



**تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين  
بكلية التربية جامعة بنها  
”دراسة ميدانية“**

**إعداد**

**أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين**

**أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية**

**ومدير وحدة ضمان الجودة والاعتماد**

**كلية التربية - جامعة بنها**

**٢٠٢٣م**



## المستخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين، والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى طرح مقترحات يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في كلية التربية جامعة بينها، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي والأسلوب الاستنتاجي من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة البحث من العاملين بكلية التربية جامعة بينها حيث بلغ عددها (٦٣) فرداً من إجمالي عدد (٩٦) فرداً وبنسبة (٦٥.٦%)، وذلك في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، وأظهرت النتائج أن متوسط الرضا الكلي للعاملين بكلية التربية جامعة بينها كان قوياً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٨)، وأن العاملين يشعرون بالرضا التام في عملهم بالمؤسسة، وأن الموظف يشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي في العمل، وأن الرضا يسهم بصورة إيجابية في تحسين معدلات الأداء، وكان متوسط الحسابي (٢.٤٨) وأن مستوى الرضا متوسطاً فيما يتعلق أسلوب ونمط القيادة، وأن مستوى الرضا منخفض عن الراتب والحوافز التي تمنحها الكلية للعاملين إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٩)، حيث تؤدي المكافأة الأقل إلى الشعور بعدم الرضا الوظيفي، كلما زادت درجة التوتر النفسي للعاملين بالكلية كلما قل شعورهم بالرضا عن العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي - العاملين - كلية التربية.

**Abstract**

The current research aims to identify of job satisfaction among employees, and the factors affecting job satisfaction, in addition to putting forward proposals that can contribute to improving the level of job satisfaction for workers at the Faculty of Education, Benha University. The current research relied on the descriptive approach and the deductive method By relying on the questionnaire as a data collection tool, and the research sample was selected from the employees of the Faculty of Education, Benha University, as it numbered (63) individuals out of a total number of (96) individuals, with a rate of (65.6%), in the year University 2022/2023, The results showed that the average total satisfaction of the employees at the Faculty of Education, Benha University was strong, as the arithmetic mean was (2.58), and that the employees feel completely satisfied with their work in the institution, and that the employee feels job security and stability at work, and that satisfaction contributes positively to improving performance rates, and it was The arithmetic mean is (2.48), and the level of satisfaction is medium with regard to the style and style of leadership, and the level of satisfaction is low with regard to the salary and incentives granted by the college to workers, as the arithmetic mean is (2.09), where the less reward leads to a feeling of job dissatisfaction, the greater the degree of psychological stress for workers In total, the less satisfied they are with their work.

**Keywords:** job satisfaction- Faculty of Education- the employees/The workers

**مقدمة:**

نعيش اليوم في عالم سريع التغير في جميع مجالات الحياة حتى أصبح التغير سمة مميزة لعصرنا الحالي، مما أدى إلى ظهور عالم بلا حدود تأكلت فيه حدود الأوطان وتآكلت معها بالتبعية حدود وأسوار منظمات كثيرة، عالم انهارت فيه الحواجز والقيود، عالم التنافس المعرفي حيث انفجار المعرفة، ناهيك عن عالم الضغوط، عالم ذي طبيعة خاصة تحيط بكل فرد في أي منظومة أو كيان إداري، مهما صغر حجمه أو كبر فهو يعيش تحت ضغوط متراكمة متعددة المصادر، مختلفة الجوانب والأبعاد، ممتدة التأثير.

يعتبر رضا الفرد عن عمله الأساس لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي إذ أن العمل الذي يشغله يشكل جزءاً هاماً في حياته اليومية، كما أن عمله يعتبر وسيلة مهمة لإشباع حاجاته ورغباته، وبذلك يعد الرضا الوظيفي للعاملين عاملاً مهماً تحاول كل مؤسسة تحقيقه بين موظفيها ويرتبط الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات ذات العلاقة باتجاهات الفرد وسلوكياته خلال عمله في المؤسسة، وإن هناك مجموعة من العوامل الديموجرافية التي تحدد مستوى الرضا لدى الافراد العاملين.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر الهامة في تحقيق الامن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للعاملين بالكلية، وإذا كان مستوى أداء الفرد يتوقف على درجة مستوى رضائه الوظيفي، وإن ما يشعر به الفرد من رضا في مجال عمله يتأثر بدرجة كبيرة بالخصائص البيئية والتنظيمية، وكذا الفلسفة الإدارية السائدة في المؤسسة التي يعمل بها.

ويعد العوامل الديموجرافية هي أحد محددات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، حيث إن الافراد المتعلمون هم أكثر رضا عن العمل عن أقرانهم غير المتعلمين، فالمؤسسة لا تسعى لكسب رضا العاملين اعتباراً، وإنما لمعرفة الأكيدة أن هذا الشعور سيعود عليها ايجابياً من حيث القدرة على الانجاز، والولاء، والتنمية، وخلق مناخ تنظيمي جيد، في حين أن فقدان الرضا الوظيفي يؤدي إلى عرقلة العمل وانخفاض الانتاجية وانهايار هرم الابداع المهني والذي بدوره يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة بالشكل الذي يجعلها تتحمل أعباء وخسائر مالية كبيرة.

ويأتي هذا البحث للكشف عن محددات الرضا الوظيفي للعاملين بالكلية، ومعرفة مستويات الرضا الوظيفي لديهم وعوامل تحققه، وكشف حجم تأثيره على الأداء، ولقد برزت

أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية بسبب قيمته الإنسانية ومكاسبه المادية ويرجع الاهتمام به لعدة أسباب هي:

- الرضا يؤثر على سلوك العاملين والذي يؤثر بدوره على كفاءة المؤسسة.
- الرضا هو انعكاس لجودة كفاءة المؤسسة.
- يؤدي تعامل العاملين في العمل باحترام الى رضاهم عن الوظيفة.

#### مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في أن الرضا الوظيفي يساعد على استقرار العاملين، وزيادة مستوى الدافعية الذي يحرك الانسان للعمل، وهذه المحركات الداخلية عبارة عن طاقة نفسية تظهر في شكل توتر ناجم عن ظهور حاجات ورغبات غير مشبعة، تدفع الفرد الي حالة من عدم الاستقرار النفسي، فإذا تم الإشباع وتحققت الرغبات زال التوتر واسترد الفرد توازنه، أي أن درجة الرضا الوظيفي هي التي تحدد نجاح المؤسسة الى حد كبير، فالشعور بعدم الرضا ينعكس سلباً على الأداء مما يؤدي الي التدهور.

تأتي مشكلة البحث من عدة منطلقات تجتمع لتصب في بوتقة النهوض بالعمل، فالفرد الراضي عن عمله يقبل عليه بإيجابية، مما يزيد من الكفاءة ومردود الأداء، ويخضع الرضا الوظيفي لعدد من المحددات كالمكانة الوظيفية، والحالة الاقتصادية والاجتماعية، والقيادة، والإشراف، والراتب، والحوافز المادية والاستقرار والمستوى الوظيفي للفرد، والعلاقات الاجتماعية في محيط العمل التي تشعر الفرد بالانتماء والرضا داخل المؤسسة.

وفي إطار سعي كلية التربية جامعة بنها للحصول على الاعتماد فإن الولوج إلى دراسة الرضا الوظيفي للعاملين يعد مطلباً ضرورياً لفهم تأثيراتها وأهميتها في تطوير وضمان جودة العمل بالكلية، ولذا هناك مجموعة من التساؤلات التي يجب أن يركز عليها المسئولين عن إدارة الكلية، هي: هل هناك رضا وظيفي لدى العاملين بكلية التربية بينها؟، هل للرضا الوظيفي تأثير على الأداء؟، وما مدى رضا العاملين عن سياسات العمل المتبعة في الكلية؟، وهل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين تحقيق أهداف الكلية؟

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية جامعة بنها؟
- ٢- ما واقع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالكلية من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما أهم النتائج والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟

**أهداف البحث:**

يندرج هذا البحث ضمن الدراسات ذات الهدف الوصفي لأنه يدرس واقع ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلية التربية، وكذلك يعتبر من الدراسات ذات الهدف السببي لأنه يدرس العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالكلية، ولذا سعى البحث الحالي التعرف على المفاهيم الأساسية للرضا الوظيفي، ونظرياته، وطبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، بالإضافة إلى وضع مقترحات يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية جامعة بنها.

**منهج البحث:**

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته للموضوع من وصف وتصنيف وتحليل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتم الاعتماد أيضاً على الأسلوب الاستنتاجي من خلال صياغة مشكلة البحث واختبارها بشكل كمي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**أولاً: الرضا الوظيفي للعاملين:**

يتسم مفهوم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الحساسية للتغيير مما يتطلب دراسته من وقت لآخر ويرجع ذلك إلى الطبيعة الدينامية المتغيرة بمرور الوقت لمفهوم الذات وقيم وتوقعات الشخص حتى يتم التأكد من استمرار رضاهم عن العمل.

**١ - مفهوم الرضا الوظيفي:**

هناك العديد من المصطلحات التي شاع استخدامها لتعبر عن الجوانب الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله مثل الروح المعنوية *Morale* والاتجاه نحو العمل *Attitude Towards the Job* والرضا الوظيفي، وعلى الرغم من اختلاف هذه المصطلحات، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يؤديه حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية حيث تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية (أي كان راضياً عن عمله)، وكلما تصور الفرد أن عمله، لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته وأن هذا العمل يحرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية (أي غير راض عن عمله).

وقد تعددت وتباينت آراء وأفكار الكتاب والباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي كل حسب التوجه الفكري ووجهة نظر كل منهم، وسوف نستعرض أهم التعريفات فيما يلي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تجعل الشخص راضيا عن وظيفته، وهو أحد السلوكيات الوظيفية وهو الشعور بالرضا الناتج عن تجارب العمل، وينعكس ذلك الرضا على سلوك العاملين<sup>(١)</sup>.

وهذا يعني أن الرضا الوظيفي يعبر عن مدى المشاعر الإيجابية أو المواقف التي لدى العاملين تجاه وظائفهم، عندما يقول شخص ما أنه يتمتع بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، فهذا يعني أنه يحب وظيفته حقاً، يشعر بالرضا حيال ذلك ويقدر وظيفته تقديراً عالياً.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه درجة إحساس الفرد الإيجابي أو السلبي تجاه وظيفته، حيث إن الشخص الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يحمل مشاعر إيجابية تجاه وظيفته، بينما يحمل الشخص ذو المستوى المنخفض مشاعر سلبية<sup>(٢)</sup>.

ويركز هذا المفهوم على وجود علاقة بين الحالة المزاجية للفرد والوظيفة التي يشغلها، والعوامل والظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، وبذلك فإن الرضا الوظيفي هو ما يحصل عليه الفرد من إشباعاً أكبر من أو يساوي لما يتوقعه من العمل أو ما يقدمه من إسهامات.

ويعرف الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرة الوظيفية، أو استجابات الأفراد الوجدانية والإدراكية والتقويمية تجاه العمل الذي يؤديه، ويقصد به الاتجاه والشعور الذي يصل إليه العامل فيما يتعلق بالعمل وبيئته<sup>(٣)</sup>.

وبذلك يمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وبذلك يشير إلى نظرة العامل المثلى تجاه دوره في العمل أو الوظيفة التي يشغلها

ويستند هذا المفهوم على وجود علاقة بين الحاجات التي يشبعها الفرد وما يتوقعه من وظيفته أو عمله في محصلته النهائية هي الرضا بمعنى أنه إذا حصل الفرد على حاجاته ورغباته وأشبعها وحقق توقعاته من تلك الوظيفة، فإن ذلك حتماً يؤدي إلى شعوره بالرضا عن وظيفته وإذا حدث العكس فإنه يؤدي إلى عدم رضاه.

وبذلك نستنتج أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا تساوى "إدراك ما هو كائن" مع "إدراك ما ينبغي أن يكون" أو زاد عنه أما عدم الرضا فإنه ينشأ إذا أدرك الفرد أن ما ينبغي أن يكون يزيد عما هو كائن أو عما تتيحه له وظيفته.



## ٢- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين:

توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والتي تتفاوت درجة أهميتها من فرد لآخر، كما تتفاوت أهميتها باختلاف البيئات والخصائص التنظيمية للمؤسسة التي يعملون بها، وفيما يلي عرض للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين:

١- **العمر:** يؤثر العمر على الرضا الوظيفي أي كلما زاد عمر الفرد العامل كلما زادت درجة رضاه عن العمل وتلك نتيجة منطقية لأن الفرد عندما يتقدم به السن تقل توقعاته ويصبح أكثر قناعة وواقعية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والعمر.

إن العاملين الأكبر سناً لديهم شعور ثابت بالرضا، وذلك لأنهم يتقاضون أجوراً أعلى ومدة خدمتهم أطول بالمؤسسة، ولديهم قيم أقوى ويتمتعون بتأمين أعلى، وبسبب وجود التأمين والحكمة الإدارية والنضج نجد أن هؤلاء يتمتعون بمستويات أعلى في التقدير الذاتي مما يزيد من نسبة رضاهم عن الأعمال التي يؤديونها بصورة جيدة، لوحظ أن الموظفين ذوي الخبرة كانوا أكثر رضا في وظائفهم<sup>(٤)</sup>.

٢- **النوع:** تعتبر سعادة النساء بالعمل أكثر من سعادة الرجال، لأنهم أكثر قابلية للشعور بالرضا الوظيفي لأنهم ينتظرون من وظيفتهم أقل مما ينتظره الرجال، وذلك الشعور ناتجاً من وضع المرأة الضعيف في سوق العمل، فكما توجد اختلافات بين وضع المرأة والرجل في سوق العمل فتوجد اختلافات بين وظائفهم.

٣- **التقدم الوظيفي:** يعتبر التقدم الوظيفي أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، فالأفراد الذين لا يملكون فرصاً للتقدم لديهم اتجاهات سلبية تجاه العمل الذي يؤديه في المؤسسة.

٤- **المهام والمسئوليات Tasks and Responsibilities:** يؤثر عدد المهام والواجبات التي يقوم الفرد بها داخل المؤسسة على درجة الرضا الوظيفي لديه عن العمل ويتوقف ذلك على نوعية المهام التي تتناط إليه وعلى قدرات الفرد وعلى خصائص الوظيفة التي يشغلها، وعندما يُسأل الموظفون عما إذا كانوا يحبون وظيفتهم، فإنهم يميلون إلى التركيز على المهام والمسئوليات الملموسة التي تتطلبها، وذلك لأن الموظفين يميلون إلى الشعور بالرضا أكثر عندما يتماشى دورهم مع اهتماماتهم وقدراتهم.

٥- **ظروف العمل Working Conditions:** وتعنى بيئة عمل صحية خالية من التوتر والعداء والسلوكيات التمييزية، حيث يفضل العاملون ظروف العمل الجيدة، لأنها تؤدي إلى مزيد من الراحة الجسدية، حيث يرغب العاملون في وجود بيئة عمل نظيفة وصحية، ودرجة الحرارة والرطوبة والتهوية والإضاءة والضوضاء وساعات العمل ونظافة مكان العمل

والأدوات والمعدات المناسبة هي السمات التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وتعتبر ظروف العمل المرغوبة أمرًا مفروغًا منه، تصبح ظروف العمل السيئة مصدرًا لعدم الرضا الوظيفي.

٦- **المستوى التعليمي:** أن العلاقة بين التعليم والرضا الوظيفي غير واضحة، حيث نجد أن العاملين الحاصلين على مستويات أعلى من التعليم كانوا أكثر عرضة للحصول على موارد وظيفية أكبر (الدخل، والاستقلالية الوظيفية، وتنوع الوظائف)، والتي كانت مرتبطة بدورها بمستويات منخفضة من الإجهاد الوظيفي ومستويات أعلى من الرضا الوظيفي، ومع ذلك كان العاملين ذوو المستويات التعليمية الأعلى أيضًا أكثر عرضة لمتطلبات وظيفية أكبر مثل ساعات العمل الطويلة، فضلًا عن زيادة الضغط، وقد ارتبطت هذه بدورها بارتفاع ضغط العمل وانخفاض الرضا الوظيفي، وقد يرجع ذلك إلى زيادة توقعات العاملين بزيادة مؤهلاتهم وشعورهم بأن الوظيفة لم تحقق طموحاتهم الشخصية<sup>(٥)</sup>.

٧- **الراتب والأجر Salaries and Wages:** تلعب الأجور والرواتب دورًا مهمًا في التأثير على الرضا الوظيفي، حيث إن الحافز المادي هو ما يمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي، والوسيلة لذلك هو الأجر وملحقاته (مكافآت، بدلات، أجور إضافية) وقد يكون الحافز المادي مباشر (الأجر) أو غير مباشر وهو ما يطلق عليه المزايا العينية، وهناك أيضًا حوافز إيجابية وأخرى سلبية (تشمل أنواع التهديد والعقاب)، كما يمكن تقسيم الحوافز إلى اقتصادية، واجتماعية، ونفسية، وسياسية.

ويؤثر مستوى الأجر تأثيرًا قويًا على الرضا الوظيفي، حيث إن السياسة السليمة للأجور والحوافز تسهم في تنمية روح التعاون بين العاملين وجذبهم للمنظمة ورفع روح الولاء والانتماء لها من خلال إشباع احتياجات العاملين المختلفة حيث تتوقف فاعلية الحافز باختلاف أنواعه على مدى قدرته على إثارة السلوك المطلوب ومدى ارتباطه بدوافع العاملين ويعد إشباع هذه الحاجات هو المدخل السليم لبناء علاقات متوازنة بين المدير كقائد وأفراد جماعته، وإذا شعر العاملين أنه لا يتم تعويضهم وفقًا لقدراتهم، فعندئذ يصبحون غير سعداء بالعمل<sup>(٦)</sup>.

٨- **سياسة المؤسسة ونمط القيادة:** تشير سياسة المؤسسة إلى مجموعة من الأنظمة واللوائح والإجراءات والقواعد التي تحكم العمل المؤسسي وتنظمه وتتعلق نوعية الإشراف بمدى مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، وبطريقة المدير في إشرافه ومتابعته للعاملين، وتجدر الإشارة إلى أن سياسة المؤسسة التي تعتمد على مساندة العاملين ومساعدتهم على تخطي العقبات والصعاب التي تعترض أداء عملهم تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يعتبر الإشراف ونوع القيادة من العوامل المهمة في تحديد الرضا الوظيفي، بشكل عام يعزز أسلوب القيادة التمحور حول الموظف قدرًا كبيرًا من الرضا الوظيفي<sup>(٧)</sup>.

٩- **المستوى الوظيفي:** يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمميزات الوظيفة، حيث يعتبر استغلال المهارات هو أكثر تحفيزاً للشعور بالرضا، وفضلاً عن ذلك فإن كلا من الشخصية وقيم العمل لهما تأثير طفيف على العلاقة بين استغلال المهارات والرضا الوظيفي، وتؤثر الوظيفة المتعبة تأثيراً سلبياً، في حين أن الوظيفة الشيقة والعلاقة الجيدة مع الإدارة والقدرة على العمل باستقلالية يشكلون تأثيراً إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي.

وترتفع درجة الرضا بارتفاع المستوى الوظيفي وقد يرجع ذلك إلى أن الوظائف العليا يتمتع شاغلوها بصلاحيات ونفوذ تحقق لهم إشباعاً ذاتياً كما ترتبط هذه الوظائف بمزايا مادية، نخلص مما تقدم على أن هناك عوامل تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأن هناك تفاوت بين تأثير معظم هذه المتغيرات من فرد لآخر، ومن تنظيم إلى آخر، وأيضاً من وقت لآخر في نفس التنظيم، فهناك رضا مع بعض هذه العوامل وعدم رضا مع عوامل أخرى هي:

#### -عوامل الرضا الوظيفي:

- ١-توفر الثقة والولاء والانتماء.
- ٢-علاقات العمل الجيدة مع الرئيس.
- ٣-علاقات العمل الجيدة مع الزملاء.
- ٤-علاقة العمل الجيدة مع المرؤوسين.
- ٥-إنجازات العمل.
- ٦-دقة وسهولة أنظمة المؤسسة وإجراءاتها.
- ٧-العمل نفسه (مستوى الوظيفة).
- ٨-الراتب المجزي.
- ٩-توفر فرص النمو الوظيفي.
- ١٠-الحالة الاجتماعية (المركز الاجتماعي للوظيفة).

#### -عوامل عدم الرضا الوظيفي:

- ١- تدنى المكافآت التي يتلقاها العاملون مقابل الأداء الجيد.
- ٢- سلبية الوظيفة في التجديد والابتكار.
- ٣- تخلف أسلوب الإدارة المتبع في معاملة العاملين.
- ٤- قلة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٥- عدم إتاحة الفرصة لحرية الرأي في الوظيفة.
- ٦- غياب النشاط الاجتماعي والترفيهي الذي تتيحه الوظيفة لهم ولعائلاتهم.

### ب- الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي:

هناك فرق واضح بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على أساس أن الأول يركز على الوظيفة والبيئة التي يتم فيها أداء المهام أو الواجبات الوظيفية، بينما يركز الثاني على درجة ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها والقيم التي يسير عليها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويرجع أيضاً الفرق بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي إلى أن الأول يعتبر دالة في

خبرات الفرد بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، بينما يعتبر الثاني دالة في معتقدات الفرد حول المؤسسة التي يعمل بها.

وقد أجريت دراسة عن الالتزام الوظيفي باعتباره يشمل الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وتوصلت إلى النتائج التالية<sup>(٨)</sup>:

- أن هناك علاقة طردية بين درجات الالتزام التنظيمي والرضا مع الزملاء والرؤساء عن غيره من الأبعاد الأخرى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في درجات الالتزام التنظيمي طبقاً للمهام الوظيفية.

يسبب الرضا عن العمل الولاء التنظيمي وتستند وجهة النظر هذه على أساس أن الرضا عن العمل يعتبر اتجاهاً أقل ثباتاً وأسرع في التكوين من الولاء التنظيمي مما يؤثر بدوره على تكوين الإلتزام التنظيمي، وهذا يدل على وجود علاقة متبادلة بين كل من الرضا عن العمل والولاء التنظيمي، وأن هذه العلاقة تأخذ صورة علاقة مرتدة دائرية يمكن أن تكون قائمة فعلاً، ولكنها تحتاج إلى أبحاث ميدانية لإثبات وجودها.

### ج- الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي (الإنتاجية): يوجد اتجاهاً في هذا المجال:

**الأول: أن الرضا يسبب الأداء الجيد:** فإذا سلمنا بأن الرضا الوظيفي يسبب ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي فستكون الرسالة الموجهة إلى المديرين من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين حاول أن تجعلهم سعداء، ولكن أظهرت الأبحاث أنه لا توجد أدنى علاقة بين مستويات الرضا الوظيفي ومستويات الأداء الوظيفي لدى الأفراد، فهذا الأمر شائع جداً بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ولكن مازال هناك البعض الذي يعتقد أن المقولة القائلة بأن الرضا يسبب الأداء الجيد هي موجودة، ولكن بدرجات متفاوتة، وبذلك يضع المديرين في اعتبارهم أن الرضا الوظيفي وحده لا يمكن أن يكون المحدد الأساسي لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، ولكنه من الممكن أن يكون عنصراً مهماً يعتمد على كوكبة من المتغيرات التي تؤثر في الأداء الوظيفي.

**الثاني: الأداء الوظيفي يسبب الرضا الوظيفي:** فإذا سلمنا بأن أداء الوظيفة له تأثير سببي كبير على الرضا الوظيفي فستكون الرسالة كالاتي: بدلاً من التركيز على الرضا الوظيفي فلا بد أن ينصب الاهتمام على تحسين الأداء لدى الأفراد، ولذلك فيعتبر الرضا الوظيفي في المرتبة الثانية، ويختلف الأداء عن الفعالية حيث إنها تتضمن فقط مجرد إبداء رأى في أنواع السلوك الذي يبذل لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء العمل، ومن الجدير بالذكر أن نوه إلى أن الأداء يتأثر بأكثر من دوافع الفرد الشخصية فهناك العديد من العوامل التي تؤثر على سلوك

الأفراد وهي المهارة، والذكاء، وإمكانية الحصول على مصادره والتي تؤثر بدورها على السلوكيات التي تبذل في سبيل إحراز الأهداف. ليس من الضروري أن يرتفع الأداء أو تتحسن الإنتاجية بزيادة رضا الفرد في المنظمة ويرجع ذلك الى سببين<sup>(٩)</sup>:

- أن الرضا الوظيفي ظاهرة سلوكية لها مقاييس سلوكية، بينما الأداء ظاهرة مادية لها مقاييس غير سلوكية تتمثل في القياس المقارن، والأداء الكمي، ومستوى أداء الفرد، وقلّة الأخطاء وغير ذلك من المتغيرات التي يسهل قياسها، ومن ثم فإنه من الصعب في هذه الحالة محاولة إيجاد علاقة ارتباطية بين ظاهرتين غير متجانستين.
- أن تحسين مستوى الأداء أو زيادة الإنتاجية مع تحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي في آن واحد يُعدّ أمراً غاية في الصعوبة، وإنما لابد من التنازل عن إحدى الظاهرتين على حساب الأخرى، فزيادة الإنتاجية قد تتطلب اتخاذ إجراءات قد تبعث على عدم الرضا والعكس صحيح.

ويوجد اتجاه آخر يقوم على افتراض وجود علاقة ضمنية بين الأداء والرضا الوظيفي، حيث يمكن أن نواجه موقفاً يتصف بارتفاع حالات الرضا مصحوباً بانخفاض في معدلات الأداء أو مواقف أخرى تتسم بارتفاع معدلات الأداء مع انخفاض مستويات الرضا عن العمل ويرجع ذلك للأسباب الآتية<sup>(١٠)</sup>:

- أن الرضا عن العمل عادة ما يقاس من خلال دليل توصيف الوظيفة، وهو يعكس كثيراً من الاتجاهات نحو المشرف المباشر، وزملاء العمل، والأجور، وفرص الترقى، والعمل ذاته، والملاحظ أن أيّاً من هذه المكونات ليس بالضرورة أن يكون مرتبطاً بالأداء.
  - أن الأداء الوظيفي يمثل دالة للتفاعل بين العديد من العوامل الشخصية والعوامل الموقفية المحيطة بالفرد، وهذه العوامل قد تصبح مفسرة لاختلاف مستويات الأداء.
- ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن تلخيص أبعاد الرضا الوظيفي التي يتناولها البحث الحالي، فيما يلي:

- ١- البعد الأول: مهام العمل وواجباته.
- ٢- البعد الثاني: الرضا عن أسلوب ونمط القيادة في العمل.
- ٣- البعد الثالث: الرضا عن العلاقات داخل العمل.
- ٤- البعد الرابع: الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي.
- ٥- البعد الخامس: الرضا عن التقدير والاحترام.
- ٦- البعد السادس: الرضا عن الراتب والحوافز.

## ٣- قياس الرضا الوظيفي:

قياس الرضا الوظيفي من العمليات الصعبة وذلك نظرا لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها، ويمكن التعرف على بعض مؤشرات الرضا الوظيفي عن طريق ملاحظة سلوك العاملين أثناء أداء أعمالهم، أو عن طريق التقارير، أو المقابلات الشخصية، أو الاستبيانات، سؤال الرؤساء، وأسلوب القياس الأكثر شيوعاً فيما يتعلق بالرضا الوظيفي هو مقياس ليكرت، ويمكن قياس ذلك من خلال<sup>(١١)</sup>:

## أ- الطريقة المباشرة:

- طريقة المقابلات الشخصية: ويتوقف نجاحها على طريقة المقابلة ومهارة المقابلة.
- طريقة استقصاء الاتجاهات: طريقة الاستبانة وتقوم على تحديد مجموعة من الأبعاد التي تحتوي على عوامل الرضا بالشكل الذي يتوافق مع طبيعة وأهداف البحث، ويطلب من العاملين الإجابة عليها للوقوف على مستوى الرضا أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلاً وما يطمح الي تحقيقه، ووضع معادلة لذلك:

$$\text{الرضا} = 1 - \frac{(\text{ح} - \text{ط})}{\text{ط}}$$

ح= المقدار الفعلي المتحقق من أداء العمل.

ط= المقدار الذي يطمح الموظف الي تحقيقه

## ب- الطريقة غير المباشرة:

- الغياب والتأخر المستمر عن العمل، وهناك طريقة لقياس الغياب معدل الغياب خلال فترة معينة = مجموع الغياب للفرد/ متوسط عدد الأفراد العاملين × عدد أيام العمل × ١٠٠
- ويتضح أن علاقة الارتباط بين مستوى الرضا الوظيفي ومعدل الغياب هي علاقة عكسية بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي انخفضت نسبة الغياب والعكس صحيح.
- ترك العمل:

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = عدد حالات ترك الخدمة/ إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة × ١٠٠

هناك طريقة أخرى لقياس الرضا الوظيفي وهي قياس أهمية كل جانب للعاملين إلى جانب مقاييس أوجه الرضا الوظيفي أكثر تحديداً، وتشير إلى أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتكون من إجمالي وصف كل جانب مضرورياً في أهمية هذا الجانب المعين للموظف.

ويتضح أن مستوى الرضا المرتفع يقلل من معدل ترك العاملين للعمل، في حين أن مستوى الرضا المنخفض يزيد من احتمال ترك العاملين للعمل، وأن قرار الانسحاب وترك العمل يختلف من فرد لآخر، فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي أنخفض معدل دوران العمل والعكس صحيح، بمعنى أنه إذا أنخفض مستوى الرضا الوظيفي ارتفع معدل دوران العمل.

- خروج من العمل: حيث يحاول الموظف غير الراض عن عمله الانسحاب والخروج من المؤسسة والبحث عن عمل جديد وقد تصل إلى الحد الذي يقدم استقالته.
- ارتفاع نسب الشكاوى والتظلمات.
- معدلات الجزاءات.
- معدلات الإنتاجية.

يمكن قياس الرضا الوظيفي وفقاً لعدة مؤشرات كما هو موضح فيما يلي<sup>(١٢)</sup>:

- ١- الوصف الوظيفي الذي يوضح التوصيف الوظيفي الفعلي ولوائح المؤسسة.
- ٢- الإشراف هو الاهتمام والتواصل الذي يعطيه المدير للعاملين، الإشراف الجيد سيجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء مهم من المؤسسة، هذا الشرط سيزيد من رضا الموظف، على العكس من ذلك سيؤدي ضعف الإشراف إلى تحسين معدل الدوران وغياب الموظف.
- ٣- فرصة التقدم، توفر المؤسسة للعاملين فرصة لاكتساب الخبرة وتحسين قدراتهم، هذا سوف يرضيهم تجاه وظائفهم.
- ٤- لراتب أو الحوافز، هو المبلغ الذي يجب دفعه للموظفين، ستؤدي الرواتب أو الحوافز المناسبة والعدالة إلى إرضاء الموظفين بدرجة عالية.
- ٥- زملاء العمل الداعمين والمتعاطفين سيخلقون بيئة عمل مريحة من شأنها زيادة الرضا الوظيفي.
- ٦- ظروف العمل هي الحالة التي تدعم الوظائف مثل المرافق والبنية التحتية الملائمة.

#### ٤- نظريات الرضا الوظيفي:

- يشير الرضا الوظيفي بوجه عام إلى اتجاه الفرد نحو الوظيفة التي يشغلها وهناك خمس نظريات تناولت الرضا الوظيفي وسوف نستعرضها بإيجاز فيما يلي:
- أ - **نظرية الحاجات:** تسمى نظرية الحاجات بنظرية ماسلو Maslow وتقوم على الفكرة القائلة بأن "الفرد لديه الدافع لتحقيق حاجات معينة وهذا يبين أن لكل فرد حاجاته التي يسعى نحو إشباعها، وأن إشباع تلك الحاجات يرفع من مستوى الرضا الوظيفي".

ويتم تنظيم الاحتياجات البشرية في تسلسل هرمي من خمسة مستويات، والذي يتضمن الاحتياجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، والانتماء / الحب، والاحترام والتقدير، وتحقيق الذات (١٣).

وتفترض هذه النظرية أن الحاجات غير المشبعة في موقف معين قد تدفع الفرد إلى أنماط سلوكه لإشباعها مثل العدوانية، والتبرير، والتعويض والتحويل وهناك عدة تحفظات على هذه النظرية، منها:

- تجاهل الحاجات التي لا تظهر في هرم الاحتياجات والتي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.
- النظر إلى حاجات الفرد باعتبارها ثابتة، رغم أنها ذات طابع ديناميكي.
- افتراض أن الحاجات تظهر في تتابع يعنى تجاهل احتمال ظهور عدة حاجات في وقت واحد.
- افتراض أن حاجات معينة لا بد وأن تشبع بالكامل قبل أن تظهر الحاجة التي تليها في الأهمية.

#### ب- نظرية ذات العاملين (Herzberg's Two Factor Theory (1959):

تنادى (نظرية ذات العاملين) لهرزبرج بأن الرضا الوظيفي يعد نتيجة لوجود عوامل تشجيعية (كعناصر العمل نفسه مثل الترقية والتميز) وأن عدم الرضا الوظيفي يحدث نتيجة الافتقار إلى قواعد سلامة العمل.

ولقد حدد هرزبرج العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي في نوعين هما العوامل الدافعة والعوامل الوقائية فقد أوضح هيرزبرج أن العوامل الدافعة هي تلك التي ترتبط بالعمل ذاته إذا ما توفرت فإنها تؤدي إلى دافع أقوى لدى الفرد ويبدل وهو راضياً مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف، ومن أبرز هذه العوامل إدراك الإنجاز والشعور بالنمو الذاتي، وفرص الترقى والتقدم والإحساس بالمسئولية/ أما العوامل الوقائية وهي تلك المرتبطة بظروف العمل وبيئته ومن هذه العوامل: سياسة الإدارة ونوعية الإشراف وظروف العمل والعلاقات المتبادلة بين الأفراد ومستوى الأجور والرواتب (١٤).

وتجدر الإشارة إلى أن "العوامل الدافعة تزيد من رضا الموظف، لكن انعدامها يؤثر بالسلب على رضاه، أما العوامل الوقائية فإن انعدامها يؤدي إلى عدم الرضا، ولكنها لا تزيد من رضاه".

#### ج - نظرية العدالة والإنصاف لآدمز (Admas) (التكافؤ والمساواة):



يتمثل الرضا الوظيفي وفق نظرية العدالة لآدمز (Admas) في حصيلة التفاعل بين حاجات الفرد وتوقعاته وقيمه ومن ثم فإن الرضا الوظيفي في ظل هذه النظرية يتحدد من خلال إدراك الشخص ذاته لمخرجات عمله، وإدراكه لعدالة هذه المخرجات، وينتج عدم الرضا عن شعور العاملين بعدم العدالة.

وعلى ذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية إحداث التوازن بين توقعات العاملين وكذلك توقعات المؤسسة فينتج عن هذا التوازن الشعور بالرضا الوظيفي وترى هذه النظرية أن توقعات العاملين من العمل تتمثل في الأجر الجيد والمعاملة العادلة، وإتاحة الفرص الكافية للتقدم، أما توقعات المؤسسة من هؤلاء العاملين فتشمل الالتزام والإسهام بالمجهودات وتحسين المهارات والقدرات ومن ثم فإن تحقيق ما يتوقعه الفرد من وظيفته وتوقعات المؤسسة في ذات الوقت يعد المفتاح لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبذلك تركز نظرية الإنصاف على شعور العاملين بمدى عدالة معاملتهم بالتوافق مع المعاملة التي تلقاها الآخرون<sup>(١٥)</sup>.

#### د - نظرية التوقع:

تعتبر هذه النظرية الصيغة الصحيحة والتكوين السليم للدافعية التي تأخذ في اعتبارها الفروق الفردية، فهي النظرية التي قدمها فيكتور فروم وترتكز على الافتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد في الحصول على شيء ما سواء كان ذلك مادياً أو معنوياً ولذلك فإن الإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات مهمة لديه في مقابل ما تتطلبه المؤسسة منه في بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله، وتقول نظرية التوقع أنه يمكن تحفيز الموظف لأداء أفضل عندما يكون هناك اعتقاد بأن الأداء الأفضل سيؤدي إلى تقييم أداء جيد، وأن هذا سيؤدي إلى تحقيق هدف شخصي في شكل بعض المكافآت. ركز النظرية على ثلاثة أشياء، هي<sup>(١٦)</sup>:

- الجاذبية: هي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة للفرد.
- الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة اعتقاد الفرد، بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.
- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء وقد تبدو هذه العلاقة معقدة نسبياً، ولكن ببساطة يمكن القول بأن مدى رغبة الفرد في العمل أو تحقيقه ناتج معين في أي وقت، تتوقف على أهداف الفرد وإدراكه.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

تنتهج الدراسة الميدانية منهج البحث المسحي التطويري بغرض التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية التربية جامعة بنها، وأهم المقترحات التي تساعد كلية التربية في تحسين مستوى الرضا لديهم.

### ١- إجراءات الدراسة الميدانية:

#### مر تصميم وإعداد أدوات البحث بما يلي:

أ. الاستبانة: وقد سار بناء الاستبانة على النحو التالي:

- تم وضع الاستبانة في صورتها المبدئية، وذلك في ضوء الإطار النظري للبحث، والاطلاع على بعض الاستبيانات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٦) أبعاد وعدد العبارات (٧٤) عبارة.
- وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة قام الباحث بعرضها على نخبة من المحكمين بلغ عددهم (١٠)؛ لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة الاستبانة في تحقيق أهداف البحث، وملائمة العبارات للأبعاد الخاصة بها، وقد تم تعديل بعض العبارات في ضوء مقترحات السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، وقد تمثلت تلك التعديلات في إضافة بعض التعديلات اللغوية، وإعادة صياغة بعض العبارات، واختصارها لتكون أكثر وضوحًا، وحذف وإضافة بعض العبارات، ويوضح الجدول التالي أبعاد الاستبانة وعباراتها قبل وبعد التحكيم:

#### جدول رقم (١)

يوضح أبعاد الاستبانة وعدد عباراته قبل وبعد التحكيم

م	المحور	عدد العبارات		
		قبل التحكيم	بعد التحكيم	المحذوف
١	البعد الأول: الرضا عن مهام العمل وواجباته	١٥	١٠	٥
٢	البعد الثاني: الرضا عن أسلوب ونمط القيادة في العمل	١٥	١٠	٥
٣	البعد الثالث: الرضا عن العلاقات داخل العمل	١١	١٠	١
٤	البعد الرابع: الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي	١٣	١٠	٣
٥	البعد الخامس: الرضا عن التقدير والاحترام (المكانة الاجتماعية)	٩	٨	١
٦	البعد السادس: الرضا عن الراتب والحوافز	١١	٨	٣
	اجمالي عبارات الاستبانة	٧٤	٥٦	١٨

- ثبات الاستبانة (Reliability): الثبات يعني الاستقرار، وثبات الأداة يعني استقرار نتائج الأداة، لو أعاد الباحث تطبيقها عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط، ولحساب ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥) فرداً من الموظفين في كلية التربية جامعة بينها، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي لها من خلال استخدام معادلة الفا كرو نباخ Alpha Gronbach، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ولعل ذلك ما يوضحه الجدول التالي:

## جدول رقم (٢)

- يوضح أبعاد الاستبانة وعدد عباراته ومعامل الثبات له

م	الابعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: الرضا عن مهام العمل وواجباته	١٠	٠.٩١
٢	البعد الثاني: الرضا عن أسلوب ونمط القيادة في العمل	١٠	٠.٩٤
٣	البعد الثالث: الرضا عن العلاقات داخل العمل	١٠	٠.٨٩
٤	البعد الرابع: الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي	١٠	٠.٩٣
٥	البعد الخامس: الرضا عن التقدير والاحترام (المكانة الاجتماعية)	٨	٠.٩٠
٦	البعد السادس: الرضا عن الراتب والحوافز	٨	٠.٨٧
	الإجمالي	٥٦	٠.٩٢

- وبذلك أصبحت عبارات الاستبانة (٥٦) عبارة وكان معامل الثبات لها مساوياً (٠.٩١)، مما يدل على أن معامل ثبات الاستبانة عالٍ ومناسباً لأغراض البحث.
- ب - عينة البحث:**

تم اختيار عينة البحث من العاملين بكلية التربية جامعة بينها والتي كانت ممثلة لجميع الأقسام الإدارية بالكلية، وقد اختيرت بطريقة عشوائية، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عددها (٦٣) من رؤساء الأقسام والعاملين بها من إجمالي عدد العاملين بكلية التربية جامعة بينها (٩٦) فرداً ونسبة (٦٥.٦%)، وذلك في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

**ج - إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:**

- سارت إجراءات تطبيق الاستبانة على النحو التالي:
- بعد وضع الاستبانة في صورتها النهائية، تم تطبيقها على أفراد العينة في شهر ديسمبر ٢٠٢٢م، أي في نهاية الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

- تم توزيع الاستبانة على الفئة المستهدفة، حيث تم طرح عدد (٧٥) استبانة، وتم استرجاع عدد (٧٠) استبانة فقط، وبعد قيام أفراد العينة بالإجابة تم تجميع الاستمارات وتصنيفها حسب فئات العينة، وبعد مراجعة البيانات العامة تبين عدم صلاحية عدد (٧) منها لعدم استيفائها بالشكل اللازم، وعلى ذلك فقد بلغ عدد الاستمارات الصحيحة (٦٣) استمارة.
- وكان هناك مجموعة من الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء تطبيق الاستبانة هي: رفض بعض أفراد العينة استيفاء الاستبانة نظراً لضيق الوقت وانشغالهم، وخوف البعض من ملئ الاستبانة، وعدم استيفاء الإجابة على جميع محاور الاستبانة من البعض، وكذلك عدم اهتمام بعض الأفراد برد الاستبانة.

#### د- المعالجة الإحصائية:

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale)، وكانت درجة الموافقة (كبيرة = ٣، متوسطة = ٢، ضعيفة = ١)

ويتم تقسيم مستوى الرضا لدى العاملين بالكلية إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي:

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	١.٦٦-١
متوسط	٢.٣٤-١.٦٧
مرتفع	٣-٢.٣٥

اعتمد الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات على:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة، حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الدرجات الخام.

$$\text{التقدير الرقمي (القيمة)} = (ك١ \times ٣) + (ك٢ \times ٢) + (ك٣ \times ١).$$

حيث: ك١: مجموعة تكرارات بدرجة كبيرة

ك٢: مجموعة تكرارات أوافق بدرجة متوسطة

ك٣: مجموعة تكرارات أوافق بدرجة ضعيفة.

$$\text{المتوسط الحسابي (القيمة التقديرية)} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{ن}$$

(ن) عدد أفراد العينة = (٦٣)

مج (ت<sub>١</sub> - ت<sub>٢</sub>)

$$t_m = \frac{t_o - t_e}{\sqrt{\frac{t_o^2 + t_e^2}{n}}}$$

حيث  $t_o$  = التكرار الواقعي

$t_m$  = التكرار المتوقع

حساب  $t_m$  باستخدام برنامج SPSS وذلك لمعرفة مدى ترابط آراء أفراد العينة وتصنيفهم في مجموعات بين التي توافق على الرضا بدرجة كبيرة، ودرجة متوسطة، ودرجة ضعيفة وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول كل عبارة على حدة.

## ٢- عرض النتائج ومناقشتها:

تتضح نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه على أبعاد الاستبانة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

### ١- نتائج البعد الأول: الرضا عن مهام العمل وواجباته

#### جدول رقم (٣)

م	العبارة	درجة الموافقة					التقدير الرقمي	الحساب المتوسط	كا ٢	قوة العبارة	الترتيب	
		تقاً %	إتاً %	تدراً %	تدراً %	تدراً %						
١	توجد لدي مشاعر إيجابية تجاه عملي الحالي.	51	81%	10	16%	2	3%	175	2.78	65.8	قوية	5
٢	يعتبر العمل الذي أقوم به في الكلية من الأعمال المفيدة.	61	97%	1	2%	1	2%	186	2.95	114.3	قوية	1
٣	أجد متعة حقيقية في أداء عملي الحالي.	52	83%	3	5%	8	13%	170	2.70	69.2	متوسطة	6
٤	يبتابني شعور بأن العمل الذي أقوم به لا يتم تقديره.	32	51%	12	19%	19	30%	139	2.21	9.8	ضعيفة	10
٥	تتلاءم الأعمال التي أقوم بها مع مؤهلاتي العلمية.	45	71%	12	19%	6	10%	165	2.62	42.0	متوسطة	7
٦	المهام المطلوبة مني في العمل واضحة ودقيقة	58	92%	4	6%	1	2%	183	2.90	98.0	قوية	3

الترتيب	قوة العبارة	كا ٢	المتوسط الحسابي	التقدير الرقمي	درجة الموافقة						العبارة	م
					%	نادراً	%	إيجاباً	%	تأثيراً		
9	متوسطة	22.6	2.48	156	13%	8	27%	17	60%	38	يوجد توصيف وظيفي مناسب يحدد الواجبات والمسئوليات لكل موظف بالكلية.	٧
8	متوسطة	24.7	2.49	157	13%	8	25%	16	62%	39	أشعر بأنني أكثر سعادة في وظيفتي الحالية بالمقارنة بالأفراد الآخرين.	٨
2	قوية	108.7	2.92	184	3%	2	2%	1	95%	60	تتناسب قدراتي المهنية مع المهام الوظيفية المطلوبة مني.	٩
4	قوية	71.5	2.83	178	0%	0	17%	11	83%	52	تتناسب متطلبات عملي مع قدراتي من حيث كم العمل	١٠

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن هذا البعد ركز على الرضا عن مهام العمل وواجباته، وشمل هذا البعد (١٠) عبارة كانت نتائجها كما يلي:

- أظهرت النتائج أن العبارات (٢، ٩، ٦، ١٠، ١) جاءت بدرجة قوية، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (٢.٩٥ - ٢.٧٨)، وأنها تحقق مستوى الرضا بدرجة كبيرة، حيث إن نسبة (٩٧%) يعتبر العمل الذي أقوم به في الكلية من الأعمال المفيدة، وأن نسبة (٩٥%) تتناسب قدراتهم المهنية مع المهام الوظيفية المطلوبة منهم، المهام المطلوبة مني في العمل واضحة ودقيقة بنسبة (٩٢%)، تتناسب متطلبات عملي مع قدراتي من حيث كم العمل (٨٣%)، توجد لدي مشاعر إيجابية تجاه عملي الحالي بنسبة (٨١%).

- وجاءت العبارات (٣، ٥، ٨، ٧) بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٧٠ - ٢.٤٨)، وأن نسبة (٨٣%) من أفراد العينة تجد متعة حقيقية في أداء عملي الحالي، وأن نسبة (٧١%) تتلاءم الأعمال التي أقوم بها مع مؤهلاتي العلمية، وأن نسبة (٦٢%) تشعر بأنها أكثر سعادة في وظيفتي الحالية بالمقارنة بالأفراد الآخرين، وأن نسبة (٦٠%) تؤكد على أن هناك توصيف وظيفي مناسب يحدد الواجبات والمسئوليات لكل موظف بالكلية.

- جاءت العبارة رقم (٤) بدرجة ضعيفة، حيث كان المتوسط الحسابي هو (٢.٢١)، حيث كانت نسبة (٥١%) من أفراد العينة ينتابهم شعور بأن العمل الذي يقومون به لا يتم تقديره.
- قيمة كاسي لجمع عبارات البعد الأول دالة إحصائية حيث إن قيمة كاسي الجدولية عند مستوى ٠.٠١ = ٩.٢١، وهذا يدل على أن هناك فروق جوهرية بين الإجابات الثلاثة (دائمًا، أحيانًا، نادرًا) لدى أفراد العينة.

ويتضح أن الفرد يفضل العمل الذي يتيح له الفرصة لاستخدام المهارات والقدرات العقلية وما يتبعه من نشاطات أخرى، فطبيعة وتكوين العمل الذي يؤديه الفرد يلعب دوراً مهماً في التأثير على رضاه، وتعد الوظيفة ذاتها مصدراً من مصادر الرضا في العمل لدى الفرد، وذلك لما تتصف به هذه الوظيفة من صفات تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، وأن المهام المطلوبة من الموظف في العمل لا بد أن تكون واضحة ودقيقة، وأن يفهم الفرد ما هو متوقع منه، وكذلك تتناسب متطلبات العمل مع قدراته من حيث كم العمل، حيث ينتج عن غموض الدور عدم وجود معلومات كافية لأداء الوظيفة، وربما يرجع هذا الغموض إلى التدريب غير الكافي والاتصالات الضعيفة.

فكلما تصور الفرد أن عمله يحقق إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية أي كان راضياً عنه والعكس صحيح، فدرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد، وبذلك فالرضا يعبر عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل. وغالباً ما يجد الموظفون الرضا الوظيفي في تلقي مسؤوليات جديدة تتحداهم عقلياً، هناك عدة طرق لتحدي الموظفين لزيادة الرضا الوظيفي، بما في ذلك:

- **التناوب على الوظائف Job rotation**: يمكن أن يكون نقل الموظفين مؤقتاً إلى مناصب أخرى لاكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال أداء مهام مختلفة مفيداً.
- **إثراء الوظائف job enrichment**: ويشمل ذلك توسيع مسؤوليات الموظفين ومنحهم الاستقلالية في مهامهم.
- **توسيع الوظيفة Job enlargement**: يشمل التوسيع الوظيفي إضافة واجبات وظيفية إلى الوصف الوظيفي الحالي للموظف.

## ٢- نتائج البعد الثاني: الرضا عن أسلوب ونمط القيادة في العمل

## جدول رقم (٤)

م	العبارة	درجة الموافقة						التقدير الرقمي	الحساب المتوسط	كا ٢	قوة العبارة	الترتيب
		دائمًا	%	أحيانًا	%	نادرًا	%					
١	يستطيع رئيسي في العمل توجيه المرؤوسين بكفاءة.	45	71%	10	16%	8	13%	163	2.59	41.2	متوسطة	4
٢	أشعر بأن مديري المباشر ذا كفاءة وقدرة على القيادة والإدارة.	49	78%	9	14%	5	8%	170	2.70	56.4	قوية	3
٣	أشارك في صنع القرارات المرتبطة بوظيفتي وكيفية تطويرها	46	73%	6	10%	11	17%	161	2.56	45.2	متوسطة	5
٤	يوجد لدى رئيسي في العمل القدرة على تحمل المسؤولية.	55	87%	8	13%	0	0%	181	2.87	84.1	قوية	1
٥	يقتصر رئيسي في العمل على مشاركة أفراد محددين يحيطون به عند اتخاذ القرار.	32	51%	12	19%	19	30%	139	2.21	9.8	ضعيفة	8
٦	يهتم رئيسي في العمل بالجوانب الشكلية بدرجة أكثر من اهتمامه بالنتائج.	25	40%	15	24%	23	37%	128	2.03	2.7	ضعيفة	10
٧	يرغب رئيسي في الاحتفاظ بكل الصلاحيات في العمل.	31	49%	10	16%	22	35%	135	2.14	10.6	ضعيفة	9
٨	يتفهم رئيسي المشكلات التي تواجهني بالعمل ويساعدني على حلها باستمرار.	42	67%	12	19%	9	14%	159	2.52	31.7	متوسطة	6
٩	توزع الأعمال بين الموظفين في القسم الواحد بعدالة.	39	62%	9	14%	15	24%	150	2.38	24.0	متوسطة	7
١٠	الاتصال والتواصل بين الموظفين يتسم بالوضوح والانفتاح	52	83%	9	14%	2	3%	176	2.79	69.8	قوية	2

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن هذا البعد ركز على الرضا عن أسلوب ونمط القيادة في العمل، وشمل هذا البعد (١٠) عبارة كانت نتائجها كما يلي:



- أظهرت النتائج أن العبارات (٤، ١٠، ٢) جاءت بدرجة قوية، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (٢.٨٧ - ٢.٧٠)، وأنها تحقق مستوى الرضا بدرجة كبيرة، حيث إن نسبة (٨٧%) موافقة بدرجة كبيرة على أن الرئيس في العمل يمتلك القدرة على تحمل المسؤولية، وأن نسبة (٨٣%) تؤكد على الاتصال والتواصل بين الموظفين يتسم بالوضوح والانفتاح، وأن نسبة (٧٨%) تشعر بأن مديري المباشر ذا كفاءة وقدرة على القيادة والإدارة.
- وجاءت العبارات (١، ٣، ٨، ٩) بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٥٩ - ٢.٣٨)، وأن نسبة (٧١%) من أفراد العينة تؤكد على أن الرئيس يستطيع رئيسي توجيه المرؤوسين بكفاءة، وأن نسبة (٧٣%) تشارك في صنع القرارات المرتبطة بوظيفتهم وكيفية تطويرها، وأن نسبة (٦٧%) بأن الرئيس في العمل يتفهم المشكلات التي تواجه العاملين ويساعد في حلها باستمرار، وأن نسبة (٦٢%) تؤكد على أنه يتم توزيع الأعمال بين الموظفين في القسم الواحد بعدالة.
- جاءت العبارات رقم (٥، ٧، ٦) بدرجة ضعيفة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٢١ - ٢.٠٣)، حيث كانت نسبة (٥١%) من أفراد العينة يقتصر الرئيس على مشاركة أفراد محددين يحيطون به عند اتخاذ القرار، وأن نسبة (٤٩%) تؤكد على أن الرئيس يرغب في الاحتفاظ بكل الصلاحيات في العمل، وأن نسبة (٤٠%) توضح أن الرئيس يهتم بالجوانب الشكلية بدرجة أكثر من اهتمامه بالنتائج.
- قيمة كا ٢ لجميع عبارات البعد الثاني دالة إحصائية باستثناء العبارة رقم (٦) فهي غير دالة حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> = ٢.٧، حيث إن قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠١ = ٩.٢١ وهذا يدل على العبارة رقم (٦) لا توجد فروق جوهرية بين الإجابات الثلاثة (دائمًا، أحيانًا، نادرًا) لدى أفراد العينة، من حيث إن الرئيس يهتم بالجوانب الشكلية بدرجة أكثر من اهتمامه بالنتائج.
- ومما سبق يتضح أن:
- الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين عاملاً هاماً في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا في بيئات العمل.
- تعتبر عملية اتخاذ القرارات بما تتضمنه من أبعاد متعلقة بالمدير أو الأفراد العاملين سبباً من أسباب الرضا الوظيفي، وبخاصة إذا ما كانت هذه القرارات قائمة على أساس المشاركة.

- يمثل الأسلوب الإداري أحد المصادر الأساسية للرضا، ففي حالة إدارة المؤسسة بالأسلوب البيروقراطي، تسودها ثقافة تنظيمية سلبية تتسم بالتوتر واللامبالاة والخوف والقلق وينعكس ذلك بدوره على الرضا الوظيفي لدى العاملين بها.
- تشير المشاركة إلى المدى الذي يتم فيه الاعتراف بأداء الأفراد العاملين من قبل إدارة المؤسسة، حيث يتم إتاحة الفرص لهم للمشاركة في عملية صنع القرار، أما في حالة عدم مشاركة هؤلاء العاملين فيما يتم داخل المؤسسة فإنه يؤدي إلى الإحباط والقلق وبالتالي يمثل ذلك ضغطاً على إدارة المؤسسة.

## ٢- نتائج البعد الثالث: الرضا عن العلاقات داخل العمل

## جدول رقم (٥)

م	العبارة	درجة الموافقة						القوة العبارية	الترتيب
		دائماً	%	أحياناً	%	نادرًا	%		
١	أشعر بالاحترام المتبادل في علاقتي مع رئيسي المباشر في العمل.	63	100%	0	0%	0	0%	126.0	1
٢	أتمتع بعلاقات إنسانية واجتماعية مع زملائي خارج العمل	62	98%	0	0%	1	2%	120.1	2
٣	تتيح لي وظيفتي ترسيخ علاقات صداقة مع الموظفين في الكلية.	57	90%	6	10%	0	0%	93.4	5
٤	العلاقة بين العاملين في الكلية يسودها الود والمحبة.	48	76%	15	24%	0	0%	57.4	9
٥	يوجد تفاهم مع رئيسي في أسلوب التعامل بيننا.	58	92%	0	0%	5	8%	98.4	7
٦	يشجع رئيسي الموظفين على المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي.	50	79%	6	10%	7	11%	60.1	10
٧	تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام.	60	95%	3	5%	0	0%	108.9	3
٨	يتعاون زملائي في العمل مع بعضهم البعض عند الحاجة.	54	86%	6	10%	3	5%	78.0	8

م	العبارة	درجة الموافقة					
		دائماً	%	بإتقان	%	نادراً	%
٩	تسمح طبيعة وحجم العمل بتدعيم العلاقات مع الزملاء.	59	94%	3	5%	1	2%
١٠	يهتم رئيسي في العمل بالجوانب الإنسانية مع المرؤوسين.	56	89%	6	10%	1	2%

- ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن هذا البعد ركز على الرضا عن العلاقات داخل العمل، وشمل هذا البعد (١٠) عبارة كانت نتائجها كما يلي:
- أظهرت النتائج أن العبارات (١، ٢، ٧، ٩، ٣) جاءت بدرجة قوية، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (٣ - ٢.٩٧)، وأنها تحقق مستوى الرضا عن العلاقات في العمل بدرجة كبيرة، حيث إن نسبة (١٠٠%) موافقة بدرجة كبيرة على أنها تشعر بالاحترام المتبادل في علاقتي مع رئيسي المباشر في العمل، وأن نسبة (٩٨%) تؤكد على وجود علاقات إنسانية واجتماعية مع زملائي خارج العمل، وأن نسبة (٩٥%) تبين أن تعامل الرؤساء معهم يسوده التقدير والاحترام، وأن نسبة (٩٤%) تؤكد على طبيعة وحجم العمل تسمح بتدعيم العلاقات مع الزملاء، وأن نسبة (٩٠%) تؤكد على الوظيفة تتيح ترسيخ علاقات صداقة مع الموظفين في الكلية.
  - وجاءت العبارات (١٠، ٥، ٨) بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٨٧ - ٢.٨١)، وأن نسبة (٨٩%) من افراد العينة تؤكد على أن الرئيس يهتم بالجوانب الإنسانية مع المرؤوسين، وأن نسبة (٩٢%) تبين أن هناك تفاهم مع الرئيس في أسلوب التعامل، وأن نسبة (٨٨%) توضح أن هناك تعاون في العمل مع بعضهم البعض عند الحاجة.
  - جاءت العبارات رقم (٤، ٦) بدرجة ضعيفة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٧٦ - ٢.٦٨) حيث كانت نسبة (٧٩%) من أفراد العينة تؤكد على أن الرئيس يشجع الموظفين على المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي، وأن نسبة (٧٦%) تؤكد على أن العلاقة بين العاملين في الكلية يسودها الود والمحبة.

- قيمة كا ٢ لجميع عبارات البعد الثالث دالة إحصائية حيث إن قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى  $0.01 = 9.21$  وهذا يدل وجود فروق جوهرية بين الإجابات الثلاثة (دائمًا، أحيانًا، نادرًا) لدى أفراد العينة.

- وما سبق يتضح أن الاندماج الوظيفي يؤثر بشكل كبير على قرار الموظف في البقاء أو ترك الوظيفة الحالية، فهو يمثل الجهود المتواصلة لتوفير الأجواء الإيجابية للعاملين، ودعم التنشئة الاجتماعية لهم بما يمكنهم من تحقيق الرضا الوظيفي.

- تمثل علاقات العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين أحد الأبعاد الأساسية للعلاقات التنظيمية وتمثل أحد محاور اهتمام الباحثين في العلوم السلوكية نظرا لان العلاقة تعتبر الوسيلة لإشباع الكثير من الحاجات الاجتماعية لدى الفرد كالتقدير والاحترام والانتماء.

#### ٤- نتائج البعد الرابع: الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي

##### جدول رقم (٦)

م	العبارة	درجة الموافقة						التقدير الرقمي	المتوسط	كا ٢	قوة العبارة	الترتيب
		دائمًا	%	بشكل متكرر	%	نادرًا	%					
١	تهتم إدارة الكلية بتقييم أداء العاملين باستمرار.	45	71%	10	16%	8	13%	163	2.59	41.2	متوسطة	9
٢	يقيم المدير أدائي في العمل تقييمًا عادلاً	51	81%	10	16%	2	3%	175	2.78	65.8	قوية	1
٣	يعتمد تقويم الأداء في الكلية على عناصر واضحة وموضوعية للجميع	51	81%	7	11%	5	8%	172	2.73	64.4	قوية	4
٤	تتيح لي وظيفتي فرص الارتقاء بمؤهلاتي العلمية والفنية.	52	83%	4	6%	7	11%	171	2.71	68.9	قوية	5
٥	تعتمد ترقية الموظف على كفايته في أداء أعماله	44	70%	15	24%	4	6%	166	2.63	40.7	متوسطة	7
٦	ترقيات الموظفين في الكلية عادلة دون تمييز أو محاباة	44	70%	4	6%	15	24%	155	2.46	40.7	ضعيفة	10
٧	تعمل الكلية على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة.	54	86%	2	3%	7	11%	173	2.75	78.4	قوية	3
٨	الوروات التدريبية المنعقدة سنويًا مناسبة مع عملي	54	86%	3	5%	6	10%	174	2.76	78.0	قوية	2
٩	التدوير الإداري في مكان عملي لا	49	78%	9	14%	5	8%	170	2.70	56.4	قوية	6

م	العبارة	درجة الموافقة					
		دائمًا	%	أحيانًا	%	نادرًا	%
	يؤثر على مكانتي الوظيفية.						
١٠	يقبل المدير اقتراحاتي حول تطوير العمل بالكلية.	46	73%	10	16%	7	11%
						٢ كا	متوسطة
						المتوسط	٢٠٢٣
						التقدير الرقمي	٢٠٢٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن هذا البعد ركز على الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي، وشمل هذا البعد (١٠) عبارة كانت نتائجها كما يلي:

- أظهرت النتائج أن العبارات (٢، ٨، ٧، ٣، ٤، ٩) جاءت بدرجة قوية، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (٢.٧٨-٢.٧٠)، وأنها تحقق مستوى الرضا عن العلاقات في العمل بدرجة كبيرة، حيث إن نسبة (٨٦%) موافقة بدرجة كبيرة على أن الدورات التدريبية المنعقدة سنويًا مناسبة مع عملي، وأن الكلية تعمل على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة، وأن نسبة (٨١%) توافق دائمًا على أن تقويم الأداء في الكلية يعتمد على عناصر واضحة وموضوعية للجميع، وأن المدير يقيم أدائي في العمل تقييمًا عادلاً، وأن (٧٨%) يبين أن التدوير الإداري في مكان العمل لا يؤثر على المكانة الوظيفية.
- وجاءت العبارات (٥، ١٠، ١) بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٦٣-٢.٥٩)، وأن نسبة (٧٠%) من أفراد العينة تؤكد على أن ترقية الموظف تعتمد على كفاءته في أداء أعماله، وأن نسبة (٧٣%) تركز أن المدير يتقبل الاقتراحات حول تطوير العمل بالكلية، وأن نسبة (٧١%) تبين أن إدارة الكلية تهتم بتقييم أداء العاملين باستمرار.
- جاءت العبارة رقم (٦) بدرجة ضعيفة، حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٤٦) حيث كانت نسبة (٧٠%) من أفراد العينة تؤكد على أن ترقية الموظفين في الكلية عادلة دون تمييز أو محاباة.
- قيمة كا ٢ لجميع عبارات البعد الرابع دالة إحصائية حيث إن قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى  $0.01 = 9.21$  وهذا يدل وجود فروق جوهرية بين الإجابات الثلاثة (دائمًا، أحيانًا، نادرًا) لدى أفراد العينة.
- ومما سبق يتضح أن أبرز أسباب شعور العاملين بالرضا عن النمو والتطور الوظيفي هي اكتساب خبرات جديدة في مجال عملهم، وقد يدل ذلك على أن الكلية توفر نظام ترقية

واضح ومحدد للعاملين، وتوفر الدورات التدريبية التي تساعدهم على الحصول على تلك الترفيقات وكذلك فرص متساوية للتدريب الخاص بالأعمال المؤكدة إليهم.

### ٥- نتائج البعد الخامس: الرضاء عن التقدير والاحترام (المكانة الاجتماعية)

#### جدول رقم (٧)

الترتيب	قوة العبارة	٢ كا	المتوسط الحسابي	التقدير الرقمي	درجة الموافقة					العبارة	
					%	نادراً	%	باعتدال	%		دائماً
8	ضعيفة	38.4	2.37	149	30%	19	3%	2	67%	42	يقدر الزملاء في الكلية جهود الآخرين المبذولة في العمل
2	قوية	92.7	2.87	181	3%	2	6%	4	90%	57	يعد عملي في الكلية مصدر فخر وتقدير من عائلتي.
1	قوية	97.8	2.89	182	3%	2	5%	3	92%	58	يوفر لي العمل في الكلية مكانة محترمة ومركزاً مرموقاً في المجتمع
4	متوسطة	46.6	2.67	168	6%	4	21%	13	73%	46	العمل في الكلية يحقق ما يستحقونه من تقدير.
3	قوية	79.7	2.86	180	0%	0	14%	9	86%	54	أشعر بالفخر عندما أسأل عن موقعي الوظيفي.
5	متوسطة	48.7	2.65	167	10%	6	16%	10	75%	47	أشعر بالراحة والاطمئنان لاستمراري في العمل داخل الكلية
7	متوسطة	50.7	2.54	160	21%	13	5%	3	75%	47	أشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي في مكان عملي
6	متوسطة	45.2	2.63	166	10%	6	17%	11	73%	46	أعبر عن رأيي بحرية ودون خوف من المدير.

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن هذا البعد ركز على الرضاء عن التقدير والاحترام، وشمل هذا البعد (٨) عبارة كانت نتائجها كما يلي:

- أظهرت النتائج أن العبارات (٣، ٢، ٥) جاءت بدرجة قوية، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (٢.٨٩ - ٢.٨٦)، وأنها تحقق مستوى الرضاء عن التقدير والاحترام بدرجة كبيرة، حيث إن نسبة (٩٢%) موافقة بدرجة كبيرة على أن العمل في الكلية يوفر لي مكانة محترمة ومركزاً مرموقاً في المجتمع، وأن نسبة (٩٠%) توافق دائماً على أن يعد عملي في

الكلية مصدر فخر وتقدير من عائلتي، وأن (٨٦%) يبين أنها تشعر بالفخر عندما تسأل عن موقعها الوظيفي.

- وجاءت العبارات (٤، ٦، ٨، ٧) بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٦٧ - ٢.٥٤)، وأن نسبة (٧٥%) من أفراد العينة تؤكد على أن تشعر بالراحة والاطمئنان لاستمرارها في العمل داخل الكلية، وكذلك تشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي، وأن نسبة (٧٣%) تركز أن العمل في الكلية يحقق ما يستحقونه من تقدير، وأنهم يعبرون عن رأيهم بحرية ودون خوف من المدير.

- جاءت العبارة رقم (١) بدرجة ضعيفة، حيث كان المتوسط الحسابي لها (٢.٣٧) حيث كانت نسبة (٦٧%) من أفراد العينة تؤكد على أن الزملاء في الكلية يقدر جهود الآخرين المبذولة في العمل.

- قيمة كا ٢ لجميع عبارات البعد الخامس دالة إحصائية حيث إن قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى  $0.01 = 9.21$  وهذا يدل وجود فروق جوهرية بين الإجابات الثلاثة (دائمًا، أحيانًا، نادرًا) لدى أفراد العينة، مما يدل على أن الرضا الوظيفي يزداد بازدياد الرضا عن المكانة الاجتماعية،

ومما سبق يتضح أن شعور الفرد بوظيفته يحقق له آماله وطموحاته الشخصية، وأن العمل في الكلية يحقق له مكانة محترمة ومركزًا مرموقًا في المجتمع.

## ٦- نتائج البعد السادس: الرضا عن الراتب والحوافز

### جدول رقم (٨)

الترتيب	قوة العبارة	كا ٢	المتوسط الحسابي	التقدير الرقمي	درجة الموافقة					العبارة	
					%	نادرًا	%	أحيانًا	%		دائمًا
٤	متوسطة	12.7	2.16	136	35%	22	14%	9	51%	32	يتناسب راتبي الشهري مع طبيعة المهام التي أقوم بها.
٣	متوسطة	6.0	2.19	138	29%	18	24%	15	48%	30	توجد سياسة عادلة لتوزيع المكافآت في الكلية.
٢	قوية	14.9	2.29	144	27%	17	17%	11	56%	35	توجد فرص للحصول على الحوافز في وظيفتي بالكلية.

الترتيب	قوة العبارة	كا ٢	المتوسط الحسابي	التقدير الرقمي	درجة الموافقة						العبارة
					%	نادرا	%	بإتقان	%	دائما	
7	ضعيفة	5.4	1.86	117	35%	22	44%	28	21%	13	الراتب الذي أحصل عليه يكفي لإشباع احتياجاتي
6	ضعيفة	10.4	1.97	124	25%	16	52%	33	22%	14	أشعر بأن عملي ومهامي يتناسب مع راتبي الشهري.
8	ضعيفة	4.7	1.83	115	38%	24	41%	26	21%	13	يتناسب راتبي مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع الذي أعيش به.
5	متوسطة	0.1	2.03	128	32%	20	33%	21	35%	22	تراعي الكلية مدى الجهد المبذول عند وضع الحوافز
1	قوية	20.7	2.40	151	21%	13	19%	12	60%	38	يؤدى العائد المادي غير المجدي إلى تقاعس فئة عن بذل الجهد.

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن هذا البعد ركز على الرضا عن الراتب

والحوافز، وشمل هذا البعد (٨) عبارة كانت نتائجها كما يلي:

- أظهرت النتائج أن العبارات (٨، ٣) جاءت بدرجة قوية، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (٢.٤٠-٢.٢٩)، وأنها تحقق مستوى الرضا عن الراتب والحوافز بدرجة كبيرة، حيث إن نسبة (٦٠%) موافقة بدرجة كبيرة على أن العائد المادي غير المجدي يؤدي إلى تقاعس فئة عن بذل الجهد، وأن نسبة (٥٦%) توافق دائما على أن توجد فرص للحصول على الحوافز في وظيفتي بالكلية.
- وجاءت العبارات (٢، ١، ٧) بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.١٩-٢.٠٣)، وأن نسبة (٤٨%) من أفراد العينة تؤكد على أنه توجد سياسة عادلة لتوزيع المكافآت في الكلية، وأن نسبة (٥١%) تركز أن الراتب الشهري يتناسب مع طبيعة المهام التي يقوم بها، وأن نسبة (٣٥%) تبين أن الكلية تراعي مدى الجهد المبذول عند وضع الحوافز.
- جاءت العبارات (٥، ٤، ٦) بدرجة ضعيفة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (١.٩٧-١.٨٣) حيث كانت نسبة (٢٢%) من أفراد العينة تؤكد دائما على العمل والمهام تتناسب مع الراتب الشهري، وأن (٣٥%) تؤكد على أن الراتب الذي أحصل عليه لا يكفي لإشباع



احتياجاتي، وأن (٣٨%) تؤكد على أن الراتب لا يتناسب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.

- قيمة كا ٢١ للعبارات أرقام (١، ٣، ٥، ٨) دالة إحصائية بينما العبارات أرقام (٢، ٤، ٦، ٧) غير دالة حيث إن قيمة كا ٢١ الجدولية عند مستوى  $0.01 = 9.21$  وهذا يدل على أنه لا توجد فروق جوهرية بين الإجابات الثلاثة (دائمًا، أحيانًا، نادرًا) لدى أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى أن الراتب لا يكفي لإشباع الاحتياجات، الراتب لا يتناسب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع، وإن الكلية لا تراعي مدى الجهد المبذول عند وضع الحوافز.

ومما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتناسب الأجور والحوافز التي يتقاضاها الموظف مع الجهد المبذول في العمل، وأن الرضا يتحقق عندما تتناسب العلاوة السنوية التي يحصل عليها الموظف مع الزيادة في الأسعار، وتعد المكافآت سبباً في إيجاد كل من الرضا والأداء الوظيفي فالعاملين الذين يكافون بصورة مرتفعة لديهم القابلية للشعور بالرضا الوظيفي، وأن تلك المكافأة لا بد أن تكون واسطة ورابطة بين الأداء والرضا الوظيفي. وفي النهاية: فإن الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي تتعكس على زيادة الإنتاجية وارتفاع مستوى معنويات العاملين، وإشباع رغباتهم في العمل، وتحول المؤسسة إلى قوة جاذبة للعمالة وذات سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى، وفيما يلي نتناول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي إجمالاً وذلك من خلال توضيح مستوى الرضا لكل بعد من الأبعاد:

### جدول رقم (٩)

#### يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الرضا
١	مهام العمل وواجباته	٢.٦٩	٠.٤٤	٢	قوي
٢	أسلوب ونمط القيادة في العمل	٢.٤٨	٠.٥٧	٥	متوسط
٣	العلاقات داخل العمل	٢.٨٧	٠.٨٦	١	قوي
٤	فرص النمو والارتقاء الوظيفي	٢.٦٧	٠.٥١	٤	قوي
٥	التقدير والاحترام (المكانة الاجتماعية)	٢.٦٨	٠.٤٨	٣	قوي
٦	الراتب والحوافز	٢.٠٩	٠.٦٤	٦	ضعيف
	الدرجة الكلية	٢.٥٨	٠.٦٧		قوي

ومن الجدول السابق يتضح أنه تختلف الأهمية النسبية لهذه الأبعاد باختلاف العاملين، وباختلاف طبيعة عملهم وهذا ما سوف نتناوله فيما يلي:

١. مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال العلاقات داخل العمل كان قوياً، حيث جاء في الترتيب الأول إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٧) بانحراف معياري (٠.٨٦)، مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفوقون على أن هناك رضا عن العلاقات الاجتماعية بشكل مرتفع جداً، حيث يتبادل العاملين المجالات الاجتماعية مع بعضهم خارج نطاق العمل، بالإضافة إلى التفاهم المتبادل بين العاملين، وأيضا بينهم وبين الإدارة بنسبة مرتفعة وعالية، مما يدل على رغبة العاملين في التعاون والمشاركة وتنوع الخبرات فيما بينهم.

يرتبط الرضا الوظيفي بالعلاقات التي يكونها الفرد مع زملائه في العمل والتفاعل الذي يقيمه معهم، فالعلاقات الجيدة بين الزملاء تجعلهم يتفاعلون مع بعضهم وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها، ويعتمد رضا الفرد على مقدار المنافع التي يحققها من علاقته بجماعة العمل أو الزملاء فكلما كان التفاعل بين الفرد وجماعة العمل يحقق منفعة للفرد، كانت جماعة العمل مصدر رضاه، أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يحقق توترا أو يحول دون تحقيقه لحاجات معينة كانت هذه العلاقة مصدر لعدم رضاه مما قد ينعكس على أدائه، لذلك يجب أن تكون العلاقات الجيدة والإنسانية جوهر التعامل بين الزملاء مما يولد لديهم الشعور بالاطمئنان والاستمرار في العمل، ويؤثر إيجابياً على معنوياتهم ورضاهم عن عملهم.

٢. مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال مهام العمل وواجباته كان قوياً، حيث جاء في الترتيب الثاني إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٩) بانحراف معياري (٠.٤٤)، حيث إن هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله، وأن الرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية التربية جامعة بينها يتناسب طردياً مع مدى اشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، وقد ترتبط بوضوح الدور والكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسئوليتهم في الكلية، ويبدو أنهم يفضلون الأعمال ذات الأهداف الواضحة. ولذا فإن العاملين راضون عن وظائفهم وتمسكون بها لأنها تلبى رغباتهم، أو قد يكون لعدم وجود وظائف أخرى لهم في ظل الوضع الاقتصادي الصعب الموجود حالياً.

٣. مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال المكانة الاجتماعية كان قوياً، حيث جاء في الترتيب الثالث إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٨) بانحراف معياري (٠.٤٨)، مما يعني

أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ونلاحظ أن المكانة الاجتماعية أثرت إيجابياً على الرضا الوظيفي للعاملين، ويرجع ذلك إلى المكانة المرموقة التي يحظى بها العاملون، وما يضيفه هذا العمل من بريق اجتماعي مما يولد لديهم شعوراً بالتميز.

٤. مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال فرص النمو والارتقاء الوظيفي كان قوياً، حيث جاء في الترتيب الرابع إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٧) بانحراف معياري (٠.٥١)، فعندما يحصل الموظف على ترقية تقديراً لمجهوداته واعتزازاً بإنجازاته سيكون أثرها كبيراً على رضاه عن عمله، بينما حصول الموظف على ترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له بمثابة أمر مستحق وليس أكثر، وبالتالي كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا بد وإن يحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

٥. مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال أسلوب ونمط القيادة كان متوسطاً، حيث جاء في الترتيب الخامس إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٨) بانحراف معياري (٠.٤٤)، حيث يؤدي الأسلوب القيادي الذي يتبعه المديرون في قياداتهم للعاملين دوراً هاماً في الصورة التي يؤدون بها، فإذا ما كانت نظرة المديرين إيجابية نحو موظفيهم فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم ورضاهم عن العمل، أما إذا كانت سلبية فإنها تؤدي إلى ضغوط في العمل، ويعتبر أسلوب القيادة الذي يتبعه المدير في إدارته للمؤسسة أحد محددات الرضا الوظيفي، ويؤثر أسلوب القادة في المؤسسات على التغيرات التي تحدث في أداء الأفراد العاملين وعلى الرضا الوظيفي لديهم، فالمدير الديمقراطي يشجع الأفراد على المشاركة في صنع القرارات، وعلى العكس فالمدير الأوتوقراطي ينعكس أسلوب إدارته بالسلب على كل من أدائهم ورضاهم عن العمل.

٦. مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الراتب والحوافز كان منخفضاً، حيث جاء في الترتيب السادس، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٩) بانحراف معياري (٠.٦٤)، مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن هناك رضا عن الأجر ولكن بشكل منخفض، ويرجع ذلك إلى أن الأجر الذي يتقاضاه الموظف غير كاف لتغطية احتياجاته الأساسية، ولا يشعر بعدالة في توزيع الحوافز، ويفضل الموظف نظام حوافز عادل، وذلك لأن الحوافز

توفر فرصاً عديدة للنمو الشخصي وإحساس الفرد بالمسئولية وزيادة الحالة الاجتماعية، فالأفراد الذين يشعرون بعدل نظام الحوافز أكثر قابلية للرضا عن وظائفهم أكثر من غيرهم. أظهرت نتائج البحث أن متوسط الرضا الوظيفي الكلي للعاملين بكلية التربية جامعة بنها كان قوياً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٨) وبانحراف معياري (٠.٦٧)، وخالصة القول إن الرضا الوظيفي يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبحضارة المجتمع ونظمه، وبما أن تلك الظروف تختلف من فرد لآخر، كما تختلف من مجتمع لآخر، ومن بيئة عمل إلى بيئة عمل أخرى، فإن درجة الرضا الوظيفي ترتفع بارتفاع المستوى الوظيفي وذلك لامتلاكهم سلطات وصلاحيات أعلى ومزايا إضافية بالمقارنة بغيرهم من شاغلي المستويات الوظيفية الأقل، كما تشبع لديهم حاجاتهم إلى التعبير عن أنفسهم والافصح عن رأيهم، كما أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين تم تحليل اجاباتهم في هذا البحث يتأثر بعدد من المتغيرات الديموغرافية كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية والدخل وعدد ساعات العمل والخبرة.

ويمكن أن تكون استجابات الأفراد غير الراضين عن أعمالهم تتمثل في أن الشخص الفعال يترك العمل، أما الشخص الهدام فيتعهد الإهمال من خلال الغياب وإلحاق الضرر بالمؤسسة، أما الشخص البناء فيحاول أن يغير الأوضاع إلى الأحسن من خلال تقديم النصائح والاقتراحات للمسؤولين ومناقشتهم، أما الشخص السلبي فيتمنى أن تتحسن الأوضاع دون أن يتدخل، وتزول مشاكله دون أن يسهم في ذلك ويحاول أن يدافع عن الكلية ويدحض الانتقادات الموجهة إليها.

### ثالثاً: نتائج البحث ومقترحات تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين:

#### ١- نتائج البحث:

في ضوء أهداف البحث ومن خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية، نستخلص ما يلي:

- أظهرت نتائج البحث أن متوسط الرضا الكلي للعاملين بكلية التربية جامعة بنها كان قوياً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٨)، أي أن هناك مستوى عالي في الرضا الوظيفي، وأن العاملين يشعرون بالرضا التام في عملهم بالمؤسسة، وأن هناك درجة كبيرة من الرضا فيما يتعلق بالاستقرار النفسي في بيئة العمل والذي يسهم في توفر الدافعية للإنجاز والرغبة في الابداع والابتكار، وأن الموظف يشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي في العمل.

- هناك درجة كبيرة من الرضا لدى العاملين بكلية التربية بينها فيما يتعلق بمجموعة من العوامل وهي العلاقات داخل العمل، مهام العمل وواجباته، المكانة الاجتماعية، فرص النمو والارتقاء الوظيفي حيث يزداد الرضا الوظيفي بازدياد هذه العوامل، وهذا الرضا يسهم بصورة إيجابية في تحسين معدلات الأداء، فالشخص الراضي عن عمله أكثر إبداعاً وأكثر عطاء من زميله غير الراضي عن عمله، وكلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً أو اجتماعياً، غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا، أن الافراد العاملين بالكلية يتمتعون بالرضا الوظيفي حول ما يتعلق بوظائفهم الحالية.
- هناك درجة متوسطة من الرضا لدى العاملين بكلية التربية بينها فيما يتعلق أسلوب ونمط القيادة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٨)، ويعد الرضا الوظيفي مؤشر فعال لجودة الاشراف والقيادة.
- أظهرت النتائج أن مستوى الرضا منخفض عن الراتب والحوافز التي تمنحها الكلية للعاملين إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٩)، حيث تؤدي المكافأة الأقل إلى الشعور بعدم الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والأداء وتمثل في أنه كلما زاد الرضا الوظيفي تزداد معدلات الأداء الوظيفي للعاملين.
- العاملين الأكثر رضا عن العمل يتمتعون بصحة نفسية وبدنية سليمة، ويستوعبون واجبات العمل بسرعة ونسبة الشكاوى لديهم تكون قليلة.
- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال التحدث بحرية عن المشاكل التي تقابلهم أثناء أداء وظائفهم ومنح الصلاحيات مقابل تحملهم المسؤولية عن أداء العمل والتشجيع على التجديد والابتكار في حل المشكلات يمثل جزء كبير من تحقيق الرضا.
- لا يمكن تحقيق الرضا لدى الطلاب داخل الكلية دون أن يكون هناك رضا لدى العاملين، فعندما يشعر الموظف بالعدل والمساواة في المعاملة سيكون راضياً عن عمله، وينعكس ذلك على أدائه وسلوكه في التعامل مع الطلاب.
- كلما زادت درجة التوتر النفسي للعاملين بالكلية كلما قل شعورهم بالرضا عن العمل وقد يكون الهروب من العمل وسيلة لخفض هذا التوتر.

- الموظفون الأكبر سنًا هم أكثر إرضاءً من الموظفين الأصغر سنًا في الكلية، الموظفون ذوو المستوى الأعلى أكثر إرضاءً من الموظفين ذوي المستوى الأدنى في الكلية.

## ٢- مقترحات تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين:

في ضوء النتائج السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

### أ- سبل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية التربية من خلال:

- تحسين أسلوب، ونوعية، وجودة المتابعة والرقابة داخل العمل بكلية التربية.
- تحسين الأجور، والمكافآت، والحوافز، والترقيات.
- تحقيق اللامركزية في سيطرة المدير على اتخاذ القرارات.
- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها العاملين وبين اهتماماتهم وقدراتهم.
- أن تتسم العلاقة بين المدير والعاملين بالثقة والاحترام المتبادل.
- مساعدة الزملاء في حالة زيادة العبء الوظيفي عليهم.

### ب- كيفية تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية التربية:

- قيادة الكلية لا بد أن تكون مرنة.
- السماح للموظفين بتشكيل أدوارهم الخاصة.
- التوقف عن الإدارة التفصيلية.
- الاعتراف والمكافأة - المكافأة المالية
- الاعتناء بيئة العمل.
- الاهتمام بترسيخ ثقافة اجتماعية قوية داخل الكلية.
- تقليل البيروقراطية والروتين.
- الاهتمام بالتدريب والاستثمار.
- تشجيع العاملين على التواصل والشفافية.

## ج - توصيات البحث:

- في ضوء النتائج السابقة يمكن استخلاص عدة توصيات لتحقيق أهداف البحث وتساؤلاته منها:
- ضرورة أن تعمل إدارة الكلية على أن توفر للعاملين الشعور بالأمان والاستقرار النفسي والذي ينعكس على شعور الفرد بالرضا الوظيفي.
- ضرورة توفير وتهيئة الوظائف التي تتلاءم مع رغبات وطموحات العاملين والذي يعزز من مستويات الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.
- توفير الارشاد النفسي والاجتماعي للعاملين بالكلية في معالجة المشاكل التي تواجههم في مجال العمل وتعزيز العلاقات فيما بينهم.
- ضرورة رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجانب المادي وزيادة رواتب العاملين والمكافآت التي تمنح لهم من خلال الصناديق الخاصة حيث تضمن زيادة دافعيتهم وحماسهم للعمل، وضرورة وجود مراجعة سنوية لعلاوات العاملين لكي يتوافق مع الظروف المتغيرة للمعيشة.
- ضرورة توفير العدالة عند وضع الحوافز والمزايا بين العاملين بالكلية حيث يؤدي ذلك الى تطوير الأداء الوظيفي الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء، وأن تكون نتائج التقييم هي المعيار المستخدم في الترقيات.
- ضرورة قياس الرضا الوظيفي للعاملين بصفة دورية، بما يضمن زيادة مستوى أدائهم وولائهم للمؤسسة.
- ضرورة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى رضا مرتفع وزيادة مستويات الأداء لدى العاملين.
- تقوية العلاقة بين زملاء العمل من خلال برامج اجتماعية تؤدي إلى زيادة الترابط والتوافق بين العاملين الذي بدوره يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتحسين الأداء لديهم.
- ضرورة مساهمة الكلية في توفير فرص التنمية المهنية من خلال مشاركة جميع العاملين في المؤتمرات وورش العمل، لما لها أثر كبير في إثراء المعرفة والخبرات لديهم.
- ضرورة الاهتمام بالوصف الوظيفي للعاملين، وأن يكون هناك تفويض للسلطات والصلاحيات، وأن يكون حجم العمل مناسب تمامًا مع مؤهلات العاملين.
- من الضروري أن يعرف مدير الكلية طرق وأسباب الرضا الوظيفي من أجل تحفيز العاملين نحو الأداء الفعال والكفاء.

## مراجع البحث:

- 1- **Katebi, A., HajiZadeh, M., Bordbar, A. & Salehi, A. (2022):** The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol (23), No. (1), p 23.
- 2- **Stephen, P. Robbins & Timothy, A. Judge (2013):** Organizational Behavior, Pearson Education, London, p 74.
- 3- **Timothy, A. Judge & Klinger, R. (2009):** Promote Job Satisfaction through Mental Challenge, Edited by Edwin, A. Locke: Handbook of Principles of Organizational Behavior, John Wiley & Sons, Ltd, p107.
- 4- **Inayat, Wasaf & Khan, M. Jahanzeb (2021):** A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Education Research International, Volume 2021 | Article D 1751495, p7.  
<https://doi.org/10.1155/2021/1751495>
- 5- **Solomon, B. C., Nikolaev, B. N., & Shepherd, D. A. (2022):** Does Educational Attainment Promote Job Satisfaction? The Bittersweet Trade-Offs Between Job Resources, Demands, And Stress, Journal of Applied Psychology, 107(7), 1227–1241.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000904>
- 6- **Rajni, S. (2022):** A Study of Theoretical Concepts of Job Satisfaction, International Journal of Innovative Science and Research Technology, Volume 7, Issue 8, August, p 931.
- 7- **Kumari, Neeraj (2011):** Job Satisfaction of the Employees at the Workplace, European Journal of Business and Management, Vol 3, No.4, pp 14-15.
- 8- **Vanarse, Renuka (2019):** Organizational Commitment and Job Satisfaction, Empryal Publishing House, India.
- 9- **Balas-Timar, Dana (2015):** Relationship between job performance and job satisfaction viewed from the chaos theory perspective, International Journal of Education and Research, Vol. 3 No. 3 March, pp 517-521.
- 10- **Shmailan, A. B. (2016):** “the relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: an explorative study,” Business Management and Economics, vol. 4, no. 1, pp. 1–8.
- 11- **Azash, SMD & Thirupalu, N. (2017):** Scale for Measuring Job Satisfaction A Review of Literature, EPRA International Journal of Economic and Business Review, Vol.5, Issue 3, March, pp 114-120.
- 12- **Teten, M., Lindayani L., Syifa N. (2021):** The Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 657, p 491.
- 13- **Mishra, Shubhra & Cha, Pradeep (2021):** A Study on The Theoretical Concept of Job Satisfaction, International Journal of Education, Modern Management, Volume 03, No. 02(IV), April – June, pp 94-95.
- 14- **Hussain, S.A & Sekhar, Chandra K. (2021):** Employee Job Satisfaction and its Theories: A Study, peer reviewed and refereed journal, volume:10, ISSUE:7(6), July, pp 85-86.
- 15- **Mullins, Laurie J. (2010):** Management & Organizational Behavior, Ninth Edition, Pearson Education, London, p 275.
- 16- **Thangaswamy, A. & Thiyagaraj, D. (2017):** Theoretical Concept Of Job Satisfaction - A Study, International Journal of Research, Vol.5 (Iss.6): June, pp 468.