
.61543	.22235	.11823	.41889	.001	88.094	3.543			Equal variances not assumed

نستنتج من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق برضاهم عن العلاقة بالطلاب إذ كانت قيمة  $t = 3.54$  وهي معنوية عند مستوى المعنوية  $0.001 > 0.05$ ، ومن ثمَّ نَقبل الفرضية البديلة الفرعية الرابعة، هذا ويدل متوسط الإجابات على وجود رضا جيد عن العلاقة مع الطلاب سواء في القطاع الحكومي 3.88 أو في القطاع الخاص 3.46 ولكنها أفضل في القطاع الحكومي، وقد يعود السبب في ذلك لطبيعة الطلاب أنفسهم إذ يمكن عدَّهم أكثر التزاماً ورغبة في التعلم يضاف إلى ذلك مقدار الاحترام الذي يبذونه لمدرسيهم.

الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الرضا عن العلاقة مع الطلاب تبعاً لمكان العمل (حكومي - خاص)

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	جهة العمل
.06948	.60174	3.8800	75	حكومي
.09566	.64172	3.4611	45	خاص

#### 5- بالنسبة إلى الشعور بالأمان الوظيفي:

الجدول رقم (11) اختبار T-Test لقياس الفروق بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الأمان الوظيفي تبعاً لمكان العمل (جامعات حكومية أو خاصة)

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances		
90% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F	
Upper	Lower								
1.65291	1.08190	.17221	1.36741	.000	118	7.940	.664	.189	Equal variances assumed
1.65269	1.08212	.17172	1.36741	.000	93.614	7.963			Equal variances not assumed



يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بشعورهم بالأمان الوظيفي إذ بلغت قيمة  $t = 7.94$  وهي معنوية عند مستوى المعنوية  $0.000 > 0.05$ ، ومن ثمّ نقبل الفرضية البديلة الفرعية الخامسة، هذا ويدل متوسط الإجابات على وجود شعور أفضل بالأمان الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القطاع الحكومي  $3.80$  بالمقارنة بالقطاع الخاص  $2.43$  كما يظهرها الجدول رقم (12) وقد يعود السبب في ذلك لطبيعة العقود نفسها إذ تمتاز بأنها طويلة الأجل في القطاع الحكومي على عكسها في القطاع الخاص لأنّ أغلب العقود سنوية يمكن أن تنتهي في بعض الأحيان لاعتبارات قد تكون شخصية خارج إطار إدارة الكليات (الملاك ومجلس الأمناء).

الجدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الشعور بالأمان الوظيفي تبعاً لمكان العمل (حكومي - خاص)

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	جهة العمل
.10590	.91713	3.8044	75	حكومي
.13518	.90683	2.4370	45	الأمان الوظيفي خاص

#### 6- بالنسبة إلى الشعور بالتمكين الوظيفي:

الجدول رقم (13) اختبار T-Test لقياس الفروق بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التمكين تبعاً لمكان العمل (جامعات حكومية أو خاصة)

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances		
90% Confidence Interval of the Difference									
Upper	Lower	Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F	
.13558	-.26536	.12092	-.06489	.593	118	-.537	.433	.619	Equal variances assumed
.14334	-.27311	.12518	-.06489	.606	82.961	-.518			Equal variances not assumed

يظهر الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بشعورهم بالتمكين الوظيفي إذ كانت قيمة  $t = 0.518$  وهي غير معنوية عند مستوى المعنوية  $0.606 < 0.05$ ، ومن ثمَّ نَقبل الفرضية الفرعية السادسة، ويمكن تفسيرها كنتيجة للتماثل في التشريعات والقوانين الناظمة للعمل الإداري في الجامعات والتابعة لوزارة التعليم العالي فضلاً عن تماثل القائمين على إدارة الكليات في الخلفية الإدارية. هذا ويدل متوسط الإجابات على وجود رضا فوق المتوسط عن التمكين سواء في القطاع الحكومي 3.45 أو في القطاع الخاص 3.51 إذ تقاربت قيمة المتوسطات كما هو مبين في الجدول رقم (14).

#### الجدول رقم (14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الشعور بالتمكين تبعاً لمكان العمل (حكومي - خاص)

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	جهة العمل
.07002	.60636	3.4507	75	تمكين الموظفين حكومي
.10377	.69608	3.5156	45	خاص

#### 7- بالنسبة إلى الشعور بالمكانة الاجتماعية:

الجدول رقم (15) اختبار T-Test لقياس الفروق بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الشعور بالمكانة الاجتماعية تبعاً لمكان العمل (جامعات حكومية أو خاصة)

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances		
90% Confidence Interval of the Difference									
Upper	Lower	Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F	
.74754	.30580	.13323	.52667	.000	118	3.953	.004	8.568	Equal variances assumed المكانة الاجتماعية
.76913	.28421	.14545	.52667	.001	69.806	3.621			Equal variances not assumed

نستنتج من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بشعورهم بالمكانة الاجتماعية إذ كانت قيمة  $t=3.6218$  وهي معنوية عند مستوى المعنوية  $0.001 > 0.05$ ، ومن ثمَّ نَقبل الفرضية الفرعية البديلة السابعة، هذا ويدل متوسط الإجابات على أنَّ مستوى الشعور بالمكانة الاجتماعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القطاع الحكومي أفضل بالمقارنة بالقطاع الخاص، إذ كانت المتوسطات على التوالي 3.91 و 3.38 كما هو مبين في الجدول رقم (16)، وقد يعود السبب إلى طول مدة العقد في القطاع الحكومي - عقد طويل الأجل - الذي يتيح لعضو الهيئة التدريسية تحقيق العديد من الأهداف الشخصية مثل الشعور بالإنجاز أو الشعور بالتقدير من الآخرين أو حتى الوصول إلى مناصب حكومية عالية يتيحها وجوده في القطاع الحكومي (الجامعات الحكومية)، يضاف إلى ذلك نظرة المجتمع إلى العمل في الجامعات الحكومية لأنَّ تجربة القطاع الخاص لا تزال حديثة نسبياً في سورية.

#### الجدول رقم (16)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الشعور بالمكانة الاجتماعية تبعاً لمكان العمل

(حكومي - خاص)

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	جهة العمل
.06904	.59791	3.9100	75	حكومي
.12802	.85878	3.3833	45	المكانة الاجتماعية خاص

#### 2- اختبار الفرضية الثانية:

يختلف ترتيب العوامل المسببة للرضا الوظيفي (الراتب، والشعور بالأمان الوظيفي، ودرجة التمكين الساندة، وعلاقات العمل بين الأطراف المختلفة، والمكانة الاجتماعية التي يشعر بها عضو هيئة التدريس) باختلاف مكان العمل (جامعة حكومية - جامعة خاصة).

#### الجدول رقم (17)

ترتيب العوامل المسببة للرضا الوظيفي تبعاً لمكان العمل (جامعات حكومية أو خاصة)

خاص		حكومي		العوامل المسببة للرضا
الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	
4	3.2889	5	2.9627	الرضا عن الراتب
5	2.4370	3	3.8044	الشعور بالأمان الوظيفي
2	3.5156	4	3.4507	درجة التمكين
1	3.7311	2	3.8933	علاقات العمل بين الأطراف المختلفة
3	3.3833	1	3.9100	المكانة الاجتماعية

نستنتج من الجدول السابق أن أكثر العوامل التي يشعر أعضاء الهيئة التدريسية العاملون في الجامعات الحكومية بالرضا تجاهها هي المكانة الاجتماعية التي يمكن عداها من أكثر مسببات الرضا لديهم كما تظهرها نتائج الدراسة الميدانية إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي 3.91 وهي الأعلى مقارنة بالعوامل الأخرى. يليها في الترتيب علاقات العمل، ومن ثم الشعور بالأمان الوظيفي الذي يأتي في المرتبة الثالثة وهو عامل شبه مسلم به لأن طبيعة العقد طويل الأجل الذي يميز العمل في القطاع الحكومي، أما درجة التمكين السائدة فقد حلت في المرتبة الرابعة التي تعبر عن رضا فوق المتوسط عنها، أما الراتب فقد أتت في المرتبة الأخيرة كمسبب للرضا الوظيفي لأن شريحة أعضاء الهيئة التدريسية عموماً يتاح لهم العمل بأعلى الرواتب في سوق العمل السورية، ومن ثم قد لا يشكل الراتب الأولوية الأولى كمسبب للرضا عن العمل بالنسبة إليهم مقارنة بالعوامل آنفة الذكر.

أما بالنسبة إلى الجامعات الخاصة فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية كما هو موضح في الجدول السابق أن علاقات العمل احتلت المرتبة الأولى بالنسبة إلى العوامل الأخرى المسببة للرضا تليها درجة التمكين السائدة التي يمكن تفسيرها بأن القطاع الخاص يتيح هذه العوامل بشكل أفضل من العوامل الأخرى بالنسبة إلى أعضاء الهيئة التدريسية، يليها في الترتيب المكانة الاجتماعية ومن ثم الراتب ومن ثم يأتي الأمان الوظيفي في الترتيب الأخير، وهذا الترتيب منطقي لأن القطاع الخاص لا يشجع إلى حد كبير الشعور بالمكانة الاجتماعية والأمان الوظيفي مقارنة بالقطاع الحكومي، أما بالنسبة إلى الأجر فكما رأينا سابقاً فلا يشكل الأولوية الأولى كمسبب للرضا عن العمل بالنسبة إلى أعضاء الهيئة التدريسية مقارنة بالعوامل الأخرى.

ومن ثم نقبل الفرضية الثانية التي تنص على وجود اختلاف في ترتيب العوامل المسببة للرضا الوظيفي (الراتب، والشعور بالأمان الوظيفي، ودرجة التمكين السائدة، وعلاقات العمل بين الأطراف المختلفة، والمكانة الاجتماعية التي يشعر بها عضو هيئة التدريس) باختلاف مكان العمل (جامعة حكومية - جامعة خاصة).

## 2/11 - نتائج الدراسة الميدانية:

خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1/2/11 - قُبِلَتِ الفرضية الفرعية الأولى التي ترى أنه لا توجد فروق جوهرية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بنظرتهم نحو الراتب والمكافآت.

2/2/11- تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد فروق جوهرية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق برضاهم عن العلاقة بالزملاء.

3/2/11- وجدت الدراسة أنه لا توجد فروق جوهرية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق برضاهم عن العلاقة بالإدارة، ومن ثمّ قُبلت الفرضية الفرعية الثالثة.

4/2/11- توجد فروق جوهرية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق برضاهم عن العلاقة بالطلاب، ومن ثمّ نَقبل الفرضية الفرعية البديلة الرابعة، إذ أظهرت النتائج أن علاقة أعضاء الهيئة التدريسية مع الطلاب في الجامعات الحكومية أفضل منها في الجامعات الخاصة.

5/2/11- توجد فروق جوهرية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بشعورهم بالأمان الوظيفي، ومن ثمّ نَقبل الفرضية الفرعية البديلة الخامسة، إذ أظهرت مقارنة المتوسطات شعوراً أفضل بالأمان الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القطاع الحكومي بالمقارنة بالقطاع الخاص.

6/2/11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بشعورهم بالتمكين الوظيفي، ومن ثمّ نَقبل الفرضية الفرعية السادسة.

7/2/11- رُفِضت الفرضية الفرعية الخامسة وقُبلت الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق جوهرية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بشعورهم بالمكانة الاجتماعية، إذ أظهرت النتائج أن العمل لدى القطاع الحكومي يتيح لأعضاء الهيئة التدريسية شعوراً أفضل بالمكانة الاجتماعية بالمقارنة بالقطاع الخاص.

8/2/11- نَقبل الفرضية الثانية التي تنص على وجود اختلاف في ترتيب العوامل المسببة للرضا الوظيفي (الراتب، والشعور بالأمان الوظيفي، ودرجة التمكين الساندة، وعلاقات العمل بين الأطراف المختلفة، والمكانة الاجتماعية التي يشعر بها عضو هيئة التدريس) باختلاف مكان العمل (جامعة حكومية - جامعة خاصة).

### 3/11 - التوصيات:

يوصي الباحثان بناء على نتائج الدراسة الميدانية بما يأتي:

1/3/11- تحسين معايير انتقاء الطلاب وقبولهم بالنسبة إلى الجامعات الخاصة بما يسهم بالحصول على نوعية جيدة من الطلاب تتمتع بعلاقات إيجابية مع الوسط الجامعي، فضلاً عن التركيز على تمتين العلاقة المتبادلة بين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية وتحسينها من خلال زيادة وعي الطلاب بأهمية هذه العلاقة المبنية على الاحترام والالتزام، والإفادة من تجارب الجامعات الحكومية في هذا المجال.

2/3/11- تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وخاصة أولئك العاملين في القطاع الخاص، ويمكن ذلك من خلال الاعتماد على العقود طويلة الأجل فضلاً عن اعتماد معايير واضحة وموضوعية في قبول أعضاء الهيئة التدريسية للعمل لدى القطاع الخاص، كما يمكن للجامعات الخاصة تشكيل إطارها الخاص أو بناءه من أعضاء الهيئة التدريسية إما عن طريق العقود الطويلة التي ذكرناها أو من خلال إفاد مجموعة من الباحثين للحصول على درجة الدكتوراه، ومن ثم العمل لصالح هذه الجامعات.

3/3/11- التسويق الجيد للجامعات الخاصة والعمل على رفع قيمتها في المجتمع وسوق العمل، من خلال زيادة دعم وزارة التعليم لها من جهة، وإسهام القائمين على إدارة هذه الجامعات جدياً في الارتقاء بها وكسب ثقة المجتمع من خلال المخرجات التي تقدمها لهذا المجتمع من جهة ثانية، ومن ثم انعكاس ذلك على أعضاء الهيئة التدريسية العاملين فيها...

4/3/11- زيادة تمكين أعضاء الهيئة التدريسية ولاسيما العاملين في القطاع الحكومي من خلال إعطائهم مزيداً من المرونة والحرية في إنجاز ما يتعلق بعملهم في الجامعة فضلاً عن توفير المستلزمات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم بكفاءة وفعالية.

5/3/11- الاستفادة من تجربة كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مجال التعليم العالي وميزات كل منهما في تعزيز درجة الرضا العام لدى أعضاء الهيئة التدريسية من خلال التركيز على نقاط القوة والتقليل من أثر نقاط الضعف لديهما.

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد ..

زميلتي/ زميلي العزيز، يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية، بغرض تعرف أهم دوافع العمل التي تهتم أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة. فنرجو التكرم من سيادتكم الإجابة بدقة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستقصاء، حتى تكون نتائج هذا البحث دقيقة وسليمة. علماً بأن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم .

الباحثان

القسم الأول: نرجو من سيادتكم وضع إشارة ( √ ) أو كتابة الإجابة المناسبة.

1. الجنس: ذكر  أنثى .
2. الرتبة الأكاديمية (رجاء ذكرها).....
3. عدد سنوات الخبرة بعد الحصول على درجة الدكتوراه (رجاء ذكرها).....
4. الدولة التي حصلت منها على شهادة الدكتوراه (رجاء ذكرها).....
5. الجامعة التي تعمل بها: حكومية  خاصة .
6. نوع التفرغ: كلي  جزئي .

القسم الثاني: نرجو من سيادتكم وضع إشارة (√) أمام العبارة التي تتناسب و رأيكم.

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة.					
2	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به.					
3	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه والدرجة العلمية التي أحملها.					
4	الراتب مناسب مقارنة بزملائي في المهنة.					
5	الراتب الذي أتقاضاه يشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل.					
6	أشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل.					
7	العلاقة مع الزملاء في القسم ممتازة.					
8	تتدخل إدارة الكلية دوماً في حل المشكلات بين الزملاء.					
9	تسود النزاعات بشكل واضح على العلاقات بين الزملاء.					
10	علاقتي بزملائي تؤثر سلباً في عملي في الكلية.					
11	أشعر بالمودة والتعاون المتبادل بيني وبين إدارة الكلية.					
12	تتدخل إدارة الكلية في عملي بشكل غير مرضٍ.					
13	تغلب على علاقتي بإدارة الكلية العلاقة الرسمية.					
14	أفضل لو كانت الكلية تدار من قبل أشخاص آخرين.					
15	يتميز الطلاب في الكلية بقدر كبير من الاحترام.					
16	علاقاتي بطلابي مرضية بشكل عام.					
17	أكثر ما يتعني في هذا العمل نوعية الطلاب الموجودين.					
18	أجد صعوبة في التعامل مع الطلاب الموجودين في الكلية.					
19	عملي الحالي يشعرني بالأمان الوظيفي.					
20	أشعر أن وجودي في الكلية مؤقت.					
21	لا توجد معايير واضحة لاستمرار عملي في الكلية.					



					22	أشعر بثقة عالية من الإدارة بكل ما يتعلق بعملية في الكلية.
					23	يتاح لي القيام بما أراه مناسباً في عملي دون إملاءات الإدارة.
					24	آرائي تأخذها الإدارة دوماً بالحسبان.
					25	يتسم العمل الذي أقوم به بالوضوح التام.
					26	توفر إدارة الكلية كل ما أحتاج إليه لأداء مهامي بكفاءة.
					27	اسم الجامعة التي أعمل فيها يشعرني بالفخر.
					28	تغيرت نظرة الآخرين تجاهي منذ عملت في هذه الجامعة.
					29	أشعر بالأهمية نتيجة عملي في هذه الكلية.
					30	أفضل العمل في جامعة حكومية لأنها أكثر قبولاً من الناحية الاجتماعية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

1. أبو رمضان، نجوى نعيم، "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة: كلية التجارة، 2004.
2. أبو شيخة، نادر أحمد، "الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهام مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن: جامعة آل البيت، المجلد 13، العدد 2، 2007.
3. بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997.
4. حويحي، مروان أحمد، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة: كلية التجارة، 2008.
5. خطاب، عايدة سيد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج و مشاركة المخاطر، القاهرة: المكتبات الكبرى، 1999.
6. الراوي، خالد وهيب، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م 14، ع 2، 2000.
7. الطيب، إيهاب محمود، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة: كلية التجارة، 2008.
8. العتيبي، سعد بن مرزوق، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر 17-18 أبريل، 2005.
9. العطية، ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.

10. عفيفي، سامية فتحي والجنايني، كاميليا يوسف، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، القاهرة: حورس للطباعة والنشر، 2002.
11. عويضة، إيهاب، " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة : كلية التجارة، 2004.
12. العكش، فوزي عبد الله والحسين، أحمد مصطفى، "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن :جامعة آل البيت، المجلد 14، العدد 1، 2008.
13. فندي، عطية حسين، " تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
14. المرنيخ، مرفت خضر، "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة : كلية التجارة، 2004.
15. المساعدة، عبد الحميد، " الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك"، مؤتمرا للبحوث والدراسات ، المجلد الثالث عشر، العدد السادس، 1998.
16. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة طنطا: كلية التجارة، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.
17. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر: المؤلف، 2004.
18. منصور، مجيد مصطفى، "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1 ، 2010.
19. نجم، عبد الحكيم أحمد، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب في العمل دراسة تطبيقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد: 25، العدد: 2، 2001.

### المراجع الأجنبية:

1. Abouserie. Reda , " Stress, Coping Strategies and Job Satisfaction in University Academic Staff" , **Educational Psychology**, Volume 16, Issue 1, 1996 .
2. Chiu, Randy K. and Francesco, Anne Marie," Dispositional traits and turnover intention :Examining the mediating role of job satisfaction and affective", **International Journal of Manpower** ,Vol. 24 No. 3, 2003.
3. Cullen, John B., **Multinational Management: A Strategic Approach**, (Second Edition, USA: South-Western Thomson Learning, 2002).
4. De Cenzo, David A. & Robbins, Stephen P., **Human Resource Management**,(fifth Edition, USA: John Wiley& Sons, Inc. 1996).
5. Linz, Suzan J., " Motivation and Reward: A case Study of Russian Worker", **Problems of Post-Communism**, March/ April, Vol.50 No.2, 2003.
6. Maslyn, John, M. & Uhe-Bien, Mary," Member Exchange and its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort Relationship Quality", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No. 4, 2001.
7. Matsumura, Ryohei, et al, "An Analysis of an Incentive Problem Considering Non-Monetary Utility", **Kybernetes**, Vol.32 No.4, 2003.
8. Potochny, Donk, "Employee Empowerment key to efficient Customer Services", **Nations Restaurant News**, Vol.32 No.32, August,1998.
9. Sesanga, Karim & Garrett, Roger .M," Job Satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda", **Higher Education**, Spring, 2005'.