

الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين:

دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية

د| نهى مصطفى كمال ابو كريشة

المدرس بكلية تربية - جامعة مطروح

noha.abo.kresha.edu@mau.edu.eg

المستخلص:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالجامعات الحكومية متمثلة في جامعة القاهرة وغير الحكومية متمثلة في جامعة السادس من أكتوبر، وتحديد مدى جودة الأداء الوظيفي بها، وكذا مدى رضا العاملين بتلك الجامعات، بالإضافة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين كلٍ من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بتلك الجامعات، وكذا مدى وجود توازن بين الحقوق والواجبات التي يقوم بها العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية؛ وقد اعتمدت الدراسة على إجراءات البحث الوصفي المقارن، واستخدام الاستبيان الإلكتروني على عينة عمدية قوامها (٢٣٥) مفردة، وذلك من كلٍ من جامعة القاهرة كجامعة حكومية، وجامعة السادس من أكتوبر كجامعة غير حكومية، واعتمدت الدراسة على الرؤية النظرية التي قدمها آدمز حول كيفية تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الاداء من خلال المساواة والإنصاف، وكذا رؤية بورتو ولولر حول الإنجاز والعائد، بالإضافة الي رؤية بلاو حول المدخلات والمخرجات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية بين توافر الرضا الوظيفي للعاملين وبين إرتفاع مستوى إدائهم الوظيفي، كما أن للعدالة التنظيمية دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى اداء العاملين بالجامعات، كما أكدت الدراسة على أهمية نظم الحوافز والمكافئات والأجور في رفع مستوى اداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية :

الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، العدالة التنظيمية

تمهيد:

إهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا ازداد الاهتمام والأولويات الفكرية بالرضا الوظيفي لاسيما لارتباطه بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها لان نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً عندما يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة يفوق اهتمام العاملين فيها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل الجامعة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فقط، بل هو انعكاس لقدرات الرؤساء ودوافعهم والقادة أيضاً.

كما كان هناك اهتمام متزايد بالأداء الوظيفي في جميع المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء. فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح مؤشراً ومعياراً لأي تقدم في مختلف المجالات، كما قد حظى الأداء الوظيفي باهتمام بالغ في جميع المستويات داخل المنظمة ابتداءً من مستوى الفرد العامل في المنظمة وصولاً إلى أعلى مستوي فيها، وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمنظمة وصولاً إلى الدولة وذلك لان أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات العاملة بها.

ونظراً لتعدد أعمال الجامعات وتطورها في ظل التحولات المتسارعة عالمياً، ومحلياً، والتي تظهر على حجم الأعباء والواجبات التي يقوم بها العاملون، حيث أنهم العنصر المهم في تطوير الجامعات، جاء الإهتمام بهم، لكسب ولاءهم وإنتماؤهم للجامعة، وتحفيز طاقتهم. فشعور الرضا والإستقرار الوظيفي لدى العاملين يؤدي بطبيعة الحال إلى تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف الجامعة.

وبناءً عليه تسعى الورقة الراهنة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي واداء العاملين بالجامعات الحكومية متمثلة في جامعة القاهرة وغير الحكومية متمثلة في جامعة السادس من أكتوبر، وتحديد مدى جودة الاداء الوظيفي بتلك الجامعات، وكذا مدى رضا العاملين بتلك الجامعات، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بتلك الجامعات، وكذا مدى وجود توازن بين الحقوق والواجبات التي يقوم بها العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية. في محاولة لإستخلاص مجموعة من الدروس المستفادة من تحليل واقع وحقيقة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، سواء كانت دروساً تعكس لنا جوانب قوة علينا تعزيزها بين العاملين بتلك الجامعات، أو جوانب ضعف علينا مواجهتها والحد من تأثيراتها السلبية على المجتمع؛ وقد إعتمدت الدراسة على إجراءات البحث الوصفي المقارن، واستخدام الإستبيان الإلكتروني على عينة عمدية قوامها (٢٣٥) مفردة، وذلك من كل من جامعة القاهرة كجامعة حكومية، وجامعة السادس من أكتوبر كجامعة غير حكومية، بالإضافة إلى الاعتماد على منهجية مسح التراث وإعادة تحليل نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ولذلك تم تقسيم الدراسة الراهنة إلى ستة عناصر، وهي:

أولاً: الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي وأهميته.

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته.

رابعاً: الإطار الميداني للدراسة.

خامساً: الإستنتاجات وخيارات المستقبل.

أولاً: الإطار النظري والمنهجى للدراسة:

أ- مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات أياً كان نشاطها مشكلة كبيرة تتمثل في كيفية ضمان التعاون الإيجابي والولاء والانتماء والأداء الوظيفي الجيد من جانب العاملين لتحقيق أهدافها، وقد أدى هذا إلى زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأدوات المهمة لتحقيق ما سبق، ويلاحظ أن معظم الدراسات التي تمت عن الرضا الوظيفي تمت في القطاع الخاص، والقطاع العام (الحكومي) بشكل عام والمؤسسات الأكاديمية بشكل خاص لم تحظى بنصيب كافي في هذا المجال. وإن كانت العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة للرئاسة، فهي عملية تنظيمية بالغة التعقيد بالدرجة الأولى، وقد ترغم السلطة الإدارية العاملين في التنظيمات المختلفة ومنها الجامعات، على الطاعة، ولكنها لا تلهيهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماسة والتعاون والانتماء والإبداع والتفاني والرضا عن العمل وحسن الأداء، وبالتالي نحتاج الى شكل تنظيمي جامعي جديد يمكنه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تحقيق جودة الاداء الوظيفي داخل التنظيم - الجامعة - وهو ما يحفز العاملين على إنجاز اهداف التنظيم بل وتخطيها، ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة بين تحقيق أو تواجد الرضا الوظيفي كمتغير مستقل ترغب الباحثة في قياس تأثيره على المتغير التابع، والمتمثل في تحقيق الأداء الفعال للعاملين بالجامعات، وهو ما يدفع الى السعي نحو الإجابة على عدة تساؤلات مؤداها: هل يشعر العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة بالرضا الوظيفي؟ ما مدى جودة الأداء الوظيفي للعاملين بتلك الجامعات؟ ما إنعكاس العدالة التنظيمية على أداء العاملين وعلى مستوى رضاهم عن العمل؟ وهل هناك توازن في الحقوق التي يحصل عليها العاملين بتلك الجامعات وبين الواجبات التي يقومون بها؟

ب- أهمية الدراسة:

- 1- تتضح الأهمية النظرية للدراسة الراهنة في أن تحقيق الرضا الوظيفي هو أحد عوامل النجاح داخل أى تنظيم، سواء للعاملين به أو لمن يرغب في الانضمام الى ذلك التنظيم، فيه تتحقق أهداف التنظيم وسياساته.
- 2- كما تتأكد الأهمية النظرية للدراسة في محاولتها وسعيها للتأكد من مدي صحة الرؤي النظرية لكل من أدمز حول المساواة والإنصاف والعدالة ودورها في رفع الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، وكذا من رؤية بورتو ولولر حول الإنجاز والعائد، وكذا رؤية بلاو حول المدخلات والمخرجات كأسس في دراسة التنظيم، وتحديد كيفية رفع الأداء به أو إنخفاضه، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والعكس.
- 3- كما تتضح الأهمية التطبيقية للدراسة الراهنة في محاولتها الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد على توسيع مدى الرؤية أمام صانع السياسة، وتمكن متخذ القرار من تبني سياسات جديدة قابلة للتطبيق على واقع المجتمع المصري، فيما يتعلق بتدعيم الرضا الوظيفي بالجامعات ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها سواء كانوا موظفين إداريين أو أعضاء هيئة تدريس بالجامعات، بما يعود بالمجتمع بالنفع العام على المجتمع، ويحقق ما تصبو إليه الدولة من تحول الجامعات المصرية الى جامعات عالمية.

ت- أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الراهنة في التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين العاملين داخل الجامعات الحكومية منها وغير الحكومية. ولتحقيق ذلك الهدف العام، فقد تمت ترجمته الى مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تحاول الدراسة الميدانية الإجابة عنه، وتتمثل في:

- ١- ما مدى رضا العاملين عن أدائهم وعن سياسات الجامعة المتبعة نحوهم؟
- ٢- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين تحقيق أهداف الجامعة؟
- ٣- هل ما يحصل عليه العاملون من مكافآت وحوافز وترقيات يحقق لهم الرضا الوظيفي؟
- ٤- ما النتائج المترتبة على الرضا الوظيفي للعاملين (موظفين وأعضاء هيئة التدريس) بالجامعات الحكومية وغير الحكومية؟
- ٥- ما مدى جودة الاداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية؟
- ٦- ما إنعكاس المكافآت ونظم الاجور والمرتبات وحركات النقل والترقية بالجامعات الحكومية وغير الحكومية على الأداء الوظيفي للعاملين بتلك الجامعات؟
- ٧- هل يوجد توازن بين ما يحصل عليه العاملين من أجور ومكافآت وبين ما يؤديه من أعمال؟
- ٨- هل يتم معاملة جميع العاملين بشكل متساوٍ لاسيما في الأجور والمكافآت؟
- ٩- هل للمتغيرات الديموجرافية (النوع، السن، طول مدة الخدمة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) تأثير على اداء العاملين وعلى رضاهم عن العمل؟

ث- مفاهيم الدراسة:

١- الرضا الوظيفي:

يشير ذلك المصطلح الى المشاعر التي يحملها الأفراد سواء كانت إيجابية أو سلبية تجاه عملهم، (أوبكر، ٢٠٠٣، ص. ٩٠) وتتضمن أن يكون راضياً عن الأجور وأمامه فرصة كبيرة للترقية، أن تعترف الإدارة بجهود الفرد وتشيد بها في معظم المناسبات لإرضاء غروره، (حسين، ١٩٩٨، ص. ٤١٦) وكذا الرضا عن محيط العمل، (التويجري، د.ت، ص. ٤٨) الرضا عن شروط العمل وزملاء العمل والسياسة التنظيمية، فهو مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله. (حسن، ٢٠٠٢، ص. ١٦٩) فهو تعبير يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويتفاعل معها خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق الأهداف الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حين ذلك بأنه راضٍ عن وظيفته. (الصليب، ٢٠٠٥، ص. ١٤)

ويعرفه جونز (Jones) على انه حالة وجدانية سارة، تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية، وعلى أساس ذلك فان الرضا الوظيفي يعتبر مفهوماً يشمل مظاهر خاصة أو محددة، ولعل أهم هذه المظاهر هي طبيعة الوظيفة، الزملاء، الإشراف، الراتب، نظام الترقيات، نظام الاتصالات، السياسات التنظيمية. (Jones, 2009)

كما يقصد به الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل. (عبدالباقي، ٢٠٠٤، ص. ١٣٠) كما ينظر إليه على أنه ينظر له علي أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل

وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً لطموحاته ورغباته. (عبدالباقي ب، ٢٠٠٤، ص. ١٧٣) كما يقصد بالأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام والذي بالتالي يُشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (شكري، ٢٠١٦، ص. ١١)

وتري الباحثة أن الرضا الوظيفي يمكن تناوله بشكل إجرائي، من خلال الأبعاد والمؤشرات التالية:

أ- التكيف مع بيئة العمل: إرتفاع مستوى طموح العامل ورغبته في الترقى، سعياً الى الوصول لمراكز مرموقة وقيادية بالجامعة، حصوله على درجات علمية أعلى من التي عُين عليها، قلة معدلات الخطأ من قبل العمل أثناء تأدية عمله، الرغبة في تطوير أدوات العمل، عدم الإضرار عن العمل، عدم إتباع أسلوب التهديد والعقاب مع الزملاء، البعد عن الغياب والتأخر المتكرر، قلة الشكاوى والتظلمات، عدم البحث عن عمل آخر دون الجامعة.

ب- العدالة التنظيمية: وتشمل التوزيع العادل للحوافز والمكافآت، موائمة الدخل الشهري مع الجهد المبور ومع المؤهلات العلمية للعامل، توفير المكافأة للعمل الإضافي، التوزيع المتساوي والعاقل لمسئوليات ومهام وأعباء العمل، تطبيق اللوائح والقوانين على الميع دون إستثناء أو محاباة، إمكانية مناقشة القرارات الإدارية، نزاهة التقييم الإداري.

٢- أداء العاملين:

يُعرف أداء العاملين على أنه كمية ونوعية المهام التي ينجزها الفرد او المجموعة في مكان العمل. (Schermerhorn, 1999, 25) كما يُعد محصلة النتائج لوظيفة ما او عمل ما او نشاط ما. (Brown, 2006, 48) كما يعرف بأنه النتيجة النهائية لنشاط معين. (Robbins, 84, 2007) فهو تنفيذ الأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات من قبل الموظف. (Uchhal, 2017, 18-21) كما يعنى أنه سلوك وظيفي موضوعي ليس فقط نتيجة قوى أو ضغوط ناتجة عن الفرد، بل نتيجة للتفاعل والانسجام بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. (Vithanage & Arachchige, 2017, 7-28)

كما يقصد به التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها، من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالأداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله الأعباء والمسؤوليات الوظيفية المسندة على عاتقه. (درة، ٢٠٠٨، ص. ١٢٥) فهو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الاداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية فى الوظيفة، والإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعى نحو الإستجابة لها بكل حرص. (العوامل، ٢٠٠٤)

فالأداء الوظيفي يُعبر عن إلتزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أُسندت إليه مهامها من الإلتزام بمواعيد الدوام الرسمي فى الحضور والغنصارف، والإلتزام بواجبات ومهام لوظيفة، والإلتزام بالأداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه. والاداء المرضي يتضمن اداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد ادنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه فى العمل. (شكري، مرجع سابق، ص. ٣٧)

عرف أرمستونج (Armstrong, 2001) الأداء بأنه عبارة "عن سجل من نتائج الأعمال المنجزة". (Armstrong, 2001, 468) كما عرفه هاتروب، وروك (Hatrup & Rock, 2002) إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الأشخاص وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة. (Hatrup & Rock, 2002, 25)

وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي بصورة إجرائية، هو عبارة عن:

أ- القدرة على العمل: وتتمثل في توافر قدرة العامل على تحديد متطلبات واحتياجات العمل، والقدرة على القيام به في الوقت المحدد وبالطريقة الفعالة، مع تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لأدائه والقيام به، مع المعرفة بإجراءات العمل، مع العمل على تقديم مقترحات لتطوير ذلك العمل، بما يملكه من خبرات ومهارات معرفية.

ب- الالتزام بقيم العمل: وتشمل المحافظة على وقت العملن وإستغلاله فيه فقط، تقبل الرأي والرأي الآخر، والإهتمام بسمعة المكان، والتعاون مع الزملاء والرؤساء، والعمل على تشجيع التعاون فيما بينهم، مع تحمل مسؤولية ما يقوم به من عمل، وخلق جو من الإحترام والتقدير المتبادل، وعدم تصيد أخطاء الآخرين، مع الإمتثال للتعليمات والقوانين المنظمة للعمل.

ج- نوع الدراسة ومنهجها وطريقتها:

تنتمي الدراسة الراهنة الى ذلك النوع من الدراسات الوصفية، لما لها من مميزات تمكن الباحثة من رصد الواقع المعاش داخل الجامعات بشكل مباشر، وعدم الوقوف عند ذلك، وإنما العمل على تحليل تلك الوقائع والمشاهدات، كما أنها تستخدم الدراسة الراهنة المنهج الوصفي المقارن لكونه يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة. كما إعتمدت الباحثة على المسح الاجتماعي كطريقة عامة للبحث، لكونها الطريقة الأكثر استخداماً في الدراسات الاجتماعية لكونه يتناسب والقياس الكمي للظواهر الاجتماعية، وهو الأفضل في جمع المعلومات الأصلية التي تصف مجتمع معين، (خيري، ١٩٩٩، ص. ٢٥٠) كما يمثل المسح الاجتماعي وسيلة مناسبة في التعرف على الإمكانات القائمة في المجتمع محل الدراسة، وفي الوقوف على المشكلات المختلفة التي تؤثر في ذلك المجتمع، (جابر، ٢٠٠٠، ص. ٢٨٢) كما يعد المسح الاجتماعي منهجاً لجمع وتحليل البيانات من خلال المقابلات المقننة أو الإستبيانات، وذلك بغرض الحصول على معلومات من أعداد كبيرة من المبحوثين الذين يمثلون مجتمعاً معيناً، (الجوهري، والخريجي، ٢٠٠٦، ص. ١٥٧) فهو يتميز بالمرونة لإتاحته الفرصة للباحثة لاستخدام أكثر من أداة لجمع البيانات. (عبدالرحمن، والبدوي، ٢٠٠٧، ص ٢٧١)

كما إعتمدت الدراسة على طريقة المسح الاجتماعي بالعينة العمدية، على عينة مكونة من (٢٣٥) مفردة موزعة بالتساوي بين جامعة القاهرة وجامعة السادس من أكتوبر، وذلك لكونها أكثر أنواع المسح استخداماً في البحث الاجتماعي، وكذا لتوفيرها الجهود والإمكانات والوقت، كما أن نتائجها تماثل الى حد كبير المسوح الشاملة. (جلبي، وبيومي، وعمر، ١٩٩٢، ص. ١٧٠)

ح- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان الالكتروني باعتباره أكثر الأدوات ملائمة لهذا النوع من البحوث، من حيث توفير الوقت والجهد في تجميع البيانات من عينة مجتمع الدراسة، كما أن تلك الاداة تقلل من فرص التحيز سواء عند الباحثة أو المبحوثين، كما تتمتع بسهولة تفريغ بياناتها وتحليلها، وللتأكد

من مدى صلاحيته لموضوع الدراسة وتحقيق أهدافها، تم إجراء إختبار الصدق والثبات باستخدام معامل الاختبار (الف كرونباخ)، وقد أظهرت نتائج ثبات وصدق الإستبيان بمعدل (٠,٧٦)، كما تم توزيعه من خلال شبكات التواصل الاجتماعي - فيسبوك، والبريد الإلكتروني - التي سهلت على الباحثة الكثير من الجهد، وسهل عليها إمكانية الإطلاع المباشر على عدد مفردات الدراسة.

خ- الدراسات السابقة:

أ- دراسات ترتبط بالرضا الوظيفي:

يتضح على المستوى العالمي أنه قد نشرت دراسة أمريكية عام (٢٠٠٢) هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوع القيادة لدى مدراء المدارس الثانوية في ولاية ماتشيجن الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: إن رضا المدراء الذكور عن الترقيات كان أكثر من رضا المدراء الإناث - إن رضا المدراء في المدارس الكبيرة كان أكثر من رضا المدراء في المدارس الصغيرة - إن الرضا الوظيفي كان أكبر عند المدراء الذين يتقاضون رواتب أعلا، كما كان الرضا أكبر عند المدراء الأكبر سنا - أن هناك رضا وظيفي أكبر عند المدراء الذين يستخدمون الحوافز المعنوية. (Barry, 2002)

كما نشرت دراسة أوغندية عام (٢٠٠٢) هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الخصخصة والراتب على الرضا الوظيفي بالتطبيق على شركات غانا الإفريقية. ولقد أظهرت النتائج أنه ليس هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي وعملية الخصخصة، ففي ظل الخصخصة لم يزداد الأمان الوظيفي ولا فرص التدريب، بينما كانت هذه الفرص متاحة أكثر في ظل القطاع العام، كما ان هناك تأثير للراتب على الرضا الوظيفي. (Kofi, 2002) كما نُشرت دراسة عام (٢٠١١) هدفت إلى معرفة أثر قيم العمل وثقافة المظمة على رضا العاملين في المنظمات الرياضية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني، وتكونت عينة الدراسة مكونة من ٣١٧ عامل من العاملين في المؤسسات الرياضية. وبينت النتائج أن قيم العمل تؤثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المستويات الإدارية بشكل عام ولكنها تشكل نسبة أعلى منها في المستويات الإدارية الدنيا، في حين أن جزء من الموظفين الذين يرون ثقافتهم التنظيمية وقادتها بصورة إيجابية لديهم درجة الرضا الوظيفي بنسبة اعلى من غيرهم، مما يشير إلى ان قيم العمل الإداري والثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في الرضا الوظيفي للموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قيم العمل الإيجابية لدى الموظفين نظراً لأهميتها في تطوير الرضا الوظيفي وبالتالي ينعكس الأمر على الأداء الوظيفي.

(Kim, 2011)

كما أجريت دراسة أمريكية عام (٢٠١٢) هدفت إلى التعرف على تأثير أخلاقيات الأعمال الفندقية على رضا الموظف، والالتزام التنظيمي، ومعدل الدوران الوظيفي، طبقت هذه الدراسة في مختلف قطاعات الفندق بدءً من اعلى المستويات إلى المستويات المتوسطة في الولايات المتحدة، كما إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم توزيع استبيانات لموظفي الفندق حيث شملت (٣٠٠) موظف من العاملين في الفنادق في الولايات المتحدة، وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل ايجابي بالالتزام التنظيمي والدوران الوظيفي، وأوصت الدراسة أن تلعب الإدارة دوراً رئيسياً في تعزيز المناخ الأخلاقي الايجابي والتأثير على ادراك موظفي الفندق للمناخ الأخلاقي. (Dimitriou, 2012)

كما أجريت دراسة عام (٢٠٢١) هدفت الى تحديد العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي، للممرضات العاملين في دور رعاية المسنين، وتم المراجعة المنهجية للأدبيات لسبع قواعد بيانات على الإنترنت (EMBASE و CINAHL و PsychINFO و MEDLINE و PubMed و Scopus و Web of Science) حتى ٢٣ يوليو ٢٠٢٠. وبينت النتائج أن كانت العوامل الفردية المرتبطة بشكل كبير بالرضا الوظيفي هي العمر، والحالة الصحية، وتقرير المصير / الاستقلال الذاتي ، والتمكين النفسي ، والمشاركة في العمل ، وإرهاق العمل ، وضغوط العمل. كانت العوامل الفردية التي تم تحديدها على أنها ليست مهمة أو ملتبسة هي الجنس والخبرة كممرضة / في رعاية المسنين. كما لم يتم تحديد أي عوامل تنظيمية مهمة للرضا الوظيفي للممرضات. تم تحديد ملكية المنشأة ودعم المشرف / المدير والموارد ومستوى التوظيف والعلاقات الاجتماعية على أنها ملتبسة أو غير مهمة. كما بينت النتائج أنه تختلف العوامل التي تم تحديدها على أنها مهمة للرضا الوظيفي للممرضات عن تلك التي تم الإبلاغ عنها بين مساعدي الرعاية في دور رعاية المسنين والممرضات العاملين في أماكن رعاية المسنين، مما يشير إلى أن هناك حاجة إلى أساليب فريدة لتعزيز الرضا الوظيفي للممرضات في دور رعاية المسنين. (Laura, November 2021)

اما على المستوى الإقليمي فقد أجريت دراسة سعودية عام (٢٠٠٧) هدفت الى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي بجامعة الملك سعود، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسح باستخدام الاستبيان، على عينة بلغت ٣٨٣ فرداً، وتوصلت الدراسة الى أن الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود راضون عن وظائفهم، ولكنهم غير راضين عن عنصر الحوافز والترقية وعنصر العناية الاجتماعية في الجامعة، كما بينت النتائج عدم وجود اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي لأفراد باختلاف أماكن أعمالهم في الجامعة. (المطيري، ٢٠٠٧)

كما اجريت دراسة فلسطينية عام (٢٠١٠) هدفت الى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية بنابلس، إضافة الى تحديد أثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة على ذلك، لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها ١٣٨ عضواً من أعضاء هيئة التدريس، باستخدام أداة الاستبيان، وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الكلية كانت متوسطة، وأن أقل مجالات الرضا هي الترقيات والحوافز، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تبعاً لمتغيري الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل. (منصور، ٢٠١٠، ص. ٧٩٥-٨٣٨)

كما أجريت دراسة سعودية عام (٢٠١٢) هدفت الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعه الملك خالد، وقد تضمنت الدراسة عينة قدرها ٣٧٧ مفردة، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة في طبيعة البيانات وفرض الدراسة مثل (النسب والتكرارات، المتوسط المرجح بالأوزان، اختبار Z test واختبار كا² وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١- توجد مجموعة من العوامل ذات التأثير على مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن أعمالهم تمثلت في (الرضا عن علاقات العمل، إدارة الأقسام العلمية، الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، إدارة الكلية، نظام الترقية

المعمول به بالجامعة، ظروف العمل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وملحقاته).

٢- لا يوجد فرق معنوي بين أعضاء هيئة التدريس (سعوديين، متعاقدين) من حيث الرضا عن العمل من عدمه حسب الخصائص الديمغرافية المميزة لهم (الدرجة العلمية، مستوى التعليم، الخبرة العملية، السن، الجنسية). (العتيبي، يناير ٢٠١٢، ص. ١٢٤)

أما على المستوى المصري فقد أجريت دراسة عام (٢٠٢٠) هدفت إلى الكشف عن مستوى إدراك العاملين من أعضاء الفريق الطبي (الأطباء، وهيئة التمريض) للعدالة التنظيمية داخل التنظيم الاجتماعي للمستشفى، ومدى شعور هؤلاء العاملين بالرضا الوظيفي، والعلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة: (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) والرضا الوظيفي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الاجتماعي عن طريق العينة، كما اعتمدت على المنهج المقارن؛ حيث تمت المقارنة بين أعضاء الفريق الطبي (الأطباء، وهيئة التمريض)، كما اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان بنوعيه: الورقي والالكتروني لجمع البيانات التي تطلبها الدراسة، وتشكلت عينة الدراسة من (٢٧٩) مفردة من الأطباء والتمريض في مستشفى بنى سويف الجامعي، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستوفاة (٢٧٠) استبياناً، كما استعانت الباحثة بأسلوب تحليل الوثائق والسجلات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسطاً من العدالة التنظيمية لدى الأطباء ومستوى منخفضاً لدى هيئة التمريض، كما أوضحت الدراسة أن العدالة التفاعلية هي أكثر أنماط العدالة التنظيمية إدراكاً بين الأطباء وهيئة التمريض. وكذلك كشفت الدراسة عن وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الأطباء ومنخفض لدى هيئة التمريض، كما أوضحت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. (شعبان، ٢٠٢٠)

ب- دراسات ترتبط بأداء العاملين:

أجريت على المستوى العالمي دراسة إيرانية عام (٢٠١٠) هدفت إلى معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، باستخدام أداة الاستبيان على عينة بلغت ٣٥ موظفاً يعملون في شركة Dadevarz Jooya بيران، بإتباع أسلوب التحليل الوصفي، وقد أظهرت الدراسة أن تواجد حياة وظيفية ذات جودة عالية يؤدي إلى خفض نسبة الغياب والحوادث والشكاوى والإستقالات، وإنخفاض فرص التطور والنمو والعلاقات الاجتماعية في الشركة، وأوصت الدراسة بزيادة المرتبات والمزايا لموظفي الشركة، والإهتمام بتوفير بيئة عمل آمنة صحية للموظفين. (Kheradmand., Valilo, & Lotfi, 2010, , PP. 317-323)

كما نشرت دراسة صينية عام (٢٠١١) هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الاخلاقية والاداء وذلك باستخدام بيانات من جمهورية الصين الشعبية، بما يتفق مع التبادل الاجتماعي، والتعلم الاجتماعي، ونظريات الهوية الاجتماعية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث شملت هذه الدراسة ٧٢ مشرفاً و ٢٠١ تقرير مباشر من مشاريع الصيدلانية الرئيسية المشاركة في جمهورية الصين الشعبية، وكشفت النتائج أن القيادة الرشيدة ذات علاقة بشكل ايجابي وملحوظ بالأداء الوظيفي، من حيث الكفاءة الذاتية، والسيطرة على عدالة

الاجراءات، أما عن توصيات الدراسة الى ضرورة تعزيز الآليات الكامنة والظروف التي تتعلق بالقيادة الرشيدة لمختلف النتائج الفردية والجماعية. (Walumbwa, Mayer,)

(Wang, Workman, Christensen, 2011, pp 204-213

كما أجريت دراسة نيجيرية عام (٢٠١٢) هدفت الى دراسة أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا، وأيضاً دراسة ما إذا كانت فاعلية ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل ملائم. وكان مجتمع الدراسة من ١٨ شركة تأمين عاملة في نيجيريا، وقام الباحث باستخدام أدوات التحليل (الانحدار والانحدار) لتحليل البيانات بحيث قام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات إضافة إلى العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة مع التدريب، ونظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل كانت هي مفاتيح التحكم في أداء شركات التأمين العاملة في نيجيريا، وأما مدى اشتراط هذه الممارسات بمناخ مكان العمل فقد كانت علاقته متوسطة. (Moronke, 2012, 8-20)

كما نشرت دراسة نيجيرية أيضاً عام (٢٠١٢) هدفت الى التعرف على أثر التزام المدراء والقياديين بالأخلاق على الأداء الوظيفي وقد شمل مجتمع الدراسة جامعة كانو في مدينه نيجيريا ، كما إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و كانت نتائج هذه الدراسة فهي ان الأخلاق يمكن أن تساعد على تحديد السبب الجذري للسلوك الأخلاقي، اما عن توصيات هذه الدراسه فهي :- يجب على القادة ايجاد بيئة عمل ودية أخلاقية لجميع العاملين والتواصل بالقضايا الأخلاقية وكما أوصت الدراسة بأنه يجب ضمان بيئة أخلاقية قوية في مكان العمل وان يكون قيم وقواعد العمل وفقاً لنهج الأخلاق. (Moronke, 2012, pp 228-236)

كما نشرت دراسة أمريكية عام (٢٠١٢) هدفت الى التعرف على أثر الذكاء الثقافي على الأداء الوظيفي، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم فحص عينة مكونة من مجموعتين من العاملين في المستشفى من خلال توزيع ٣٠٠ إستبيان على الموظفين، وأعيد ٢٨٠ إستبيان منهم، وأظهرت النتائج الى وجود أثر للذكاء الثقافي على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفى. وكما أظهرت النتائج الى وجود فروق بين الموظفين حول الأداء تعزى لمتغير المستوى الوظيفي بينما لم يكن هناك فروق تعزى لمتغيرات النوع والخبرة،وأوصت الدراسة بضرورة ان تقوم إدارة الموارد البشرية في تذويب الخلافات الثقافية بين الموظفين وتوعيتهم بها. (Nafei, 2012)

كما نُشرت دراسة باكستانية عام (٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الباكستانية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على ٢٤٠ موظف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة مولتان. بعد إجراء المعالجات الإحصائية من خلال برنامج SPSS وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف الموظفين واختيارهم والتدريب والتطوير وسياسة المكافآت وتقييم الأداء) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. (Naz, Fareeha,)

(Aftab, Junaid & Awais, Muhammad, 2016, pp. 699-708

كما نشرت دراسة إندونيسية عام (٢٠٢١) هدفت الى فحص الذكاء الثقافي وتأثيره على الأداء الوظيفي في سياق أمناء المكتبات الأكاديمية. تم استخدام أسلوب البحث المسحي وتم جمع البيانات من ٣٠٥ أمين مكتبة يعملون في المكتبات الأكاديمية الإندونيسية. قيم أمناء المكتبات الأكاديميون أنفسهم بأنفسهم وأجابوا على الاستبيان. تم تحليل البيانات وصفيًا واستنتاجيًا، وبينت النتائج أن أمناء المكتبات الأكاديميين حصلوا على درجات عالية جدًا على مستوى ذكائهم الثقافي وأيضًا على أدائهم الوظيفي، كما توصلت الدراسة الى أن الذكاء الثقافي يُعزز من الأداء الوظيفي. (September 2021, Soesantari)

اما على المستوى الإقليمي فقد أجريت دراسة أردنية عام (٢٠١٤) هدفت الى التعرف على اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في مجموعة الإتصالات الأردنية، والتعرف على مصادر تلك الضغوط في محاولة لوضع حلول لها، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت ٣٤٠ مفردة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر لضغوط العمل (عبء العمل وصراع الدور وغموض الدور والظروف المادية للعمل) على الأداء الوظيفي وعلى الولاء الوظيفي والالتزام الوظيفي. (الساكت، ٢٠١٤)

كما نُشرت دراسة عمانية عام (٢٠١٤) هدفت الى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي في بنك القاهرة عمان، وتناولت أخلاقيات الأعمال من خلال "المسؤولية، الأمانة، الشفافية" فيما تناولت الأداء الوظيفي من خلال "جودة الأداء الوظيفي، المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، حجم الأعمال المنجزة تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك القاهرة عمان، حيث بلغ عددهم ٢٣٠٠ موظفًا وموظفة، في ضوء احصائيات أقسام شؤون الموظفين في بنك القاهرة عمان وأختارت الباحثة عينة عشوائية، حيث بلغ عددها (٣٢٢) موظفًا وموظفة من العاملين في بنك القاهرة عمان واستخدمت الدراسة الإستبانة أداة لجمع البيانات من وحدة المعاينة حيث بلغ عدد الإستبانات الموزعة على العاملين، ٣٤٠ إستبانة منها ٣٢٩ إستبانة وتم إستبعاد ٧ إستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي فخضع ٣٢٩ إستبانته للتحليل الإحصائي. وبنيت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لأخلاقيات الأعمال بأبعاده (المسؤولية والأمانة والشفافية) على الأداء الوظيفي في بنك القاهرة عمان، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لأخلاقيات الأعمال بأبعاده (المسؤولية والأمانة والشفافية) على المعرفة بالمتطلبات الوظيفية في بنك القاهرة عمان. (سليمان، ٢٠١٤، ص. ل، م)

كما نشرت دراسة عراقية عام (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية، وتألفت متغيرات الدراسة من المتغير المستقل إستراتيجيات الموارد البشرية وأبعاده والمتغير التابع الأداء الوظيفي وأبعاده ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لقياس أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، وتم اختيار عينة الدراسة حيث وزع ٣٥٠ استبانة على الموظفين في الجامعات الأهلية العراقية، ولعدم مقدرة الباحث على استرداد جميع الاستبانات فقد بلغ عدد مفردات العينة ٣١١ موظف، وتم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار الأحادي باستخدام البرنامج

الإحصائي SPSS وبينت نتائج الدراسة ضرورة أن تهتم الجامعات بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب العاملين للقدرة على تطوير أدائهم. (الدليمي، ٢٠١٨، ص. ن)

ت- دراسات ترتبط بالرضا الوظيفي واداء العاملين:

يتضح على المستوى العالمي انه قد أجريت دراسة عام (٢٠٠٠) هدفت الى تحديد أثر العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين على تصورات العاملين للعدالة التنظيمية وعلى إتجاهاتهم نحو العمل وسلوكياتهم، وقد إشملت الدراسة على عينة حجمها (٥٦٢) عضواً من العاملين بفندقين وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، وكذا وجود اثر للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي، وعلى دوران العمل، ووجود دور رئيسي للعدالة الإجرائية والتوزيعية في العلاقات المتبادلة القائمة بين الرؤساء والمرؤسين. (Lee, 2000)

كما أجريت دراسة صينية عام (٢٠٠٣) هدفت الى التعرف على العوامل المؤثرة في إدراك العاملين بجامعة أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل، وقد تكونت الدراسة من عينة بلغت (٢٤٦) موظفاً بجامعة أوهايو، وذلك باستخدام مقياس بوجر (Beugre, 1998) لقياس العدالة التنظيمية، ومقياس وارنر (Warner, 1973) لقياس الرضا الوظيفي، وقد بينت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، وهناك ارتباط إيجابي قوى بين كلٍ من العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي. (Schmiesing., Safrit, 2003)

كما أجريت دراسة أمريكية عام (٢٠٠٦) هدفت الى التعرف على الرضا الوظيفي لدى مديري شبكة الانترنت في ولاية كارولينا الشمالية على أساس استبيان مينيسوتا للرضا الوظيفي، واستندت البيانات التي تم جمعها من الإجابة على 20 سؤال تم إجراؤها على شبكة الانترنت وشارك ما مجموع 381 لمسئولي الشبكة في ولاية كارولينا الشمالية المشاركة في هذه الدراسة وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة: ان هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والعمر، وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والتعليم ، وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والخبرات ، إضافة لذلك أظهرت الدراسة بأن هناك رضا وظيفي لدى مسؤولي الشبكة بشكل عام مع وظائفهم حيث أشار نصف مسؤولي للشبكة بالرضا الوظيفي مع رؤسائهم والمشرفين على طريقة التعامل مع عمالهم وأظهرت الدراسة ان هناك عدم رضا على الطريقة التي يتم فيها وضع السياسات موضع التنفيذ. وقد اصت الدراسة بأجراء المزيد من الدراسات لتحديد الاسباب التي أدت الى نسبة غير متكافئة من الرضا الوظيفي بين الرجال والنساء. (Hilmi, 2006)

كما نشرت دراسة ماليزية (٢٠١٠) بهدف دراسة أثر العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية) على وظيفة الموظف والالتزام التنظيمي ودوران العمل. باستخدام أداة الإستبيان على عينة من ٣٠٠ موظف يعملون بالشركات الصغيرة والمتوسطة بماليزيا، وتكونت العينة من موظفين إداريين وغير إداريين، وتوصلت الدراسة الى أن العدالة التوزيعية والإجرائية لها علاقة كبيرة مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمل. (Edward , Choong, & Tioh, 2010, 56-63)

كما أجريت دراسة يابانية عام (٢٠٢١) هدفت الى إنشاء إستراتيجية لتحسين بيئة عمل الممرضات. ونظرًا لأنه من المتوقع أن ينخفض عدد السكان في سن العمل في اليابان ، فإن الحفاظ على قوة العمل الممرضة أمر مهم. من أجل إنشاء استراتيجية لتحسين بيئة عمل الممرضات ، قمنا بدراسة العلاقة بين عوامل العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي وسهولة العمل. وتم توزيع استبيان على ٩٦٩ ممرضة، وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير كبير للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، في حين كان هناك تأثير للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي، ومن أجل تعزيز الرضا الوظيفي / سهولة العمل بين الممرضات اليابانيات ، قد يكون تحسين العدالة التفاعلية هو أفضل استراتيجية. (Misako, et.al, October 2021)

أجريت على المستوى الإقليمي دراسة سودانية (٢٠٠٤) هدفت الى معرفة مدى رضا أعضاء هيئة تدريس جامعة السودان عن عملهم وعن جو العمل ومدى رضا الإدارة عن أدائهم. والذي يؤدي إلى زيادة الأداء وتجويده وتحسينه. وذلك من خلال دراسة بيئة العمل الداخلية للجامعة وسياسات تنمية وتطوير العاملين وترقياتهم ومعرفة نظام الحوافز المطبق ومدى فعاليته وتوفير روح المشاركة والتعاون ، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المستند على دراسة الحالة، على عينة قوامها ٢٠٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس باستخدام أداة الإستبيان، وبرنامج SPSS ، وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) يحبون عملهم ويشعرون بروح الإنتماء إليه ويوافقون على أن سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضية، وأن الإدارة راضية عن أداء أعضاء هيئة التدريس العاملين بها وأن الجو العام للكليات التي يتبعون لها يتناسب مع مستوى الأداء الذي يتطلعون إليه على وجه العموم، كما بينت الدراسة إن أغلب أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة راضية عن أداءهم كما أنهم يجدون التقدير لأفكارهم المقترحة لتطوير العمل. وكذلك يوافقون على أن الرؤساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء والاتصال مع رؤسائهم، كما بينت الدراسة أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن تعاون زملاء يساعد على رفع الكفاية في الأداء، وأن أفراد العينة يرون أن نظام الحوافز المطبق حالياً لا يعتبر مجزياً وذلك لأنه لا يوجد نظام ثابت للحوافز المادية والمعنوية. (يوسف، ٢٠٠٤)

كما أجريت دراسة عام (٢٠٠٤) هدفت الى التعرف على العلاقة بين عدالة نظام تقويم الاداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئات الاولى والثانية والثالثة في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، وعددهم (١٩٨٦) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٤٨٣) موظفاً، وتم استخدام مقياس بيرس وبورتر (Pearce & Porter) لقياس عدالة نظام تقويم الأداء، وقد بينت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقويم الأداء وكل من الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي. (الحوامدة، ٢٠٠٤، ص. ٦١-٩٩)

كما أجريت دراسة إماراتية عام (٢٠١٥) هدفت الدراسة الي التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته، وأهم العوامل المؤثر على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة ، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، فيما جاءت فرضيات الدراسة في أن نظام الحوافز له دور كبير في زيادة الأداء

،ومدي تأثير ظروف بيئة العمل علي أداء العاملين واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاستاذة الاكاديمين والموظفين الادارين في كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا وتم توزيع الاستبيان علي عدد ١١٠ فرد وهم عدد الافراد الذين يعملون فيها وتحصل الباحث على ٨١ فرد، وتوصلت الدراسة الي أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والاداء ، وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والاداء ، واوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة، وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية علي الراتب حتي يتم رضا العاملين عن وظائفهم. (بشير، ٢٠١٥، ص.د.)

كما نُشرت دراسة أردنية عام (٢٠١٧) هدفت الى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة وتناولت الجوانب التالية: الرواتب والحوافز والمكافآت، العلاقة مع الرئيس المباشر، زملاء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة ،المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة التي شملت 227 فرد الى مجموعة من النتائج كان من اهمها ان درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي ل فقرات الدراسة وهو (٣,١١) هو يمثل درجة متوسطة من الرضا ، وتبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات، وتبين ان مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، وبناء على النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء الاسعار الموجود واعطاء الإدارة اهتمام اكثر بالمقترحات التي يبديها العاملين و اشراك العاملين في الدورات والندوات. (المعاينة، ٢٠١٧، ص. ٥٨)

كما أجريت دراسة كويتية عام (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانة مكونة من 40 فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت والبالغ عددهم ١٣٠٣ موظفاً وموظفة، حيث قام الباحث بسحب عينة ميسرة من مجتمع الدراسة بتوزيع ٢٩٧ إستبانة، وكان عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل ٢٦٩ إستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) كل من بعدي الحوافز (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت. (العزي، ٢٠١٧، ص. ل)

كما نشرت دراسة فلسطينية عام (٢٠١٨) هدفت الى معرفة درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بطبيعة الأداء المهني للصحفيين الفلسطينيين، ومعرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى

الصحفيين الفلسطينيين، وعوامل تحققه، وكشف تأثير هذه العوامل على الرضا الوظيفي، والأداء المهني، بشكل منفصل، ومعرفة محددات الأداء المهني وأبرز الضغوط التي تحد من تطور الأداء المهني للصحفيين الفلسطينيين، وحجم تأثيره على أدائهم. بإتباع منهج الدراسات المسحية، وأظهرت نتائج الدراسة معرفة درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بطبيعة الأداء المهني للصحفيين الفلسطينيين، ومعرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين، وعوامل تحققه، وكشف تأثير هذه العوامل على الرضا الوظيفي، والأداء المهني، بشكل منفصل، ومعرفة محددات الأداء المهني وأبرز الضغوط التي تحد من تطور الأداء المهني للصحفيين الفلسطينيين، وحجم تأثيره على أدائهم، وهناك درجة عالية من الرضا لدى الصحفيين الفلسطينيين عن طبيعة العمل وظروفه. (العزیز، ٢٠١٨)

تعقيب:

بناءً على العرض السابق لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بالرضا الوظيفي، وأداء العاملين، على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية؛ تحاول الباحثة تحديد ما أتفقت فيه تلك الدراسات من نتائج، وما اختلفت حوله، هذا إلى جانب عرض ما أغفلته من قضايا في تناولها لموضوع الدراسة، مع توضيح أوجه الاستفادة منها في الدراسة الراهنة:

أ- من حيث الموضوع والأهداف:

١- اختلفت الدراسة الراهنة عن دراسة Kofi Fred Asiedu ، Barry, David حيث اهتمت الدراسات الاخيرة بدراسة الرضا الوظيفي وعلاقة بالقيادة بالمدارس، والاندية الرياضية في حين اهتمت الدراسة الراهنة بعلاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين بجامعة القاهرة والسادس من أكتوبر.

٢- كما اختلفت الدراسة الراهنة مع كلٍ من دراسة (Nafei, Wageeh)، ودراسة (Soesantari) التي اهتمتا بتناول العلاقة بين الذكاء الثقافي وبين الاداء الوظيفي وليس الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

٣- كما إتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة مجيد مصطفى منصور في دراسة الرضا الوظيفي بالجامعات، ولكن بالتطبيق على اعضاء هيئة التدريس، دون العاملين، والتي اهتمت به الدراسة الراهنة. وكذا مع دراسة مهند أحمد التي تناولت دراسة العلاقة بين رضا اعضاء هيئة التدريس ومدى رضا الإدارة عن ادئهم.

٤- وجود ندرة في الدراسات المصرية التي تتعلق بالرضا الوظيفي، لاسيما دراسة عيبر نبيل شعبان التي هدفت الى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، وكذا دراسة (Schmiesing, R., Safrit, D. Gliem, Do) ، ودراسة (Edward , Choong , & Tioh) التي اهتمت بذات الجانب.

ب- من حيث النتائج:

(١) ارتبطت النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة بطبيعة المجتمعات التي أجريت فيها تلك الدراسات، مع ملاحظة قلة الدراسات المصرية المتعلقة بالاداء الوظيفي.

(٢) إتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع كل من دراسة Barry, David A , Kofi Fred Asiedu التي أكدت على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والرواتب العالية. كما اتفقت مع دراسة (Kheradmand, Ebrahim, Valilou, Mohammadreza, & Lotfi, Alireza) التي أوصت بضرورة رفع المرتبات والمزايا المختلفة للعاملين لرفع مستوى أدائهم.

- ٣) كما اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة نجاة المطيري ، ودراسة مجيد مصطفى منصور التي أكدتا على وجود علاقة بين الحوافز المادية ونظام الترقيّة وبين الشعور بالرضا الوظيفي.
- ٤) كما اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة (Moronke ,Shukurat) التي أكدت على وجود علاقة بين نمط القيادة وبين تحقيق اعلى معدلات للاداء الوظيفي.
- ٥) كما إتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة عبير شعبان التي أكدت على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.
- ج - من حيث الأساليب المنهجية:

١) اعتمدت الدراسات السابقة على مجموعة محددة من الإستراتيجيات المنهجية، منها: المنهج الوصفي، وأداة الإستبيان لجمع البيانات، والتحليل الكمي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، مع وجود ندرة في استخدام المناهج الكيفية وكذا الإلكترونية - الإستبيان الإلكتروني، مع الإشارة الى وجود دراسة استخدمت قواعد البيانات العلمية في مراجعة الادبيات البحثية مثل دراسة (MaryCoughlin and Janet Laura D.Aloisio , E.Squires).

٢) كما اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة عبير شعبان في استخدامها للمنهج المقارن، وكذا أسلوب المسح الاجتماعي، وكذا في استخدامها للإستبيان الإلكتروني.

٣) كما أختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة (Walumbwa, Mayer, Wang, Workman, Christensen) التي استخدمت نظرية الهوية الاجتماعية لدراسة الاداء الوظيفي.

٤) عدم وضوح الأطر النظرية لعدد كبير من الدراسات السابقة.

د- الإطار النظري الموجه للدراسة (النظريات المفسرة للرضا والأداء الوظيفي):

تستند الدراسة بشكل رئيس على ما قدمه ستاسي آدمز (stacey adams) عام ١٩٦٣ في نظريته حول العدالة والإنصاف والمساواة داخل التنظيمات المختلفة، وهي الأسس التي يقوم عليها الرضا الوظيفي في نظره، وبالتالي يتحقق الرضا الوظيفي، حيث أكد على ضرورة إرساء مبدأ العدل في المنظمة، نظرا لما له من آثار ايجابية على مستوى المنظمة (التميز والفاعلية التنظيمية والتنافسية)، والفرد (الولاء والرضا والاستقرار الوظيفي) وترتكز العدالة وفق لآدمز على مقارنات يعقدها العامل بشكل شبه يومي بين ما يحصل عليه وما يقدمه (المخرجات والمدخلات) مع زملائه في المنظمة وخارجها.

فتقوم فكرة العدالة والإنصاف التي تحقق الرضا الوظيفي وتزيد من معدلات الاداء للعاملين على مدى إحساس العاملين واداركهم لوجود إنصاف في الحقوق والواجبات، والتي تتعلق بما يتحصل عليه الفرد من مكافآت، وحوافز وأجور في مقابل ما يقدمه من مجهودات أثناء أدائه، وبالاعتماد على إجراءات عادلة مع الالتزام بالقواعد وقوانين العمل في ظل مناخ قائم على الاحترام والتقدير بين الرؤساء والمرؤوسين. (سومية، دت، ص ٨٩) وإذا كانت نتيجة المقارنة بين النسبتين عادلة تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، اما إن كانت النسبتين غير متساوية فإن النتيجة تكون شعور العامل بعدم الرضا عن عمله في التنظيم الذي يعمل به، وبالتالي ظهور جوانب سلبية مثل الغياب أو الإستقالة أو الإحساس بعدم العدالة أو إنخفاض الأداء. (بوقيلع، ٢٠١١، ص.١٣)

كما تؤكد تلك النظرية على أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، كما يقصد آدمز بالمخرجات بأنها تلك الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل: النقود والمكافآت والراتب والمزايا العينية والاستقلالية والسلطة والمدح والتقدير والمركز الاجتماعي وواجبات ومهام العمل. أما المدخلات فينظر إليها آدمز على أنها الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الفرد مثل: العمر والجنس ومستوى التعليم والتدريب والخبرة منظمة والمعرفة والذكاء والمهارة والجهد والدافع والولاء للمنظمة. (درة، مرجع سابق، ص. ٢٥، ٢٦)

كما إن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسةً للعمل، ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضاً انتماءه لوظيفته وللمنظمة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه وبالعكس، فالفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل أيضاً مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة والمنظمة، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه. (Saari, L. & Judge, 2004, Pp. 395-407)

كما أن الشعور بالرضا لدى الفرد يزيد من الإنتاج، والرضا عن العمل في الأمور الأساسية بالنسبة للفرد والمجتمع، فإذا وجد شعور بالرضا لدى الفرد عن العمل وعن مرؤوسيه، ينتج بينه وبين من في العمل معه توافق نفسي واجتماعي، وهذا بدوره ينعكس أثره إيجابياً على أداء الفرد. (عبدالله، ٢٠٠٨)

كما تعتمد الدراسة على ما قدمه كل من بورتير ولولر في نموذجهما النظري حول الدافعية (Porter and Lawler Model of Motivation) حيث ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد. وبموجب هذا النموذج، يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز والجهد المبذول. فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم الرضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد. ويؤمنان بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد. وقد بين بورتير ولولر أن هناك نوعين من العوائد، وهما:

- أ- عوائد ذاتية (Intrinsic Rewards): وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- ب- عوائد خارجية (Extrinsic Rewards): وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية، والأجور، والأمن الوظيفي.

يوضح نموذج بورتير ولولر التداخل بين عملية الحفز، والإنجاز، والإشباع / الرضا. وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤسين متوسطة الصعوبة، ومتفقه مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحوافز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين، والعمل على إشباعها. (Owens, 1981, p. 129)

كما أكد بورتير ولولر على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن

يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لإبعاد دوره كى يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها، ويعتمد نموذج بورتر ولولر على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد والمكافأة، وحكم الفرد وقراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها، وايضاً يتضح أن هناك علاقة بين الاداء والقناعة والرضا. (سلطان، ٢٠٠٦، ص. ١٥)

كما تعتمد الدراسة على نظرية التبادل الاجتماعي لدى بلاو (Social Exchange Theory: Blau, 1964) والتي تعتمد على فرضيتين رئيسيتين وهما:

١- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر. فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل. وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول). وبناء على ذلك فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي، وإن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل فقط.

٢- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا. (درة، مرجع سابق، ص. ٦٦)

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي وأهميته:

يتميز الرضا الوظيفي بعدة خصائص، أبرزها ما يلي:

- ١- يُعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمناً يكمن داخل الفرد العامل.
- ٢- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل ... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.
- ٣- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجد فيها حال ممارسته لنشاطه اليومي، لذا كان لزاماً على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدراً كبيراً من الاهتمام، أولاً؛ لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانياً لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

٤- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، قد لا يرضى به مستقبلاً، إذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً. (العنزي، مرجع سابق، ص. ٣٠، ٣١)

أما أهمية الرضا الوظيفي:

تتبع أهمية الرضا الوظيفي من العلاقة التي تربطه بالأداء، إذ إن هناك علاقة سببية بين الاداء والرضا الوظيفي، بمعنى ان الرضا المرتفع ينتج عنه اداء مرتفع، والعكس صحيح، فالموظف الراضى عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل، ودرجة ولائه، وإنتمائه للمنظم، وهو ما ينعكس على إرتفاع إنتاجه وأدائه. (حبايبة، ٢٠٠٩، ص ١٣) كما تتمثل أهميته فيما يلي:

- ١- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
- ٢- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ٣- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة، وإنخفاض معدلات دوران العمل.
- ٤- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ٥- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك الى زيادة الإنتاج.
- ٦- تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطه. (العنزي، مرجع سابق، ص ٣٢)

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته:

تشير بركس (Brucks) الى أن الأداء هو نتاج لثلاثة عوامل هي: القدرة، والدافعية، والبيئة. و أن كلاً من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين، كما أن أي خلل في هذه العوامل يؤدي الى ضعف الأداء. (Gillies, 1994)

تتضمن عناصر الاداء الوظيفي خمسة مكونات، وهي كالتالى:

- أ- **العناصر التنفيذية:** كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفاعلية.
- ب- **العناصر الاكاديمية:** كالمعرفة بنظم العمل وإجراءات، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.
- ت- **العناصر التطويرية:** كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات اعلى.

- ث- العناصر الاخلاقية: كالمحافظة على اوقات العمل، والقدرة على الحوار وعرض الراى، والإهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.
- ج- العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء. (الشايخي، والمزروع، ٢٠٠٨)

وهناك من أضاف الى تلك العناصر أربعة أخرى، وهم:

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ٢- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذى يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع فى الاخطاء.
- ٣- كمية العمل المنجز: اى مقدار العمل الذى يستطيع الموظف إنجازه فى الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ٤- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفانى فى العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الاعمال فى أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (السكران، ٢٠٠٤، ص. ٤٣)

أما محددات الأداء الوظيفي، فتشمل:

- أ- الدافع على العمل: ويقصد به مجموع القوى الداخلية التى تبع من ذاتية الفرد والتى تحرك وتوجه سلوكه فى إتجاه معين، ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة اهمية خاصة لها، لاسميا وإرتباطها بالرضا الوظيفي حيث لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجهم.
- ب- بيئة العمل (مناخ العمل): وتتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، وبالنسبة للبيئة الداخلية فهى تتمثل فى جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وانظمة وغيرها، اما البيئة الخارجية نجد انها تتكون من ثلاث بيئات وهى البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التى قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.
- ت- المقدرة على الأداء: فعلى إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم وإتجاهاتهم وذلك لكى تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة اى وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب. (آل سعود، ٢٠٠٨، ص ٢٠)
- ث- كما أن المعلومات الإيجابية فى العمل لها تأثير مباشر على تحقيق الرضا الوظيفي. (Thomas,) (et.al , October 2021)

خامساً: الإطار الميداني للدراسة:

تحاول الباحثة في هذا الصدد توضيح الخصائص الديموجرافية للمبحوثين، بالإضافة الى تحديد واقع الرضا الوظيفي بجامعة القاهرة وجامعة السادس من أكتوبر، وكذا واقع أداء العاملين بها، سواء تعلق الامر بأعضاء هيئة التدريس او الجهات المعاونة لهم، أو العاملين بالمستويات الإدارية بتلك الجامعات، وفيما يلي توضيح لذلك:

أولاً: الخصائص الديموجرافية للعاملين بجامعتي القاهرة والسادس من أكتوبر:

جدول رقم (١) الخصائص الديموجرافية للعاملين بجامعتي القاهرة والسادس من أكتوبر

جامعة ٦ أكتوبر		جامعة القاهرة		الخصائص الديموجرافية للعاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية	النوع
%	ك	%	ك		
٥٩	٥٦	٦٣	٨٥	ذكر	
٤١	٣٩	٣٧	٥٠	أنثى	
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي	
٨,٤	٨	١١,١	١٥	٢٥ : ٢٠	السن
١٢,٦	١٢	٩,٦	١٣	٣٠ : ٢٦	
١٥,٨	١٥	٩,٦	١٣	٣١ : ٣٥	
٢٨,٤	٢٧	٣٥,٦	٤٨	٤٠ : ٣٦	
٢١,١	٢٠	١٩,٣	٢٦	٤٥ : ٤١	
١٣,٧	١٣	١٤,٨	٢٠	٤٦ فأكثر	
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي	
١٧,٩	١٧	٢٠,٧	٢٨	أعزب	الحالة الاجتماعية
٦٩,٥	٦٦	٦٣,٧	٧٦	متزوج	
٥,٣	٥	٩,٦	١٣	مطلق	
٧,٤	٧	١٣,٣	١٨	أرمل	
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي	
٣,٢	٣	٧,٤	١٠	معيد	الوظيفة
٣,٢	٣	١,٥	٢	مدرس مساعد	
١٣,٧	١٣	١٤,٨	٢٠	مدرس	
٦,٣	٦	٦	٨	أستاذ مساعد	
١٠,٥	١٠	٧,٤	١٠	أستاذ	
٦٣,٢	٦٠	٦٣	٨٥	موظف	

				إدارى	
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي	
٨,٤	٨	٩,٦	١٣	من سنة وحتى ٥ سنوات	مدة الخدمة
٥٢,٦	٥٠	٢٨,٩	٣٩	أكثر من ٥ سنوات وحتى ١٠ سنوات	
٢١,١	٢٠	٣١,٩	٤٣	أكثر من ١١ سنة وحتى ١٥ سنة	
١٦,٦	١٦	٢٩,٦	٤٠	أكثر من ١٥ سنة	
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي	
٥,٢	٥	١٤,٨	٢٠	دبلوم	الدرجة العلمية
٢٤,٢	٢٣	٥٣,٣	٧٢	مؤهل عالي	
٤٠	٣٨	٣,٧	٥	ماجستير	
٣٠,٥	٢٩	٢٨,١	٣٨	دكتورة	
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي	

أ- الخصائص الديموجرافية للعاملين بجامعة القاهرة والسادس من أكتوبر من حيث النوع: يتضح من الجدول السابق أن غالبية العاملين بجامعة القاهرة وجامعة السادس من أكتوبر من الذكور بواقع ١٤١ مفردة، في حين عدد الإناث ٨٩ مفردة، كما يتضح من الجدول ان نسبة الذكور العاملين بجامعة القاهرة اعلى من نسبتهم بجامعة السادس من أكتوبر، حيث بلغت تلك النسبة بجامعة القاهرة ٦٣%، وجامعة السادس من أكتوبر بلغت نسبتهم ٥٩%، وقد يعكس ذلك ضعف مشاركة الإناث فى العمل بالجامعات الحكومية والخاصة، سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس او جهات معاونة او عاملين إداريين.

ب- الخصائص الديموجرافية للعاملين بجامعة القاهرة والسادس من أكتوبر من حيث السن: يتضح من الجدول السابق أن غالبية العاملين يقعون فى الفئة العمرية (٣٦ : ٤٠ عام) حيث بلغ عددهم ٧٥ مفردة بكلا الجامعتين، كما كانت نسبتهم بجامعة القاهرة اعلى من نسبتهم بجامعة السادس من أكتوبر، حيث بلغت ٣٥,٦% بجامعة القاهرة بواقع ٤٨ مفردة، فى حين كانت نسبتهم بجامعة السادس من أكتوبر ٢٨,٤%، بواقع ٢٧ مفردة. كما تلاهم فى ذلك العاملين الذين يقعون فى الفئة العمرية (٤١ : ٤٥ عام) حيث بلغ عددهم ٤٦ مفردة، وكانت نسبة العاملين بجامعة القاهرة منهم أكبر من العاملين بجامعة السادس من أكتوبر، حيث بلغ عددهم بالاولى ٢٦ مفردة، فى حين كانت نسبتهم بجامعة السادس من أكتوبر ٢٠ مفردة، كما يتضح أيضاً انه قد جاء بالمرتبة الثالثة فى المستويات العمرية من يقعون فى الفئة العمرية التى تزيد عن ٤٦ عاماً، وكان

عدهم بجامعة القاهرة أكبر من عددهم بجامعة السادس من أكتوبر، حيث بلغ بجامعة القاهرة ٢٠ مفردة، في حين كان بجامعة السادس من أكتوبر ١٣ مفردة فقط، هذا وكانت الفئات العمرية التي أقل من ٣٥ عاماً أقل الفئات العمرية المستعان بها بالعمل الجامعي. وقد يعكس ذلك ضعف الإستعانة بالقدرات الشبابية، سواء بالعمل الإداري أو بالعملية التدريسية، وقد يرتبط ذلك بالوضع الاقتصادي للدولة وسياساتها التوظيفية، وقلة فرص العمل الجديدة، من ناحية، وإرتباط الجامعات الخاصة - جامعة السادس من أكتوبر - أيضاً وتمسكها بعدم تعيين عاملين جدد، إلا للضرورة القصوى وبما يحقق أهدافها فقط، مما له بالغ الاثر أيضاً على الأوضاع الاجتماعية والإتجاه نحو العمل غير اللائق من ناحية أو الاعمال غير السوية من ناحية أخرى، ويهدر على المجتمع قدراته التي ينبغي الإستفادة منها. كما يعكس ذلك الوضع التمسك بالفئات الكبيرة في السن حتى وإن كانت ذو خبرة عالية، وقد يكون ذلك راجعاً الى مصالح شخصية من قبلهم ورغبتهم في عدم قبول عاملين جدد يعاونوهم في العمل، وينقلوا إليهم خبراتهم.

ت- الخصائص الديموجرافية للعاملين بجامعة القاهرة والسادس من أكتوبر من حيث الحالة الاجتماعية: يتضح من الجدول السابق أن نسبة العاملين المتزوجين بجامعة القاهرة هي الأعلى عن باقي النسب، حيث بلغت نسبة المتزوجين بجامعة القاهرة ٦٣,٧%، بواقع ٧٦ مفردة، كما كانت تلك النسبة أعلى من مثيلتها من العاملين بجامعة السادس من أكتوبر التي بلغ عدد المتزوجين فيها ٦٦ مفردة فقط، هذا وتضح من الجدول السابق أيضاً إرتفاع نسبة العاملين غير المتزوجين من قبل، وكانت نسبتهم بجامعة القاهرة أعلى من مثيلتها بجامعة السادس من أكتوبر، حيث بلغت بالأولى ٢٠,٧% بواقع ٢٨ مفردة، في حين كانت بجامعة السادس من أكتوبر ١٧,٩%، بواقع ١٧ مفردة، وقد يكون ذلك راجعاً الى ضعف مستوى الدخل بالنسبة لهم، وإرتفاع تكاليف المعيشة، مما ينعكس سلباً على تكوين أسرة جديدة ورعايتها.

ث- الخصائص الديموجرافية للعاملين بجامعة القاهرة والسادس من أكتوبر من حيث الوظيفة: يتضح من الجدول السابق أن غالبية العاملين بجامعة القاهرة والسادس من أكتوبر من القائمين على العملية التعليمية يعملون بدرجة " مدرس " وكانت نسبتهم بجامعة القاهرة أعلى من جامعة السادس من أكتوبر، حيث بلغت بالأولى ١٤,٨%، وبواقع ٢٠ مفردة، في حين كانت نسبتهم بجامعة السادس من أكتوبر ١٣,٧%، بواقع ١٣ مفردة فقط، كما كانت أقل الفئات الوظيفية تتمثل في وظيفة " مدرس مساعد " تلاها العاملين بوظيفة " معيد " وكانت نسبتها الأعلى بجامعة القاهرة حيث بلغت ٧,٤%، بواقع ١٠ معيدين، في حين كانت نسبتهم بجامعة السادس من أكتوبر ٣,٢%، وبواقع ثلاثة معيدين فقط.

ويعكس ذلك ضعف الإستعانة بالمعيدين في الجامعات غير الحكومية، وزيادتها في الجامعات الحكومية، وقد يكون مرد ذلك لرغبة في الجامعات غير الحكومية في الإستعانة بالخبرات التعليمية الجاهزة للاستاذة، دون المعيين أو حتى المدرسين المساعدين، دون تحمل نفقات مالية لخلق كوادر تعليمية جديدة، من ناحية، وقد يكون لهذا تأثير سلبي في هجرة الأساتذة بالجامعات الحكومية الى غير الحكومية لاسيما في ظل إختلاف الرواتب فيما بينهم لصالح الجامعات غير الحكومية.

ج- الخصائص الديموجرافية للعاملين بجامعة القاهرة والسادس من أكتوبر من حيث مدة الخدمة: يتضح من الجدول السابق أن مدة العمل بالجامعات الحكومية كانت اعلاها فيمن يزيد عن ١١ عاماً، وبلغت نسبتهم ٣١,٩%، بواقع ٤٣ مفردة، تلاها من كانت مدة خدمتهم أكثر من ٤٠ عاماً،

بنسبة ٢٩,٦% بواقع ٤٠ مفردة. في حين كانت اعلى مدة خدمة بالجامعات غير الحكومية فيمن يعملون اكثر من خمس سنوات وحتى عشرة سنوات، وبلغت نسبتهم ٥٢,٦%، بواقع ٥٠ مفردة. ح- الخصائص الديموجرافية للعاملين بجامعة القاهرة والسادس من أكتوبر من حيث الدرجة العلمية: يتضح من الجدول السابق أن غالبية العاملين بالجامعات الحكومية حاصلين على مؤهل عالٍ، وقد بلغت نسبتهم ٥٣,٣%، بواقع ٧٢ مفردة، في حين كانت أعلى نسبة بالجامعات غير الحكومية من الحاصلين على درجة الماجستير، وقد يرجع ذلك الى رغبة الجامعات غير الحكومية في الاستفادة من أفضل العناصر البشرية وخاصة الحاصلين على مؤهلات أعلى من الدرجة الجامعية الاولى، لما قد يكونوا قد إكتسبوه من مهارات وقدرات ونمط فكرة مختلف عن قرنائهم من الحاصلين على مؤهلات او درجات علمية أقل.

ثانياً: واقع الرضا الوظيفي بجامعة القاهرة والسادس من أكتوبر:

أ- مدى حب العاملين لعملهم وشعورهم بالإنتماء إليه:

جدول رقم (٢) مدى حب العاملين لعملهم وشعورهم بالإنتماء إليه

جامعة ٦ أكتوبر		جامعة القاهرة		مدى حب العاملين لعملهم وشعورهم بالإنتماء إليه
%	ك	%	ك	
٣٤,٧	٣٣	١٤,٨	٢٠	نعم
٣١,٦	٣٠	٣٧	٥٠	لا
٣٣,٧	٣٢	٤٨,١	٦٥	الى حد ما
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن غالبية العاملين بالجامعات الحكومية (القاهرة) يحبون عملهم وينتمون إليه بدرجة ضعيفة، حيث بلغت نسبة الراضين عنه ١٤,٨% بواقع ٢٠ مفردة فقط، مقارنة بالعاملين بالجامعات غير الحكومية (٦ أكتوبر) الذين ينتمون إليه ويحبونه بشكل اكبر، حيث بلغت نسبتهم ٣٤,٧%، بواقع ٣٣ مفردة، وربما يرجع ذلك الى جودة بيئة ونظام العمل بالجامعات غير الحكومية عن الجامعات الحكومية وعدم سيطرة البيروقراطية عليها، ومواكبتها للعصر، وإختلاف مستوى الدخل بين الإثنين.

ب- مدى معاملة العاملين بشكل متساوٍ عند الحصول على المكافآت والأجور والترقيات:

جدول رقم (٣) مدى معاملة العاملين بشكل متساوٍ عند الحصول على المكافآت والأجور

والترقيات

جامعة ٦ أكتوبر		جامعة القاهرة		مدى معاملة العاملين بشكل متساوٍ عند الحصول على المكافآت والأجور والترقيات
%	ك	%	ك	
٧٩	٧٥	٦١,٥	٨٣	نعم
٣,٢	٣	٧,٤	١٠	لا

الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين

١٧,٩	١٧	٣١,١	٤٢	الى حد ما
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن غالبية العاملين سواء بجامعة القاهرة او بجامعة السادس من اكتوبر يتم معاملتهم بشكل متساوى عند الحصول على المكافآت أو الأجور أو عند الحصول على الترقيات، وقد يرجع ذلك الى خضوع مثل تلك الأمور لقواعد مالية ويتم مراقبتها بشكل دورى من قبل المراقبين الماليين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية (القاهرة و ٦ أكتوبر)، ولا يتأثر أجر العامل أو مكافئته أو حصوله على الترقية إلا أن كان قد وقع عليه نوع من أنواع الجزاء الإدارى والقانونى الذى يلزم الخصم من راتبه او تعطيل ترقيته لمدة معينة.

ت- مدى إفاد الجامعة لاعضاء هيئة التدريس والجهات المعاونة للبعثات الخارجية:

جدول رقم (٤) مدى إفاد الجامعة لاعضاء هيئة التدريس والجهات المعاونة للبعثات الخارجية

جامعة ٦ اكتوبر		جامعة القاهرة		مدى إفاد الجامعة لاعضاء هيئة التدريس والجهات المعاونة للبعثات الخارجية
%	ك	%	ك	
٠	٠	١٤,٨	٢٠	نعم
١٠٠	٣٥	٣,٧	٥	لا
٠	٠	١٨,٥	٢٥	الى حد ما
١٠٠	٣٥	١٠٠	٥٠	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن هناك ضعف فى مستوى إفاد اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية، كما إتضح انه لا يتم إفاد اعضاء هيئة التدريس بالجامعات غير الحكومية فى بعثات خارجية، وقد يرجع ذلك الى كون أن الجامعات غير الحكومية تهدف الى الربح، وتستحوذ على أعضاء هيئة تدريس جاهزين ولا يحتاجون للإفاد للخارج، بل يكونوا قد تم إفادهم من قبل من قبل الجامعات الحكومية التى كانوا يعملون بها.

ث- مدى قيام نظام العمل على الإحترام والتقدير والثقة المتبادلة:

جدول رقم (٥) مدى قيام نظام العمل على الإحترام والتقدير والثقة المتبادلة

جامعة ٦ اكتوبر		جامعة القاهرة		مدى قيام نظام العمل على الإحترام والتقدير والثقة المتبادلة
%	ك	%	ك	
٣٤,٧	٣٣	٣٣,٣	٤٥	نعم
٥,٣	٥	٢٢,٢	٣٠	لا
٦٠	٥٧	٤٤,٤	٦٠	الى حد ما
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن نظام العمل بالجامعات الحكومية وغير الحكومية يقوم على التقدير والإحترام والثقة المتبادلة، إلا أن ذلك النظام تزيد فيه المعاملة بالإحترام والثقة المتبادلة والتقدير بالجامعات غير الحكومية عن الجامعات الحكومية، حيث بلغت نسبة العاملين الذين يرون انه يتم معاملتهم بتقدير وإحترام وثقة متبادلة بجامعة السادس من أكتوبر ٣٤,٧%، في حين كانت نسبتهم بجامعة القاهرة ٣٣,٤%.

ج- عوامل عدم الرضا الوظيفي بين العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية:
جدول رقم (٦) عوامل عدم الرضا الوظيفي بين العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية

جامعة ٦ أكتوبر		جامعة القاهرة		عوامل عدم الرضا الوظيفي بين العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية
%	ك	%	ك	
١٥,٣	٥٣	١٧,٤	٨٠	عدم مناسبة مرتبتي مع امثالي بالجامعات الاخرى
١٣,٩	٤٨	١٢	٥٥	عدم تقييم الاداء بكل موضوعية
٥,٨	٢٠	٧,٢	٣٣	عدم توفير الجامعة للادوات والاجهزة الحديثة التي تساعد على الاداء
٩,٥	٣٣	٤,٣	٢٠	تراجع سياسات تنمية وتطوير قدرات العاملين وعدم رضائي عنها
١٧,٤	٦٠	١٢,٤	٥٧	تتم الترقية وفقاً للمحسوبية وليس على أسس موضوعية كالجهد وجودة الأبحاث والنشر العلمي
٢٠,٢	٧٠	٢٦,١	١٢٠	عدم التوازن بين ما أؤديه من أعمال وبين ما أحصل عليه من اجور ومكافئات
١٨	٦٢	٢٠,٧	٩٥	عدم تقبل الرؤساء للنقد البناء أو الآراء المخالفة
١٠٠	٣٤٦	١٠٠	٤٦٠	الإجمالي

تشير بيانات الجدول السابق أن هناك تنوع في العوامل المؤدية الى عدم الرضا الوظيفي بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، وكانت أبرز تلك العوامل في كل من جامعة القاهرة وجامعة السادس من أكتوبر تتمثل في " عدم التوازن بين ما أؤديه من أعمال وبين ما أحصل عليه من اجور ومكافئات " وقد بلغت نسبة ذلك بجامعة القاهرة ٢٦,١% من إجمالي المستجيبين بواقع ١٢٠ مفردة، وكانت النسبة بجامعة السادس من أكتوبر ٢٠,٢% بواقع ٧٠ مفردة. وقد يؤثر في تلك الرؤية ما يعانیه أفراد المجتمع من غلاء في المعيشة وعدم مناسبة الدخل بما يتناسب مع ذلك الغلاء، من ناحية، وقيام العاملين بجهد كبير سواء في عملية البحث العلمي وتبعاته التي منها تكاليف المراجعة والنشر والترجمة، وكذا في العمل الإداري وما يمثله من ضغط ويؤثر على رضا العاملين بشكل كبير. وكان العامل الثاني المتسبب في عدم رضا العاملين متمثلاً في " عدم تقبل الرؤساء للنقد البناء أو الآراء المخالفة " وبلغت نسبته بجامعة القاهرة ٢٠,٧% بواقع ٩٥ مفردة، وجامعة السادس من أكتوبر كانت النسبة ١٨% بواقع ٦٢ مفردة. وكان العامل الثالث متمثلاً في " عدم مناسبة مرتبتي مع امثالي بالجامعات الاخرى " وكانت

نسبته بالجامعات الحكومية ١٧,٤%، فى حين كانت بالجامعات غير الحكومية ١٥,٣% بواقع ٥٣ مفردة.

ح- مؤشرات عدم رضا العاملين عن العمل بالجامعات الحكومية وغير الحكومية:
جدول رقم (٧) مؤشرات عدم رضا العاملين عن العمل بالجامعات الحكومية وغير الحكومية

جامعة ٦ اكتوبر		جامعة القاهرة		مؤشرات عدم رضا العاملين عن العمل بالجامعات الحكومية وغير الحكومية
%	ك	%	ك	
٢,٥	٥	٨,٥	٣٠	الإضراب عن العمل
٤١,٩	٨٥	٢٢,٧	٨٠	إتباع أسلوب التهديد والعقاب
١٤,٨	٣٠	٣١,٢	١١٠	الغياب والتأخر المستمر عن العمل
١١,٣	٢٣	٥,٧	٢٠	إرتفاع نسب الشكاوى والتظلمات
٢٤,٦	٥٠	١٩,٨	٧٠	البحث عن عمل خارج الجامعة
٤,٩	١٠	١٢,٢	٤٣	تعتبر سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة غير مرضية
١٠٠	٢٠٣	١٠٠	٣٥٣	الإجمالى

تؤكد بيانات الجدول السابق على وجود العديد من المؤشرات التى تؤكد على عدم رضا العاملين عن العمل بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، وكان أبرزها بالجامعات الحكومية يتمثل فى الغياب والتأخر المستمر عن العمل، وقد بلغت نسبته ٣١,٢%، بواقع ١١٠ مفردة، تلاه إتباع أسلوب التهديد والعقاب بالجامعات الحكومية ومنها توقيع الجزاء الإدارى بنسبة ٢٢,٧%، بواقع ٨٠ مفردة، وكان نفس العامل هو المؤشر الأول لعدم الرضا الوظيفي بالجامعات غير الحكومية وبلغت نسبته ٤١,٩%، بواقع ٨٥ إستجابة. كما كان البحث عن عمل خارج الجامعة هو المؤشر الثالث لعدم رضا العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، وبلغت نسبته بالجامعات الحكومية ١٩,٨%، وبواقع ٧٠ إستجابة، وكانت بالجامعات غير الحكومية بنسبة ٢٤,٦%، بواقع ٥٠ إستجابة.

خ- سبل تحقيق رضا العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية:
جدول رقم (٨) سبل تحقيق رضا العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية

جامعة ٦ اكتوبر		جامعة القاهرة		سبل تحقيق رضا العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية
%	ك	%	ك	
١٣,٨	٦٧	١٠,٧	٦٠	تحسين أسلوب ونوعية وجوده الإشراف
١١,٥	٥٦	١٢,٤	٧٠	توفير خدمات الرعاية الصحية الجيدة
١٨,٥	٩٠	٢٣,١	١٣٠	تحسين الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات
١٤,٤	٧٠	١٦,٧	٩٤	تقديم شهادات التقدير والتذكية بكل موضوعية للعاملين
١٤,٨	٧٢	١٦	٩٠	إيفاد العاملين فى البعثات العلمية
٤,٩	٢٤	٨,٩	٥٠	تقديم الدورات التدريبية للعاملين
١٦,٤	٨٠	١٠,١	٥٧	تحقيق اللامركزية فى سيطرة القيادة التنظيمية على إتخاذ القرارات

الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين

٣,١	١٥	٧,١	٤٠	تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها العاملين وبين إهتماماتهم وقدراتهم
٢,٧	١٣	١١	٦٢	تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة وعدم المقارنة السلبية لأداء كل منهم فيما بينهم
١٠٠	٤٨٧	١٠٠	٥٦٣	الإجمالي

تشير بيانات الجدول السابق الى تنوع آليات تحقيق رضا العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، وكان أبرز تلك العوامل بالجامعات الحكومية وغير الحكومية يتمثل في " تحسين الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات " وقد بلغت نسبته بالجامعات الحكومية ٢٣,١% من إجمالي الإستجابات بواقع ١٣٠ مفردة، وبلغت نسبته بالجامعات غير الحكومية ١٥,٥%، بواقع ٩٠ مفردة، كما جاء في المرتبة الثانية بالجامعات الحكومية " تقديم شهادات التقدير والتذكية بكل موضوعية للعاملين " وهو ما يرفع الروح المعنوية للعاملين ويشعرهم بأهميتهم ودورهم البالغ الأهمية داخل الجامعة، في حين كان العامل الثاني بالجامعات غير الحكومية يتمثل في " تحقيق اللامركزية في سيطرة القيادة التنظيمية على إتخاذ القرارات " وقد بلغت نسبة المستجيبين لذلك ١٦,٤%، بواقع ٨٠ مفردة، لاسيما وان الجامعات غير الحكومية تكون السيطرة فيها وجميع القرارات مبنية على رؤية الإدارة العليا دون مشاركة من قبل العاملين أو جميع اعضاء هيئة التدريس. كما جاء بالمرتبة الثالثة في كلا الجامعتين " إيفاد العاملين في البعثات العلمية " وهو ما ينعكس بالإيجاب على العاملين وعلى رضاهم وعلى اكتسابهم للخبرات والقدرات والمهارات الجديدة التي يحتاجونها في عملهم الإداري او في البحث العلمي.

د- طبيعة الممارسات التي يقوم بها العاملين وتدل على رضائهم الوظيفي:

جدول رقم (٩) طبيعة الممارسات التي يقوم بها العاملين وتدل على رضائهم الوظيفي

جامعة القاهرة		جامعة ٦ أكتوبر		طبيعة الممارسات التي يقوم بها العاملين وتدل على رضائهم الوظيفي
ك	%	ك	%	
٥٣	١٢,٢	٦٠	١٧	عدم تصيد الأخطاء للأخرين في مجال العمل
٦٠	١٣,٨	٤٨	١٣,٦	عدم إضاعة وقت العمل
١١١	٢٥,٦	٨٠	٢٢,٧	مساعدة الزملاء الجدد في تفهم العمل
١٢٣	٢٨,٣	٨٣	٢٣,٥	مساعدة الزملاء في حالة زيادة العبء الوظيفي عليهم
٨٧	٢٠	٨٢	٢٣,٢	الإهتمام بمشاكل الزملاء والعمل على مساعدتهم في حلها
٤٣٤	١٠٠	٣٥٣	١٠٠	الإجمالي

تؤكد بيانات الجدول السابق على ان هناك العديد من المؤشرات التي تدل على رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به، وكان أبرزها بالجامعات الحكومية وغير الحكومية يتمثل في " مساعدة الزملاء في حالة زيادة العبء الوظيفي عليهم " في حين كان المؤشر الثاني لرضا العاملين بالجامعات الحكومية يتمثل في " مساعدة الزملاء الجدد في تفهم العمل " والعامل الثالث في الجامعات الحكومية والثاني بغير الحكومية يتمثل في " الإهتمام بمشاكل الزملاء والعمل على مساعدتهم في حلها ".

د- واقع رضا العاملين عن أنظمة الأجور والمرتبات والترقيات:
جدول رقم (١٠) واقع رضا العاملين عن أنظمة الأجور والمرتبات والترقيات

جامعة ٦ أكتوبر		جامعة القاهرة		واقع رضا العاملين عن أنظمة الأجور والمرتبات والترقيات
%	ك	%	ك	
٢١,١	٢٠	٢٠	٢٧	راضى
٧,٦	٢٧	٣٥,٦	٤٨	غير راضى
١٣,٦	٤٨	٤٤,٤	٦٠	راضى الى حد ما
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي

تشير بيانات الجدول السابق الى أن غالبية العاملين سواء بالجامعات الحكومية او غير الحكومية راضين بدرجة بسيطة عن نظام الاجور والمرتبات والترقيات المعمول بها فى الجامعات.
ر- أثر نظام الترقيات والحوافز والمرتبات بالجامعة على رضا العاملين:
جدول رقم (١١) أثر نظام الترقيات والحوافز والمرتبات بالجامعة على رضا العاملين

جامعة ٦ أكتوبر		جامعة القاهرة		أثر نظام الترقيات والحوافز والمرتبات بالجامعة على رضا العاملين
%	ك	%	ك	
٩,٢	٢٨	١٢,٤	٦٠	توفر لي وظيفتي بالجامعة فرص التقدم والترقية
٧,٩	٢٤	١٢	٥٨	معايير وأنظمة الترقية بالجامعة واضحة
٤,٣	١٣	٥,٦	٢٧	لا يوجد دور للاعتبارات السياسية والدينية في الترقية
٢٩,٧	٩٠	٢٦	١٢٥	راتبي الذي أتقاضاه يرضى طموحاتي
٢٠,١	٦١	١٨,٣	٨٨	يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التى أحملها
٢٨,٧	٨٧	٢٥,٧	١٢٤	أشعر بأن الزيادة السنوية على الدخل غير مناسبة
١٠٠	٣٠٣	١٠٠	٤٨٢	الإجمالي

تشير بيانات الجدول السابق الى ان هناك علاقة وثيقة بين نظم المرتبات والمكافآت والحوافز وبين رضا العاملين عن العمل، حيث أن له تأثير بالغ على تحقيق طموحات العاملين سواء بالجامعات الحكومية او غير الحكومية، من ناحية، وكذا لإرتباط الزيادة السنوية فى المرتبات بالأسعار التى لا يوجد بينهما اى تناسب، وهو ما يخلق حالة من عدم الرضا الوظيفي لى العامل عن تلك الزيادة وبالتالي عن العمل ككل.

ز- كيفية تحقيق العدالة التنظيمية داخل الجامعة:

جدول رقم (١٢) كيفية تحقيق العدالة التنظيمية داخل الجامعة

جامعة ٦ أكتوبر		جامعة القاهرة		كيفية تحقيق العدالة التنظيمية داخل الجامعة
ك	%	ك	%	
٣٨	٥,٩	٧٧	٨,٦	يتم توزيع الحوافز المالية على العاملين بصورة عادلة
٨٧	١٣,٥	١٢٠	١٣,٣	يتناسب راتبى الشهرى مع الجهود التى أبدلها فى عملى
٤٠	٦,٢	٥٣	٥,٩	يتناسب راتبى مع المؤهلات العلمية التى حصلت عليها
٨٥	١٣,٢	١١٨	١٣,١	أحصل على مكافئات على الجهد الإضافى الذى أقوم به
٧٣	١١,٣	٨١	٩	هناك تماثل بين مرتبتى ورواتب العاملين الآخرين الذين يقومون بنفس جهدى
١٣	٢	٤٠	٤,٤	يتم توزيع المسئوليات الإدارية بشكل متساوٍ بين العاملين
٥٥	٨,٨	٩٣	١٠,٣	تطبق التعليمات على الجميع دون إستثناء
٧٧	١٢	٩٢	١٠,٢	يمكننى مناقشة القرارات الإدارية مع رؤسائى
٨٣	١٢,٩	٩٠	١٠	تحقق القرارات الإدارية مصلحة العاملين
٤٣	٦,٧	٦٠	٦,٧	تُشجع الإدارة على التعاون بين العاملين
٥٠	٧,٨	٧٦	٤,٨	وضوح لمعايير تقييم الاداء
٦٤٤	١٠٠	٩٠٠	١٠٠	الإجمالى

تشير بيانات الجدول السابق الى أن هناك عدة عوامل يمكن من خلالها تحقيق العدالة داخل الجامعات الحكومية وغير الحكومية، وأبرزها مناسبة الراتب الشهرى مع ما يبذله العاملون من جهد فى عملهم، وان يحصل العاملين على مقابل مالى للعمل الإضافى الذى يقومون بها. بالإضافة الى ان يتم تطبيق القواعد والتعليمات الإدارية على الجميع دون إستثناء. هذا ولا يمكن إغفال عوامل أخرى منها إمكانية مناقشة القرارات مع الرؤساء فى العمل، وتحقيق تلك القرارات لمصلحة العاملين وليس الأضرار بهم، وتوزيع الحوافز بشكل عادل، والتشجيع على التعاون بين الزملاء ووضوح نظم تقويم الاداء.

ثالثاً: واقع أداء العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية:

١- مدى حصول العاملين على دورات تدريبية لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم المهنية:
جدول رقم (١٣) مدى حصول العاملين على دورات تدريبية لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم المهنية

جامعة ٦ أكتوبر		جامعة القاهرة		مدى حصول العاملين على دورات تدريبية لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم المهنية
%	ك	%	ك	
١٤,٧	١٤	١٤,٤	٢٠	نعم
٢١,١	٢٠	٢٨,١	٣٨	لا
٦٤,٢	٦١	٥٧	٧٧	الى حد ما
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية يحصلون على دورات تدريبية بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم المهنية، بدرجة منخفضة، وكانت نسبتها بالجامعات غير الحكومية اعلى من نسبتها بالجامعات الحكومية، حيث بلغت بالأولى ٦٤,٢%، وبالجامعات الحكومية بنسبة ٥٧%.

٢- مدى شعور العاملين بنزاهة التقييم الإداري:

جدول رقم (١٤) مدى شعور العاملين بنزاهة التقييم الإداري

جامعة ٦ أكتوبر		جامعة القاهرة		مدى شعور العاملين بنزاهة التقييم الإداري
%	ك	%	ك	
٤٢,١	٤٠	٤٤,٤	٦٠	نعم
٦,٣	٦	١٤,٨	٢٠	لا
٥١,٦	٤٩	٤٠,٧	٥٥	الى حد ما
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول السابق ان غالبية العاملين بالجامعات الحكومية يشعرون بنزاهة التقييم الإداري لهم، بدرجة عالية حيث بلغت نسبتهم ٤٤,٤%، في مقابل أن كان غالبية العاملين بالجامعات غير الحكومية يشعرون بنزاهة التقييم الإداري لهم، بدرجة منخفضة حيث بلغت نسبتهم ٥١,٦%، بواقع ٤٩ مفردة، وقد يرجع ذلك الى إستغلال الجامعات غير الحكومية للعاملين وقدراتهم وخبراتهم، دون تقديم مقابل وتقدير حقيقي لهم ولأدائهم، وهو ما قد يجعل العاملين بالجامعات غير الحكومية يشعرون بالضغط المستمر.

٣- واقع العلاقة بين الزملاء فى الجامعات:

جدول رقم (١٥) واقع العلاقة بين الزملاء فى الجامعات

جامعة ٦ اكتوبر		جامعة القاهرة		واقع العلاقة بين الزملاء فى الجامعات
%	ك	%	ك	
٢٣,٢	٦٣	١٦	٣٧	يساعد الجو السائد فى العمل على توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها
٢٥,٨	٧٠	٣٢,٣	٧٥	تسود علاقة الثقة والإحترام والتعاون بين العاملين
٢٥,١	٦٨	٢٠,٧	٤٨	يؤمن العاملين بأهمية العمل الجماعى
٢٥,٨	٧٠	٣١	٧٢	علاقته بزملائه طيبة
١٠٠	٢٧١	١٠٠	٢٣٢	الإجمالى

تشير بيانات الجدول السابق الى أن غالبية العاملين بالجامعات الحكومية تسود بينهم علاقة الثقة والإحترام والتعاون، بنسبة ٣٢,٣%، فى مقابل نسبة ٢٥,٨% بالجامعات غير الحكومية، كما يتضح أن العلاقة بين العاملين بالجامعات الحكومية طيبة، بنسبة ٣١%، فى مقابل نسبة ٢٥,٨% بالجامعات غير الحكومية، كما يؤمن العاملين بالجامعات الحكومية بأهمية العمل الجماعى بنسبة ٢٠,٧%، فى مقابل نسبة ٢٥,١% بالجامعات غير الحكومية وهى اعلى بذلك من الجامعات الحكومية، كما يتضح ان الجو السائد فى العمل يساعد على توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها بالجامعات غير الحكومية بنسبة ٢٣,٢% وهى الأعلى فى مقابل نسبة ١٦% بالجامعات الحكومية.

٤- تصورات العاملين للعلاقة مع الرؤساء مما يؤدي لتحسين أداء العاملين بالجامعة:

جدول رقم (١٦) تصورات العاملين للعلاقة مع الرؤساء مما يؤدي لتحسين أداء العاملين بالجامعة

جامعة ٦ اكتوبر		جامعة القاهرة		تصورات العاملين للعلاقة مع الرؤساء مما يؤدي لتحسين أداء العاملين بالجامعة
%	ك	%	ك	
٢١,٧	٩٠	١٧,١	٦٠	يعمل رئيسي على توفير المناخ الذى يشجع على تحسين الاداء بالجامعة
٢١	٨٧	١٠,٦	٣٧	يؤيد رئيسي تقديم الحوافز المادية والمعنوية
١٥,٢	٦٣	١٠	٣٥	يسمح رئيسي بتبنى حلول غير مألوفة عند التعامل مع مشكلات العمل
٢٠,٨	٨٦	٣٤,٣	١٢٠	يتبع رئيسي الأسلوب النمطى فى اتخاذ قراراته الإدارية

٢١,٣	٨٨	٢٨	٩٨	تنسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين بالثقة والإحترام المتبادل
١٠٠	٤١٤	١٠٠	٣٥٠	الإجمالي

تُشير بيانات الجدول السابق الى ان غالبية العاملين بالجامعات الحكومية يرون أن رئيسهم في العمل يتبع الأسلوب النمطي في إتخاذ قراراته الإدارية، بنسبة ٣٤,٣% في مقابل نسبة ٢٠,٨% بالجامعات غير الحكومية.

كما يتضح أن غالبية العاملين بالجامعات غير الحكومية يرون أن الرئيس يعمل على توفير المناخ الذي يشجع على تحسين الأداء داخل الجامعة، بنسبة أعلى من الجامعات الحكومية حيث بلغت ٢١,٧%، في مقابل نسبة ١٧,١% بالجامعات الحكومية.

كما يتضح أيضاً أن غالبية العاملين بالجامعات غير الحكومية يرون أن رئيسهم يعمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم بما يعزز ويرفع من ادائهم بنسبة ٢١%، في مقابل نسبة ١٠,٦% بالجامعات الحكومية.

كما يتضح أيضاً أن غالبية العاملين بالجامعات غير الحكومية يرون أن رئيسهم يعمل على تبني حلول غير مألوفة عند التعامل مع مشكلات العمل، حيث بلغت نسبتهم ١٥,٢% في مقابل نسبة ١٠% بالجامعات الحكومية.

٥- تصورات العاملين لإنجاز مهام عملهم ويؤثر على ادائهم:

جدول رقم (١٧) تصورات العاملين لإنجاز مهام عملهم ويؤثر على ادائهم

جامعة القاهرة		جامعة ٦ أكتوبر		تصورات العاملين لإنجاز مهام عملهم ويؤثر على ادائهم
ك	%	ك	%	
١١٠	٢٤,٦	٨٦	٢٤,٥	أشعر بأنى انجز عملاً مهماً داخل الجامعة
١١٨	٢٦,٣	٨٧	٢٤,٧	أشعر انى انجز معظم الأعمال المطلوبة منى
٧٠	١٥,٦	٨٧	٢٤,٧	تتنفق نوعية العمل الذى أقوم به مع ما هو مخطط
٩٠	٢٠,١	٧٣	٢٠,٨	يخبرنى رئيسى برأيه فى عملى الذى أقوم به
٦٠	١٣,٤	١٨	٥,١	أحتاج لرؤسائى لإرشادى بكيفية إنجاز مهام عملى
٤٤٨	١٠٠	٣٥١	١٠٠	الإجمالي

تؤكد بيانات الجدول السابق على إرتفاع نسبة شعور العاملين بالجامعات الحكومية بأنهم ينجزون معظم الاعمال المطلوبة منهم بنسبة اعلى من العاملين بالجامعات غير الحكومية، حيث بلغت بالجامعات الحكومية ٢٦,٣% في مقابل نسبة ٢٤,٧% بالجامعات غير الحكومية.

كما تؤكد البيانات السابقة على ارتفاع نسبة شعور العاملين بالجامعات الحكومية بأنهم ينجزون عملاً مهماً داخل الجامعة، مقارنة بالجامعات غير الحكومية، حيث بلغت بالجامعات الحكومية ٢٤,٦%، في مقابل نسبة ٢٤,٥% بالجامعات غير الحكومية.

في حين كان العاملين بالجامعات غير الحكومية يرون بنسبة اعلى من العاملين بالجامعات الحكومية ان رؤسائهم يخبرونهم برأيهم في الاعمال التي يقومون بها. في حين كانت تتفق نوعية العمل الذي يقوم به العاملين بالجامعات غير الحكومية مع ما هو مخطط بالفعل بالجامعات بدرجة اعلى مما هو قائم بالجامعات الحكومية، حيث بلغت نسبتهم بالجامعات غير الحكومية ٢٤,٧%، في مقابل نسبة ١٥,٦% بالجامعات الحكومية.

٦- مؤشرات إنضباط أداء العاملين بالجامعة:

جدول رقم (١٨) مؤشرات إنضباط العاملين بالجامعة

جامعة ٦ اكتوبر		جامعة القاهرة		مؤشرات إنضباط العاملين بالجامعة
%	ك	%	ك	
٤٠,٤	٩٣	٥١,٦	١١٢	ألتزم بالتعليمات الإدارية عند القيام بعملى
٨,٧	٢٠	٩,٢	٢٠	توفر الجامعة نشرات دورية تحدد الحقوق والواجبات
٢٧,٢	٨٧	٢٧,٦	٦٠	تعاقب الجامعة من يخالف التعليمات الإدارية
١٣	٣٠	١١,٥	٢٥	أشعر بأنى اعمل بروح القانون
١٠٠	٢٣٠	١٠٠	٢١٧	الإجمالى

تؤكد بيانات الجدول على ان العاملين بالجامعات غير الحكومية يلتزمون بالتعليمات الإدارية بشكل اكبر من نظرائهم بالجامعات الحكومية، وقد يرجع ذلك الى تخوفهم من التعرض للفصل من العمل على اقل سبب، لاسيما وأن الجامعات غير الحكومية تعاقب بشكل مباشر من يخالف التعليمات الإدارية وبشكل اكبر من الجامعات الحكومية.

٧- عوامل رفع مستوى أداء العاملين وتحفيزهم بالجامعات:

جدول رقم (١٩) عوامل رفع مستوى اداء العاملين وتحفيزهم بالجامعات

جامعة ٦ اكتوبر		جامعة القاهرة		عوامل رفع مستوى اداء العاملين وتحفيزهم بالجامعات
%	ك	%	ك	
١٢,٨	٧٤	١٤	٩٥	إشعار المرؤسين بأهميتهم
١٣,٨	٨٠	١٦,٣	١١١	إستخدام أسلوب التوجيه وليس الامر
١٥,٦	٩٠	١٨,٣	١٢٥	منح الاجور العادلة والتوسع فى تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية
١٢,٥	٧٨	١٧,٦	١٢٠	منح الحوافز المعنوية
٣,٥	٢٠	٢,٩	٢٠	وضوح رؤية ورسالة الجامعة
١٢,١	٧٠	٥,٩	٤٠	وضوح الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل

الرضا الوظيفي و علاقته بأداء العاملين

١٤,٤	٨٣	٩,٨	٦٧	مشاركة العاملين فى عمليات إتخاذ القرار
١٤,٤	٨٣	١٥,٤	١٠٥	قيام الزملاء بسد النقص فى حالة غيابى أو مرضى
١٠٠	٥٧٨	١٠٠	٦٨٣	الإجمالى

تشير بيانات الجدول السابق الى ان هناك عدة عوامل تعمل على رفع مستوى اداء العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، وإن كان اولها يتمثل فى منح الاجور العادلة والتوسع فى تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية، حيث بلغت نسبته بالجامعات الحكومية ١٨,٣%، من إجمالى الإستجابات بواقع ١٢٥ مفردة، فى مقابل نسبة ١٥.٦% بواقع ٩٠ مفردة بالجامعات غير الحكومية. تلاه فى ذلك بالجامعات الحكومية منح الحوافز المعنوية وتقدير العاملين معنوياً، بنسبة ١٧,٦%، بواقع ١٠ مفردة. فى حين كان العامل الثانى لرفع اداء العاملين بالجامعات غير الحكومية متمثلاً فى كلٍ من " مشاركة العاملين فى عمليات إتخاذ القرار، قيام الزملاء بسد النقص فى حالة غيابى أو مرضى " حيث بلغت نسبة كلٍ منهم ١٤,٤%. كما كان الدافع الثالث لرفع اداء العاملين بالجامعات الحكومية متمثلاً فى استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر مع العاملين، وبلغت نسبته ١٦,٣% بواقع ١١١ مفردة، فى مقابل نسبة ١٣,٨% وبواقع ٨٠ مفردة بالجامعات غير الحكومية.

٨- مؤشرات إرتفاع معدل اداء العاملين بالجامعة:

جدول رقم (٢٠) مؤشرات إرتفاع معدل اداء العاملين بالجامعة

جامعة القاهرة		جامعة ٦ أكتوبر		مؤشرات إرتفاع معدل اداء العاملين بالجامعة
ك	%	ك	%	
١١٤	٢٩,٧	٦٩	٢٥,٤	قيام العاملين بسلوكيات تطوعية وإضافية لا تفرضها لوائح ونظم العمل
١١٤	٢٩,٧	٧٠	٢٥,٧	إنجاز العاملين للمهام المكلفين بها
٣١	٨,١	٤٠	١٤,٧	القيام بالعمل دون إنتظار اوامر وتوجيهات المشرفين والرؤساء
١٢٥	٣٢,٦	٩٣	٣٤,٢	جودة علاقات العمل سواء بين الزملاء وبعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم
٣٨٤	١٠٠	٢٧٢	١٠٠	الإجمالى

تشير بيانات الجدول السابق على أن غالبية العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية يرون ان هناك العديد من المؤشرات التى تؤكد على إرتفاع معدل أداء العاملين بتلك الجامعات، وكان اول تلك العوامل بالجامعات الحكومية وغير الحكومية متمثلاً فى " جودة علاقات العمل سواء بين الزملاء وبعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم " وبلغت نسبته بالجامعات الحكومية أقل من الجامعات غير الحكومية، حيث بلغت بالجامعات غير الحكومية ٣٤,٢%، فى مقابل نسبة

٣٢,٦% بالجامعات الحكومية. ، فى حين كان ثانيها بالجامعات الحكومية يتمثل فى كلٍ من " قيام العاملين بسلوكيات تطوعية وإضافية لا تفرضها لوائح ونظم العمل، إنجاز العاملين للمهام المكلفين بها " بنسبة ٢٩,٧%، فى حين كانت نسبة مؤشر إنجاز العاملين للمهام المكلفين بها بالجامعات غير الحكومية أقل من الجامعات الحكومية حيث بلغت ٢٥,٧%.

٩- مدى تأثير العدالة التنظيمية على رفع مستوى اداء العاملين:

جدول رقم (٢١) مدى تأثير العدالة التنظيمية على رفع مستوى اداء العاملين

جامعة ٦ اكتوبر		جامعة القاهرة		مدى تأثير العدالة التنظيمية على رفع مستوى اداء العاملين
%	ك	%	ك	
٧٣,٧	٧٠	٦٦,٧	٩٠	نعم
١,١	١	٣,٧	٥	لا
٢٥,٣	٢٤	٢٩,٦	٤٠	الى حد ما
١٠٠	٩٥	١٠٠	١٣٥	الإجمالى

تشير بيانات الجدول السابق الى ان غالبية العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية يرون ان لتحقيق العدالة التنظيمية بالجامعات دور بالغ الاهمية فى رفع مستوى اداء العاملين، وقد بلغت نسبة ذلك بالجامعات الحكومية ٦٦,٧%، بواقع ٩٠ مفردة، فى مقابل ٧٣,٧% بواقع ٧٠ مفردة.

١٠- تأثير ظروف بيئة العمل على اداء العاملين:

جدول رقم (٢٢) تأثير ظروف بيئة العمل على اداء العاملين

جامعة ٦ اكتوبر		جامعة القاهرة		تأثير ظروف بيئة العمل على اداء العاملين
%	ك	%	ك	
٢٣,٢	٨٨	٣٢,١	٧٧	الإستقرار والامان الوظيفي والبيئة الحالية للعمل مُرضية للموظف
٧,١	٢٧	٢٠	٤٨	هنالك اهتمام كافي بالنظافة في الكلية
١٧,١	٦٥	١٢,٥	٣٠	مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لاداء عمالك
١٨,٤	٧٠	١٠,٤	٢٥	بيئة العمل مهنية لاداء العمل
١٨,٤	٧٠	٨,٣	٢٠	توفر الادارة التسهيلات التكنولوجية للموظفين
١٥,٨	٦٠	١٦,٧	٤٠	يساهم نظام الادارة فى خلق حالة الرضا الوظيفي
١٠٠	٣٨٠	١٠٠	٢٤٠	الإجمالى

تشير بيانات الجدول السابق الى أن لبيئة العمل تأثير على اداء العاملين بشكل بالغ الاهمية. وكان أول تلك العوامل المؤثرة على أداء العامل هي الإستقرار والامان الوظيفي والبيئة الحالية للعمل مُرضية للموظف، هذا بالإضافة على جودة نظم الغدارة الجامعية، وإن كلا الجانبين متواهم اعلى

بالجامعات الحكومية عن الجامعات غير الحكومية التي يكون فيها العامل مهدد بالفصل من العمل او بتعسف نظام الغدارة عند التعامل معه.

سادساً: الإستنتاجات وخيارات المستقبل:

ربما وجدنا فيما إنطوت عليه النتائج السابقة من إجابات واضحة عن تساؤلات الدراسة, وتحقيق لأهدافها، وخاصة ما يتعلق منها بطبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالجامعات الحكومية متمثلة في جامعة القاهرة وغير الحكومية متمثلة في جامعة السادس من أكتوبر؛ هذا وتنطوي مضامين ما تعرضت له هذه النتائج على عدة إستنتاجات يمكن استخدامها وتسمح لنا في نفس الوقت طرح مجموعة من الخيارات, يمكن طرحها على متخذ القرار وصانع السياسة لأنها تسهم في توسيع دائرة الرؤية أمامه وتمكنه من تبني استراتيجيات قابلة للتطبيق على أرض الواقع وتساعد على إعادة النظر في سياسات العمل الجامعي سواء بالجامعات الحكومية او غير الحكومية الى حد ما، من جانب، وتحقيق الإستغلال الامثل لقدرات العاملين بتلك الجامعات، وبما يحقق رضاهم ويرفع مستوى أدائهم، من جانب آخر، وفيما يلي توضيح لذلك، بإتباع جانبين، وهما الدلالات النظرية، والدلالات التطبيقية لنتائج الدراسة:

أ- الدلالات النظرية لنتائج الدراسة:

- (١) ضعف مشاركة الإناث في العمل بالجامعات الحكومية والخاصة، سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أو جهات معاونة او عاملين إداريين. بالإضافة الى إرتفاع نسبة غير المتزوجين من العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية وقد يكون مرد ذلك صعوبة وإرتفاع تكاليف المعيشة. وإتفقت في ذلك مع النتائج التي توصلت إليها دراسة Barry, 2002 من أن الإناث أقل مشاركة في أداء العمل، وان الذكور هم الأكثر منهم، وبالتالي يتحقق الشعور بالرضا الوظيفي للذكور أكثر من الإناث.
- (٢) كما بينت نتائج الدراسة رغبة الجامعات غير الحكومية في الإستفادة من أفضل العناصر البشرية وخاصة الحاصلين على مؤهلات أعلى من الدرجة الجامعية الاولى، لما قد يكونوا قد إكتسبوه من مهارات وقدرات ونمط فكر مختلف عن قرنائهم من الحاصلين على مؤهلات او درجات علمية أقل.
- (٣) ضعف الإستعانة بالقدرات الشبابية، سواء بالعمل الإداري أو بالعملية التدريسية، وقد يرتبط ذلك بالوضع الاقتصادي للدولة وسياستها التوظيفية، وقلة فرص العمل الجديدة، من ناحية، وإرتباط الجامعات الخاصة أيضاً وتمسكها بعدم تعيين عاملين جدد، إلا للضرورة القصوى وبما يحقق أهدافها فقط، مما له بالغ الأثر أيضاً على الأوضاع الاجتماعية والإتجاه نحو العمل غير اللائق من ناحية أو الاعمال غير السوية من ناحية أخرى، ويهدر على المجتمع قدراته التي ينبغي الإستفادة منها. كما يعكس ذلك الوضع التمسك بالفئات الكبيرة في السن حتى وإن كانت ذو خبرة عالية، وقد يكون ذلك راجعاً الى مصالح شخصية من قبلهم ورغبتهم في عدم قبول عاملين جدد يعاونوهم في العمل، وينقلوا إليهم خبراتهم. وتتفق الدراسة في ذلك مع ما توصلت إليه دراسة
- (٤) ضعف الإستعانة بالمعيدين في الجامعات غير الحكومية، وزيادتها في الجامعات الحكومية، وقد يكون مرد ذلك لرغبة في الجامعات غير الحكومية في الإستعانة بالخبرات التعليمية الجاهزة للاستاذة، دون المعيين أو حتى المدرسين المساعدين، دون تحمل نفقات مالية لخلق كوادر تعليمية جديدة، من ناحية، وقد يكون لهذا تأثير سلبي في

- هجرة الأساتذة بالجامعات الحكومية الى غير الحكومية لاسيما في ظل إختلاف الرواتب فيما بينهم لصالح الجامعات غير الحكومية.
- (٥) أن غالبية العاملين بالجامعات الحكومية يحبون عملهم وينتمون إليه بدرجة ضعيفة، مقارنة بالعاملين بالجامعات غير الحكومية الذين ينتمون إليه ويحبونه بشكل أكبر، وربما يرجع ذلك الى جودة بيئة ونظام العمل بالجامعات غير الحكومية عن الجامعات الحكومية وعدم سيطرة البيروقراطية عليها، ومواكبتها للعصر، وإختلاف مستوى الدخل بين الإثنين.
- (٦) أن غالبية العاملين سواء بجامعة القاهرة او بجامعة السادس من أكتوبر يتم معاملتهم بشكل متساوى عند الحصول على المكافئات أو الأجور أو عند الحصول على الترقيات، وقد يرجع ذلك الى خضوع مثل تلك الأمور لقواعد مالية ويتم مراقبتها بشكل دورى من قبل المراقبين الماليين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، ولا يتأثر أجر العامل أو مكافئته أو حصوله على الترقية إلا أن كان قد وقع عليه نوع من أنواع الجزاء الإدارى والقانونى الذى يلزم الخصم من راتبه او تعطيل ترقيته لمدة معينة.
- (٧) يوجد ضعف فى مستوى إفاد اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية، كما إتضح انه لا يتم إفاد اعضاء هيئة التدريس بالجامعات غير الحكومية فى بعثات خارجية، وقد يرجع ذلك الى كون أن الجامعات غير الحكومية تهدف الى الربح، وتستحوذ على أعضاء هيئة تدريس جاهزين ولا يحتاجون للإفاد للخارج، بل يكونوا قد تم إفادهم من قبل من قبل الجامعات الحكومية التى كانوا يعملون بها.
- (٨) كما بينت النتائج أن نظام العمل بالجامعات الحكومية وغير الحكومية يقوم على التقدير والإحترام والثقة المتبادلة، إلا أن ذلك النظام تزيد فيه المعاملة بالإحترام والثقة المتبادلة والتقدير بالجامعات غير الحكومية عن الجامعات الحكومية.
- (٩) وجود تنوع فى العوامل المؤدية الى عدم الرضا الوظيفي بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، وكانت أبرز تلك العوامل فى كلٍ من جامعة القاهرة وجامعة السادس من أكتوبر تتمثل فى " عدم التوازن بين ما يؤدونه من أعمال وبين ما يحصلون عليه من اجور ومكافئات ". وقد يؤثر فى تلك الرؤية ما يعانیه أفراد المجتمع من غلاء فى المعيشة وعدم مناسبة الدخل بما يتناسب مع ذلك الغلاء، من ناحية، وقيام العاملين بجهد كبير سواء فى عملية البحث العلمى وتبعاته التى منها تكاليف المراجعة والنشر والترجمة، وكذا فى العمل الإدارى وما يمثله من ضغط ويؤثر على رضا العاملين بشكل كبير. وكان العامل الثانى المتسبب فى عدم رضا العاملين متمثلاً فى " عدم تقبل الرؤساء للنقد البناء أو الآراء المخالفة " وقد يؤثر ذلك سلباً ويجعل العاملين لا يهتمون بتطوير العمل أو بتعديل عيوبه، كما كان من أبرز عوامل عدم الرضا يتمثل فى عدم مناسبة الرواتب لغيرها بالجامعات سواء الخاصة أو الأهلية أو ذات الطابع الدولى. وإتفقت الدراسة الراهنة مع ما توصلت إليه دراسة كلٍ (Barry, 2002 – Kofi, 2002 – Naz, 2016 – Ebrahim, 2010) وكذا مع دراسة كلٍ من (نجاة المطيري ٢٠٠٧، ضرار عبدالحميد ٢٠١٢، مهند احمد ٢٠٠٤، يوسف حسن ٢٠١٥، عبدالله خالد ٢٠١٧، محمد عفت ٢٠١٧، عز الدين محمد ٢٠١٨) فى أن لنظام الحوافر سواء كانت مادية

أو معنوية له علاقة مؤكدة بتحقيق الرضا الوظيفي و برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل التنظيم.

كما إتفقت الدراسة الراهنة فى ذلك مع الرؤية النظرية التى قدمها آدمز حيث أن العامل يرغب فى تحقي قالعادلة والإنصاف له ويعمل على خلق نوع من المقارنة بين ما يؤديه من أعمال ومجهود وبين ما يحصل عليه من راتب ومكافآت وحوافز، فإن كانت مرضية له فهو يشعر بذلك ويتحقق الرضا الوظيفي وبالتالي يزيد مستوى أدائه الوظيفي، كما إتفقت مع رؤية بورتر ولولر فى نموذجهما حول الإنجاز والعائد أو بين الجهد والحصول على المكافأة أو الترقيّة والأجر، وإن كان العائد مساوى لما ينجزه من عمل أو أعلى منه فهو راضٍ عن العمل. كما إتفقت الدراسة مع الرؤية النظرية التى قدمها بلاو حول التبادل الاجتماعي وفكرته عن أن العامل يقدم إلتزامات ليحصل على فائدة وهو المتمثلة فى المرتب او المكافأة، وبالتالي فهناك مدخلات (مجهوده) ومخرجات أو عائد (راتب أو مكافأة) يحصل عليه مقابل لذلك، وفى حالة التوازن بين المدخلات والمخرجات يكون هناك رضاً عن العمل وبالتالي يرتفع مستوى أدائه.

١٠) وجود العديد من المؤشرات التى تؤكد على عدم رضا العاملين عن العمل بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، وكان أبرزها بالجامعات الحكومية يتمثل فى الغياب والتأخر المستمر عن العمل، تلاه إتباع أسلوب التهديد والعقاب بالجامعات الحكومية ومنها توقيع الجزاء الإدارى وهو العامل الاول بالجامعات غير الحكومية، والمؤشر الثالث يتمثل فى البحث عن عمل خارج الجامعة. وإتفقت فى ذلك مع دراسة Ebrahim, 2010 فى وجود علاقة عكسية بين زيادة معدلات التأخير والغياب وشكاوي وبين إرتفاع مستويات الإداء الوظيفي.

١١) تنوع آليات تحقيق رضا العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، وكان أبرز تلك العوامل بالجامعات الحكومية وغير الحكومية يتمثل فى " تحسين الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات "، " تقديم شهادات التقدير والتذكية بكل موضوعية للعاملين بالجامعات الحكومية " وهو ما يرفع الروح المعنوية للعاملين ويشعرهم باهميتهم ودورهم البالغ الاهمية داخل الجامعة، بالإضافة الى " تحقيق اللامركزية فى سيطرة القيادة التنظيمية على إتخاذ القرارات بالجامعات غير الحكومية " لاسيما وان الجامعات غير الحكومية تكون السيطرة فيها وجميع القرارات مبنية على رؤية الإدارة العليا دون مشاركة من قبل العاملين أو جميع اعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن " إيفاد العاملين فى البعثات العلمية " وهو ما ينعكس بالإيجاب على العاملين وعلى رضاهم وعلى اكتسابهم للخبرات والقدرات والمهارات الجديدة التى يحتاجونها فى عملهم الإدارى او فى البحث العلمى. وإتفقت الدراسة الراهنة مع ما توصلت إليه دراسة كلّ (Barry, 2002 – Naz, 2016 – Ebrahim, 2010 – Kofi, 2002) وكذا مع دراسة كلّ من (نجاة المطيري ٢٠٠٧، ضرار عبد الحميد ٢٠١٢، مهند احمد ٢٠٠٤، يوسف حسن ٢٠١٥، عبدالله خالد ٢٠١٧، محمد عفت ٢٠١٧، عز الدين محمد ٢٠١٨) فى أن لنظام الحوافر سواء كانت مادية أو معنوية له علاقة مؤكدة بتحقيق الرضا الوظيفي و برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل التنظيم.

وقد إتفقت الدراسة الراهنة فى ذلك مع الرؤية النظرية التى قدمها آدمز حيث أن العامل يرغب فى تحققي قاعدالة والإنصاف له ويعمل على خلق نوع من المقارنة بين ما يؤديه من أعمال ومجهود ويبين ما يحصل عليه من راتب ومكافئات وحوافز، فإن كانت مرضية له فهو يشعر بذلك ويتحقق الرضا الوظيفي وبالتالي يزيد مستوى أدائه الوظيفي، كما إتفقت مع رؤية بورتر ولولر فى نموذجهما حول الإنجاز والعائد أو بين الجهد والحصول على المكافأة أو الترقيه والأجر، وإن كان العائد مساوى لما ينجزه من عمل أو أعلى منه فهو راضٍ عن العمل. كما إتفقت الدراسة مع الرؤية النظرية التى قدمها بلاو حول التبادل الاجتماعي وفكرته عن أن العامل يقدم إلتزامات ليحصل على فائدة وهو المتمثلة فى المرتب او المكافأة، وبالتالي فهناك مدخلات (مجهوده) ومخرجات أو عائد (راتب أو مكافأة) يحصل عليه مقابل لذلك، وفى حالة التوازن بين المدخلات والمخرجات يكون هناك رضاً عن العمل وبالتالي يرتفع مستوى أدائه.

(١٢) تشير نتائج الدراسة الى أن أبرز المؤشرات التى تدل على رضا العاملين عن العمل الذى يقومون به، وكان أبرزها بالجامعات الحكومية وغير الحكومية يتمثل فى " مساعدة الزملاء فى حالة زيادة العبء الوظيفي عليهم " فى حين كان المؤشر الثانى لرضا العاملين بالجامعات الحكومية يتمثل فى " مساعدة الزملاء الجدد فى تفهم العمل " والعامل الثالث فى الجامعات الحكومية والثانى بغير الحكومية يتمثل فى " الإهتمام بمشاكل الزملاء والعمل على مساعدتهم فى حلها ". وإتفقت فى ذلك مع دراسة كل من Laura, 2021، ودراسة ضرار عبدالحميد ٢٠١٢، ودراسة لبنى زياد ٢٠١٤م فى أن لعلاقات العمل ومساعدة الزملاء فى العمل لاسيما عندما يكونوا معرضين لضغط العمل وإرهاقه، دور فى تحقيق رضاهم وبالتالي رفع مستوى الأداء الوظيفي لهم.

(١٣) كما شارلت نتائج الدراسة الى أن غالبية العاملين سواء بالجامعات الحكومية او غير الحكومية راضين بدرجة بسيطة عن نظام الاجور والمرتبات والترقيات المعمول بها فى الجامعات. لاسيما وأنه لا يرضى طموحاتهم، وأن مقدار الزيادة السنوى غير مناسب لغلاء المعيشة. وإتفقت الدراسة الراهنة مع ما توصلت إليه دراسة كل (Barry, 2002 Naz, 2016 – Ebrahim, 2010 – Kofi, 2002 –) وكذا مع دراسة كل من (نجاة المطيري ٢٠٠٧، ضرار عبدالحميد ٢٠١٢، مهند احمد ٢٠٠٤، يوسف حسن ٢٠١٥، عبدالله خالد ٢٠١٧، محمد عفت ٢٠١٧، عز الدين محمد ٢٠١٨) فى أن لنظام الحوافر سواء كانت مادية أو معنوية له علاقة مؤكدة بتحقيق الرضا الوظيفي و برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل التنظيم.

كما إتفقت الدراسة الراهنة مع الرؤية النظرية التى قدمها آدمز حيث أن العامل يرغب فى تحققي قاعدالة والإنصاف له ويعمل على خلق نوع من المقارنة بين ما يؤديه من أعمال ومجهود ويبين ما يحصل عليه من راتب ومكافئات وحوافز، فإن كانت مرضية له فهو يشعر بذلك ويتحقق الرضا الوظيفي وبالتالي يزيد مستوى أدائه الوظيفي، كما إتفقت مع رؤية بورتر ولولر فى نموذجهما حول الإنجاز والعائد أو بين الجهد والحصول على المكافأة أو الترقيه والأجر، وإن كان العائد مساوى لما ينجزه من عمل أو أعلى منه فهو راضٍ عن العمل. كما إتفقت الدراسة مع الرؤية النظرية التى قدمها بلاو حول التبادل الاجتماعي وفكرته عن أن العامل يقدم إلتزامات ليحصل على فائدة وهو المتمثلة فى

المرتب او المكافأة، وبالتالي فهناك مدخلات (مجهوده) ومخرجات أو عائد (راتب أو مكافأة) يحصل عليه مقابل لذلك، وفي حالة التوازن بين المدخلات والمخرجات يكون هناك رضاً عن العمل وبالتالي يرتفع مستوى أدائه.

(١٤) كما اكدت الدراسة على أن هناك عدة عوامل يمكن من خلالها تحقيق العدالة والرضا داخل الجامعات الحكومية وغير الحكومية، وأبرزها مناسبة الراتب الشهري مع ما يبذله العاملون من جهد في عملهم، وان يحصل العاملين على مقابل مادي للعمل الإضافي الذي يقومون بها. بالإضافة الى ان يتم تطبيق القواعد والتعليمات الإدارية على الجميع دون إستثناء. وإتفقت الدراسة الراهنة مع ما توصلت إليه دراسة كل (Barry, 2002 – Naz, 2016 – Ebrahim, 2010 – Kofi, 2002) وكذا مع دراسة كل من (نجاة المطيري ٢٠٠٧، ضرار عبدالحميد ٢٠١٢، مهدي احمد ٢٠٠٤، يوسف حسن ٢٠١٥، عبدالله خالد ٢٠١٧، محمد عفت ٢٠١٧، عز الدين محمد ٢٠١٨) في أن لنظام الحوافر سواء كانت مادية أو معنوية له علاقة مؤكدة بتحقيق الرضا الوظيفي ويرفع مستوى الأداء الوظيفي داخل التنظيم.

كما إتفقت الدراسة الراهنة مع الرؤية النظرية التي قدمها آدمز حيث أن العامل يرغب في تحقي فالعدالة والإنصاف له ويعمل على خلق نوع من المقارنة بين ما يؤديه من أعمال ومجهود وبين ما يحصل عليه من راتب ومكافئات وحوافز، فإن كانت مرضية له فهو يشعر بذلك ويتحقق الرضا الوظيفي وبالتالي يزيد مستوى أدائه الوظيفي، كما إتفقت مع رؤية بورتر ولولر في نموذجهما حول الإنجاز والعائد أو بين الجهد والحصول على المكافأة أو الترقيّة والأجر، وإن كان العائد مساوي لما ينجزه من عمل أو أعلى منه فهو راضٍ عن العمل. كما إتفقت الدراسة مع الرؤية النظرية التي قدمها بلاو حول التبادل الاجتماعي وفكرته عن أن العامل يقدم لإلتزامات ليحصل على فائدة وهو المتمثلة في المرتب او المكافأة، وبالتالي فهناك مدخلات (مجهوده) ومخرجات أو عائد (راتب أو مكافأة) يحصل عليه مقابل لذلك، وفي حالة التوازن بين المدخلات والمخرجات يكون هناك رضاً عن العمل وبالتالي يرتفع مستوى أدائه.

(١٥) كما بينت نتائج الدراسة ان العاملون بالجامعات الحكومية وغير الحكومية يحصلون بدرجة منخفضة على دورات تدريبية لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم المهنية، وإن كانوا يحصلون عليها بالجامعات غير الحكومية بدرجة أكبر من الجامعات الحكومية. وإتفقت في ذلك مع دراسة Naz, 2016 في أن هناك علاقة بين حصول العامل على التدريب يعمل على تحقيق رضاه الوظيفي ويرفع من مستوى أدائه في العمل.

(١٦) ان غالبية العاملين بالجامعات الحكومية يشعرون بنزاهة التقويم الإداري لهم، بدرجة عالية، في مقابل أن غالبية العاملين بالجامعات غير الحكومية يشعرون بنزاهة التقويم الإداري لهم، ولكن بدرجة منخفضة. وتتفق الدراسة الراهنة مع ما توصلت إليه دراسة ضرار عبدالحميد ٢٠١٢، نضال صالح ٢٠٠٤ في أن عملية تقييم الأداء ونظام الترقيّة لهما دور بالغ الأهمية تحقيق الرضا الوظيفي.

(١٧) إن الجو السائد في العمل يساعد على توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها بالجامعات غير الحكومية أكثر من الجامعات الحكومية، كما يؤمن العاملين بالجامعات غير الحكومية بأهمية العمل الجماعي أكثر من العاملين بالجامعات الحكومية. وإتفقت في

ذلك مع دراسة Laura, 2021 وكذا مع دراسة مهند أحمد ٢٠٠٤ ، ودراسة ضرار عبدالحميد ٢٠١٢ فى أن المشاركة والتعاون فى العمل وطبيعة علاقات العمل يؤدى الى تحقيق الرضا الوظيفي، ويرفع مستوى الأداء الوظيفي.

(١٨) ان غالبية العاملين بالجامعات الحكومية يرون أن رئيسهم فى العمل يتبع الأسلوب النمطى فى إتخاذ قراراته الإدارية، بعكس الجامعات غير الحكومية التى لا يتبع فيها الرئيس نفس النمط التقليدي. كما أن غالبية العاملين بالجامعات غير الحكومية يرون أن يعمل على توفير المناخ الذى يشجع على تحسين الأداء داخل الجامعة، بنسبة أعلى من الجامعات الحكومية. كما بينت النتائج أن غالبية العاملين بالجامعات غير الحكومية يرون أن رئيسهم يعمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم بما يعزز ويرفع من ادائهم، بشكل أعلى من الجامعات الحكومية. وأن غالبية العاملين بالجامعات غير الحكومية يرون أن رئيسهم يعمل على تبنى حلول غير مألوفة عند التعامل مع مشكلات العمل، بشكل اكبر من نظرائهم بالجامعات الحكومية. وإتفقت الدراسة الراهنة مع ما توصلت إليه دراسة كل (Barry, 2002 – Kofi, 2002 – Ebrahim, 2010 – Naz, 2016) وكذا مع دراسة كل من (نجاه المطيري ٢٠٠٧، ضرار عبدالحميد ٢٠١٢، مهند احمد ٢٠٠٤، يوسف حسن ٢٠١٥، عبدالله خالد ٢٠١٧، محمد عفت ٢٠١٧، عز الدين محمد ٢٠١٨) فى أن لنظام الحوافر سواء كانت مادية أو معنوية له علاقة مؤكدة بتحقيق الرضا الوظيفي و برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل التنظيم.

كما إتفقت الدراسة الراهنة مع الرؤية النظرية التى قدمها آدمز حيث أن العامل يرغب فى تحقيق العدالة والإنصاف، فالعدالة فالعامل يقوم بخلق نوع من المقارنة بين ما يوديه من أعمال ومجهود وبين ما يحصل عليه من راتب ومكافآت وحوافز، فإن كانت مرضية له وشعر خلالها بالعدالة والإنصاف فإنه يتحقق لديه الرضا الوظيفي وبالتالي يزيد مستوى أدائه الوظيفي، كما إتفقت مع رؤية بورتر ولولر فى نموذجهما حول الإنجاز والعائد أو بين الجهد والحصول على المكافأة أو الترقيّة والأجر، وإن كان العائد مساوى لما ينجزه من عمل أو أعلى منه فهو راضٍ عن العمل. كما إتفقت الدراسة مع الرؤية النظرية التى قدمها بلاو حول التبادل الاجتماعي وفكرته عن أن العامل يقدم التزامات ليحصل على فائدة وهو المتمثلة فى المرتب او المكافأة، وبالتالي فهناك مدخلات (مجهوده) ومخرجات أو عائد (راتب أو مكافأة) يحصل عليه مقابل لذلك، وفى حالة التوازن بين المدخلات والمخرجات يكون هناك رضاً عن العمل وبالتالي يرتفع مستوى أدائه.

(١٩) إرتفاع نسبة شعور العاملين بالجامعات الحكومية بأنهم ينجزون معظم الاعمال المطلوبة منهم وبأنهم ينجزون عملاً مهماً بالجامعة بنسبة اعلى من العاملين بالجامعات غير الحكومية. كما أن العاملين بالجامعات غير الحكومية يرون بنسبة اعلى من العاملين بالجامعات الحكومية أن رؤسائهم يخبرونهم برأيهم فى الاعمال التى يقومون بها. فى حين كانت تتفق نوعية العمل الذى يقوم به العاملين بالجامعات غير الحكومية مع ما هو مخطط بالفعل بالجامعات بدرجة اعلى مما هو قائم بالجامعات الحكومية. وإتفقت الدراسة الراهنة مع الرؤية النظرية التى قدمها كل من بورتر ولولر حول الإنجاز والعائد فالعامل يقوم بإنجاز عمله رغبة منه فى الحصول على التقدير والحوافز.

٢٠) تؤكد نتائج الدراسة على ان العاملين بالجامعات غير الحكومية يلتزمون بالتعليمات الإدارية بشكل اكبر من نظرائهم بالجامعات الحكومية، وقد يرجع ذلك الى تخوفهم من التعرض للفصل من العمل على اقل سبب، لاسيما وأن الجامعات غير الحكومية تعاقب بشكل مباشر من يخالف التعليمات الإدارية وبشكل اكبر من الجامعات الحكومية. وقد اختلفت الدراسة الراهنة مع ما أكدت عليه دراسة Dimiyriou, 2012 التي اكدت على أن الإلتزام التنظيمي لا يخلق الخوف وإنما يخلق الرضا الوظيفي.

٢١) ان هناك عدة عوامل تعمل على رفع مستوى اداء العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، وإن كان اولها يتمثل في منح الاجور العادلة والتوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية، تلاه في ذلك بالجامعات الحكومية منح الحوافز المعنوية وتقدير العاملين معنوياً، حين كان العامل الثاني لرفع اداء العاملين بالجامعات غير الحكومية متمثلاً في كلٍ من " مشاركة العاملين في عمليات إتخاذ القرار، قيام الزملاء بسد النقص في حالة غيابي أو مرضي"، كما كان الدافع الثالث لرفع اداء العاملين بالجامعات الحكومية متمثلاً في استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر مع العاملين. وإتفقت في ذلك مع دراسة Kim, 2011، ودراسة Mayer, 2011 في أن للقيادة وإصدارها للقرارات الإدارات بقصد التوجيه وليس الأمر له دور في تحقيق الرضا الوظيفي. كما أتفقت الدراسة الراهنة مع ما توصلت إليه دراسة كلٍ (Barry, 2002 – Kofi, 2002 – Naz, 2016 – Ebraham, 2010) وكذا مع دراسة كلٍ من (نجات المطيري ٢٠٠٧، ضرار عبدالحميد ٢٠١٢، مهند احمد ٢٠٠٤، يوسف حسن ٢٠١٥، عبدالله خالد ٢٠١٧، محمد عفت ٢٠١٧، عز الدين محمد ٢٠١٨) في أن لنظام الحوافر سواء كانت مادية أو معنوية والرواتب والمكافئات له علاقة مؤكدة بتحقيق الرضا الوظيفي و برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل التنظيم.

كما إتفقت الدراسة الراهنة مع الرؤية النظرية التي قدمها آدمز حيث أن العامل يرغب في تحقي قالعدالة والإنصاف له ويعمل على خلق نوع من المقارنة بين ما يؤديه من أعمال ومجهود وبين ما يحصل عليه من راتب ومكافئات وحوافز، فإن كانت مرضية له فهو يشعر بذلك ويتحقق الرضا الوظيفي وبالتالي يزيد مستوى أدائه الوظيفي، كما إتفقت مع رؤية بورتير ولولر في نموذجهما حول الإنجاز والعائد أو بين الجهد والحصول على المكافأة أو الترقيّة والأجر، وإن كان العائد مساوي لما ينجزه من عمل أو أعلى منه فهو راضٍ عن العمل. كما إتفقت الدراسة مع الرؤية النظرية التي قدمها بلاو حول التبادل الاجتماعي وفكرته عن أن العامل يقدم إلتزامات ليحصل على فائدة وهو المتمثلة في المرتب او المكافأة، وبالتالي فهناك مدخلات (مجهوده) ومخرجات أو عائد (راتب أو مكافأة) يحصل عليه مقابل لذلك، وفي حالة التوازن بين المدخلات والمخرجات يكون هناك رضاً عن العمل وبالتالي يرتفع مستوى أدائه.

٢٢) أكدت نتائج الدراسة على أن غالبية العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية يرون ان لتحقيق العدالة التنظيمية بالجامعات دور بالغ الاهمية في رفع مستوى اداء العاملين. وإتفقت في ذلك من دراسة كلٍ من عبير نبيل ٢٠٢٠، ودراسة Safriy, Edward, 2010 – Misako, 2021 في أن هناك علاقة وتأثير بالغ بن العدالة التنظيمية وبين تحقيق الرضا الوظيفي و رفع مستوي الأداء داخل التنظيم.

(٢٣) هناك العديد من المؤشرات التي تؤكد على إرتفاع معدل أداء العاملين بتلك الجامعات، وكان اول تلك العوامل بالجامعات الحكومية وغير الحكومية متمثلاً في " جودة علاقات العمل سواء بين الزملاء وبعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم " وبلغت نسبته بالجامعات الحكومية أقل من الجامعات غير الحكومية. كما كان معدل " قيام العاملين بسلوكيات تطوعية وإضافية لا تقرضها لوائح ونظم العمل، إنجاز العاملين للمهام المكلفين بها " بالجامعات الحكومية أعلى من نظيرتها بالجامعات غير الحكومية. وقد إتفقت مع دراسة Laura, 2021 في أن لعلاقات العمل والمشاركة في أدائه دور بالغ على تحقيق الرضا الوظيفي. كما إتفقت مع ما توصلت إليه دراسة ضرار عبدالحميد ٢٠١٢م في أن لعلاقات العمل دور بالغ في تحقيق الرضا الوظيفي. وكذا مع دراسة مهند احمد في التأكيد على أن للتعاون بين العاملين دور في رفع معدلات الأداء الوظيفي.

(٢٤) تؤكد نتائج الدراسة على أن لبيئة العمل تأثير بالغ الأهمية على اداء العاملين. وكان أول تلك العوامل المؤثرة على أداء العامل هي الإستقرار والامان الوظيفي والبيئة الحالية للعمل مرضية للموظف، هذا بالإضافة على جودة نظم الإدارة الجامعية، وإن كلا الجانبين مستواهم اعلى بالجامعات الحكومية عن الجامعات غير الحكومية، التي يكون فيها العامل مهدد بالفصل من العمل أو بتعسف نظام الإدارة عند التعامل معه. وإتفقت في ذلك مع دراسة Kim, 2011 التي أكدت على وجود علاقة بين بيئة العمل والثقافة السائدة فيها وبين تحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء بالتنظيم، وكذا في ان للقيادة التنظيمية ولنظام الإدارة دور بالغ في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، كما إتفقت مع دراسة ضرار عبدالحميد ٢٠١٢م في أن الامان الوظيفي له علاقة مؤكدة بتحقيق الرضا الوظيفي للعامل. وكذا فقد إتفقت مع دراسة Mayer, 2011 في أن لنظام الإدارة او القيادة دور بالغ في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

ب- الدلالات النظرية لنتائج الدراسة:

- (١) ضرورة أن تقوم وزارة المالية والقوي العاملة بتطبيق مبادئ الدستور فيما يتعلق بتوفير فرص عمل جديدة للشباب، من خلال خلق برامج توظيف وعمل يتناسب مع قدرات ومهارات والمؤهل العلمي الحاصل عليه كل منهم، لما له من تأثير إيجابي في الرضا والشعور بالإتماء للوطن، من ناحية، ويقلل من معدلات السخط أو الإنحراف بين الشباب من ناحية أخرى.
- (٢) ضرورة أن تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتوفير برنامج دورى ومناسب لإيفاد اعضاء الهيئات العلمية والجهات المعاونة للإبتعاث فى الخارج، سواء كانوا من العاملين بالجامعات الحكومية او غير الحكومية، دون تمييز أو محاباة، وبكل حرية، مع تشجيع الكوادر العلمية على الإشتراك فى تلك البرامج، وتوعيتهم بمميزاتها وبشروطها.
- (٣) ضرورة أن يقوم مجلس الوزراء بتغيير نظم الاجور للعاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية، والعمل على زيادتها، من خلال رفع نسبية ميزانية الجامعات الحكومية بميزانية الدولة، بما يعمل على رفع ادائهم وتحقيق رضاهم الوظيفي، وكذا تقديم تسهيلات للجامعات غير الحكومية تجعلها قادرة على رفع نظم الاجور والمرتببات بها، ومنها برامج الشراكة، والدورات التدريبية، وتخفيض الضرائب.

- ٤) ضرورة أن تعتمد الجامعات الحكومية وغير الحكومية خطة برفع مستوى قدرات وخبرات ومهارات العاملين بالجامعات الحكومية، مع توفير الدعم اللازم لذلك، وذلك لإشراكهم فى دورات متخصصة فى ذلك عن طريق مكاتب الموارد البشرية.
- ٥) ضرورة أن تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوضع برامج ودورات تدريبية فى القيادة والإدارة للقيادات الجامعية الحكومية، مع سن تعليمات وقرارات إدارية، يمكن من خلالها خلق المناخ الملائم الذى يشجع على تحسين ورفع مستوى أداء العاملين من ناحية، وعلى تبنى حلول غير تقليدية مع مشكلات العمل.
- ٦) أن تقوم وزارتي التعليم العالي والمالية بوضع نظام تعاقدى يضمن حقوق العامل بالجامعات غير الحكومية سواء كان عامل إدارى او عضو هيئة تدريس او جهات معاونة لأعضاء هيئة التدريس، ويجعلهم يشعرون بالإستقرار والامان الوظيفي بدلاً من التخوف من الفصل لأى سبب.
- ٧) هذا وتحاول الباحثة تقديم مجموعة من الدراسات المستقبلية التى تقترح القيام بها مستقبلاً سواء قام بها باحثون فرادى، او مجموعات بحثية اكااديمية، وتتمثل فى:
- أ- الرضا الوظيفي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية.
- ب- الوسائل التكنولوجية وتطوير الأداء الاكاديمي.
- ت- النظم الجامعية وهجرة أعضاء هيئة التدريس.
- ث- الصراع التنظيمي وإنعكاسه على الاداء الوظيفي بالجامعات.
- ج- دراسة نظم الجودة الشاملة وإنعكاسها على أداء العاملين؛ دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الاهلية، وذات الطبيعة الخاصة، والمنشأة باتفاقيات دولية، أو التى تشرف عليها الحكومة، أو الجامعات الدولية التى لها فروع فى مصر.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٣). الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية - القاهرة.
- حسين، عادل. (١٩٩٨). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة.
- التويجري، محمد إبراهيم. (د.ت). المواقف الوظيفية للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات - دراسة ميدانية مقارنة (عمان - المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للعلوم الإدارية من 12 - العدد 988).
- حسن، راوية. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي المعاصر. القاهرة. الدار الجامعية.
- الصليب، محمود عبد المسلم. (٢٠٠٥). الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وادائهم. رسالة دكتوراة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي، الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٤). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: مطبعة الدار الجامعية.
- شكري، مرشح طاهر. (٢٠١٦). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية.
- درة، عمر محمد. (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة. القاهرة. دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- العوالمة، نائل. (٢٠٠٤). الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة. دراسات العلوم الإنسانية. مج ٣١ ع ٣.
- خيري، مجد الدين عمر. (١٩٩٩). علم الاجتماع: الموضوع والمنهج. الأردن: دار مجدلاوى.
- جابر، سامية محمد. (٢٠٠٠). منهجيات البحث الاجتماعي والإعلامي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- الجوهري، محمد. و الخريجي، عبدالله. (٢٠٠٦). طرق البحث الاجتماعي. ط.٥. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبدالرحمن، عبدالله محمد، والبدوي، محمد على. (٢٠٠٧). مناهج وطرق البحث الاجتماعي. الإسكندرية: مطبعة البحيرة.
- جلبي، على عبدالرازق، بيومي، محمد أحمد، وعمر، نادية. (١٩٩٢). مناهج البحث الاجتماعي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- المطيري، نجاه. (٢٠٠٧). علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي : دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود . المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود.
- منصور، مجيد مصطفى. (٢٠١٠). درجة الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية فى جامعة النجاح الوطنية فى فلسطين. مجلة الازهر بغزة. سلسلة العلوم الإنسانية. مج ١٢. ١٤.
- العتيبي، ضرار عبدالحميد التوم. (يناير ٢٠١٢). دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. جامعة الازهر. ٩ ع.
- سليمان، سناء محمود أحمد. (٢٠١٤). أثر أخلاقيات الاعمال على الأداء الوظيفي: دراسة حالة فى بنك القاهرة عمان. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية.
- الساكت، لبنى زياد خالد. (٢٠١٤). أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الإتصالات الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية.
- الدليمي، موسي حمد محمد شيحان. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الموارد البشرية فى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت.
- يوسف، مهند أحمد عثمان. (٢٠٠٤). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الفترة من ١٩٩٨م - ٢٠٠٤م. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. رسالة ماجستير.
- <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/8962?show=full>
- الحوامدة، نضال صالح. (٢٠٠٤). العلاقة بين مستوى إدارك فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي. والرضا الوظيفي. والولاء التنظيمي. والثقة التنظيمية. فى الوزارات الخدمية الاردنية. مجلة جامعة الملك سعود. م ١٥. ١٤.
- بشير، يوسف حسن آدم. (٢٠١٥). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين فى مؤسسات التعليم العالي: بالتطبيق على كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا. رسالة ماجستير.
- المعاينة، عبدالله خالد سليم. (أبريل ٢٠١٧). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ت المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. - مج ١٦. ١٤.
- العزى، محمد عافت شامان. (٢٠١٧). أثر الحوافز فى تحقيق الرضا الوظيفي فى المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية فى دولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت.
- الغريز، عز الدين محمد. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة.
- سومية، تواتى. (د.ت). العدالة التنظيمية ودورها فى تنمية الموارد البشرية فى المنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. ٩٤. ج. ١.
- بوقليع، محمد. (٢٠١١). العدالة التنظيمية وأثرها فى تحسين اداء العاملين: دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- شعبان، عبير نبيل. (٢٠٢٠). العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنة فى محافظة بنى سويف. رسالة ماجستير. جامعة بنى سويف.
- عبد الله، عثمان. (2008). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم. رسالة دكتوراه. جامعة الخرطوم. السودان.

سلطان، سوزان أكرم. (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية فى الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. رسالة دكتوراة. جامعة عمان للدراسات العليا.

حبايبة، سهير عبدالنور. (٢٠٠٩). مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدى مديرى المدارس الثانوية الخاصة فى الأردن. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الشايخى، خلود. (٢٠٠٨). وبشرى المزروع. تقييم الاداء الوظيفي للإدارة وفقاً لللائحة الجديدة. ورقة عمل غير منشورة. منتديات المعلمات فى التقييم الوظيفي.

السكران، ناصر. (٢٠٠٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف للعلوم الامنية.

آل سعود، سعود. (٢٠٠٨). الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية. الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية. ٢٠٠٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Armstrong, Michael.(2001). "*Handbook of Human Resource Management Practice*", New York, Houghton Mifflin Company , P. 468.
- Barry, David A.(2002), “ *Job Satisfaction and Leadership Style Study of Michigan High School Principal*”, Dissertation Abstract,Western Michigan University.
- Brown, Harvey, (2006), *An Experiential Approach to Organization Development*, (7th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA., 48
- Dimitriou, Christina K, (2012), *The impact of Hotel Business Ethics on Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention*, PhD Thesis, Texas Tech University.
- Edward , Choong, &Tioh, (2010) “*The Impact of Organizational Justice on Employee’s Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives*” , *American Journal of Economics and Business Administration* 2 (1): 56-63.
- Gillies ,D.(1994) *Nuri sing Management : A System Approach* . 3rd Ed, Philadelphia ,W.B Saunders Company.
- Harttrup, Keith, and Rock Joanna,"*A comparison of Predictor-Based Criterion-Based Methods for Weighing Predictors to reduce Adverse Impact*", *Applied H.R.m Research*, Vol 7, No.1, 2002, P. 25.
- Hilmi A LaHood, (2006), "*Job satisfaction among network administrators in North Carolina: an analysis based on the Minnesota satisfaction questionnaire* " compelled university.
- Jones, R.; Sloane, L. (2009). *Regional differences in job satisfaction* . *Applied Economics*, Vol 41, Issue 8.

Kheradmand, Ebrahim, Valilou, Mohammadreza, & Lotfi, Alireza (2010), *The Relation Between Quality Of Work Life and Job Performance*, Middle East Journal of Scientific Research, Vol. 6, No. 4, PP. 317-323.

Kim,Jong-c,(2011). “*The Influnce Of Perceived Managerial Work Values And Perecived Constuctive Organizatonal Culture On Job Satisfaction Of Employee In Sport Organizations*”*Electronic thses Treatises and Dissertations* ,The Florida State University.

Kofi Fred Asiedu.(2002), *Privatization Wages and Job Satisfaction: The case of Ghana*, Dissertation Abstract, PhD thesis, Wageningen University.

[Laura D.Aloisio.](#), [Mary Coughlin](#) & [Janet E.Squires](#), (November 2021), *Individual and organizational factors of nurses' job satisfaction in long-term care: A systematic review*, [International Journal of Nursing Studies](#), Vol 123, 104073.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0020748921002200>

Lee, 2000, , H.R. (2000). “ *An Empirical study of organizaional Justice as a Mediator of the relationships among Leader-Member Exchange and Job satisfaction, organizational commitment, and Turnover intentions in the lodging industry*, ph. D-Dissertation, Virginia state university.

[MisakoShimamura](#), et. Al,(October 2021), The relationship among factors of organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses, [Applied Nursing Research](#), Vol 61, 151479.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0897189721000860>

Moronke ,Shukurat (2012). *Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance*, International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.11, pp 228-236.

Nafei,Wageeh,(2012),*The impact of cultural Intelligence on Employee Job Performance ,an Empirical on King Abdel-Aziz Hospital in Al-Taif*,International Journal Of Buisness and Management,Vol(8),No (1).

Naz, Fareeha., Aftab, Junaid & Awais, Muhammad .(2016). *Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan Pakistan*. International Journal of Management, Accounting & Economics,3(11), 699-708.

Owens, G., Robet, (1981). *Organizational Behavior in Education*, Second Edition, Prentice-Hall, N. J, P. 129.

- Robbins & Coulter, (2007), *Management*, (9th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey. , 84
- Saari, L. & Judge, T., (2004). *Employee Attitudes and Job Satisfaction. Human Resource Management*. Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407
- Sani, Abdulkader (2012). *SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational. Business Intelligence Journal*, 5(1), 8-20.
- Schermerhorn, (1999). *Management*, (6th ed.), New York, John Wiley & Sons, Inc. , 25
- Schmiesing, R., Safrit, D. Gliem, Do., (2003), *Factor Affecting O.S.U Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction: Critical In Sights into Emerging Trends and Existing Policies in Extension Human Resource Management, AIAEE, Proceeding of the 19th Annual Conference Raleigh North Carolina, USA.*
- Soesantari, FitriMutia,(September 2021). *Cultural intelligence and job performance of academic librarians in Indonesia, The Journal of Academic Librarianship*, [Vol 47, Issue 5, 102394.](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0099133321000859)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0099133321000859>
- Thomas W.H.Ng, et. Al, (October 2021), Wish-making during the COVID-19 pandemic enhances positive appraisals and job satisfaction, Journal of Vocational Behavior, Vol 130, 103619*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879121000919>
- Uchhal, Devender Singh; Solkhe, Ajay.(2017). *An empirical investigation of relationship between emotional intelligence and job performance in Indian manufacturing sector clear. International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(7), 18-21.
- Vithanage, Vidyanee; Arachchige, Bhadra J. H.(2017). *A Study on the WorkFamily Balance and Job Performance of Academics in Sri Lanka. IUP Journal of Management Research*, 16(2), 7-28.
- Walumbwa, Mayer, Wang, Workman, Christensen, (2011), "*Linking Ethical Leadership to Performance: The Role of Leader-Member Exchange, Selfefficacy, and Organizational Identification* ,Working Paper, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115, Issue 2, pp 204-213.

كلية التربية

أخي العزيز

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بأجراء دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية " ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة, لذا ترحو الباحثة من حضراتكم التفضل بقراءة فقرات الإستبيان بموضوعية والإجابة عنها وذلك من خلال وضع علامة (√) تحت الفقرة التي ترونها مناسبة, علما بأن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة.

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي

الباحثة

البيانات الأولية:

١- النوع:

١- ذكر () ٢- أنثي ()
٢- السن:

١- ٢٠ : ٢٥ () ٢- ٢٦ : ٣٠ ()
٣- ٣٥ : ٣١ () ٤- ٣٦ : ٤٠ ()
٥- ٤١ : ٤٥ () ٦- ٤٦ فأكثر ()

٣- الحالة الاجتماعية:

١- أعزب () ٢- متزوج ()
٣- مطلق () ٤- أرمل ()
٤- الوظيفة:

١) معيد () ٢) مدرس مساعد ()
٣) مدرس () ٤) أستاذ مساعد ()
٥) أستاذ () ٦) موظف إداري ()
٥- مدة الخدمة:

- (١) من سنة وحتى ٥ سنوات () (٢) أكثر من ٥ سنوات وحتى ١٠ سنوات ()
 (٣) أكثر من ١١ سنة وحتى ١٥ سنة () (٤) أكثر من ١٥ سنة ()
 سنة

٦- الدرجة العلمية:

- ١- دبلوم () ٢- مؤهل عالي ()
 ٣- ماجستير () ٤- دكتوراة ()
 المحور الأول: واقع الرضا الوظيفي داخل الجامعات الحكومية وغير الحكومية:

٩- هل تحب عملك وتشعر بالإنتماء إليه؟

- ١- نعم () ٢- لا () ٣- الى حدٍ ما ()

١٠- هل يتم معاملة العاملين بشكل متساوٍ عند الحصول على المكافآت والأجور والترقيات؟

- ١- نعم () ٢- لا () ٣- الى حدٍ ما ()

١١- هل يتم إفاد أعضاء هيئة التدريس الى بعثات خارجية؟ (لأعضاء هيئة التدريس فقط)

- ١- نعم () ٢- لا () ٣- الى حدٍ ما ()

١٢- هل نظام العمل يقوم على الإحترام والتقدير والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين؟

- ١- نعم () ٢- لا () ٣- الى حدٍ ما ()

١٣- ما عوامل عدم الرضا عن العمل؟

- (١) عدم مناسبة مرتبتي مع امثالي بالجامعات الاخرى.
 (٢) عدم تقييم الاداء بكل موضوعية.
 (٣) عدم توفير الجامعة للادوات والاجهزة الحديثة التي تساعد على الاداء.
 (٤) تراجع سياسات تنمية وتطوير قدرات العاملين وعدم رضائى عنها.
 (٥) تتم الترقية وفقاً للمحسوبية وليس على أسس موضوعية كالجهد وجود الأبحاث والنشر العلمى.
 (٦) عدم التوازن بين ما أؤديه من أعمال وبين ما أحصل عليه من اجور ومكافئات
 (٧) عدم تقبل الرؤساء للنقد البناء أو الآراء المخالفة.

١٤- ما مؤشرات عدم رضا العاملين عن العمل؟

- (١) الإضراب عن العمل.
 (٢) إتباع أسلوب التهديد والعقاب.
 (٣) الغياب والتأخر المستمر عن العمل.

- ٤) ارتفاع نسب الشكاوى والتظلمات.
- ٥) البحث عن عمل خارج الجامعة.
- ٦) تعتبر سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة غير مرضية.

١٥- كيف يمكن تحقيق رضا العاملين بالجامعات؟

- ١) تحسين أسلوب ونوعية وجودة الإشراف.
- ٢) توفير خدمات الرعاية الصحية الجيدة.
- ٣) تحسين الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات.
- ٤) تقديم شهادات التقدير والتذكية بكل موضوعية للعاملين.
- ٥) إيفاد العاملين فى البعثات العلمية.
- ٦) تقديم الدورات التدريبية للعاملين.
- ٧) تحقيق اللامركزية فى سيطرة القوة التنظيمية على إتخاذ القرارات.
- ٨) تحقيق التوافق بين الوظائف التى يقوم بها العاملين وبين إهتماماتهم وقدراتهم.
- ٩) تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة وعدم المقارنة السلبية لأداء كل منهم فيما بينهم.

١٦- ما الممارسات يقوم بها العاملين تدل على رضائهم الوظيفية؟

١. عدم تصيد الأخطاء للآخرين فى مجال العمل.
٢. عدم إضاعة وقت العمل
٣. مساعدة الزملاء الجدد فى تفهم العمل
٤. مساعدة الزملاء فى حالة زيادة العبء الوظيفي عليهم.
٥. الإهتمام بمشاكل الزملاء والعمل على مساعدتهم فى حلها.

١٧- ما واقع رضا العاملين عن أنظمة الاجور والمرتبات والترقيات؟

- ١- راضى () ٢- غير () ٣- راضى حد ()
ما راضى

١٨- ما أثر نظم الترقيات والحوافز والمرتبات بالجامعة على رضا العاملين؟

١. توفر لي وظيفتي بالجامعة فرص التقدم والترقية.
٢. معايير وأنظمة الترقية بالجامعة واضحة.
٣. لا يوجد دور للاعتبارات السياسية والدينية في الترقية
٤. راتبي الذي أتقاضاه يرضى طموحاتي
٥. يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التى أحملها.
٦. أشعر بأن الزيادة السنوية على الدخل مناسبة.

١٩- كيف يمكن تحقيق العدالة التنظيمية داخل الجامعة؟

- ١- يتم توزيع الحوافز المالية على العاملين بصورة عادلة.
- ٢- يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التى أبذلها فى عملي.

- ٣- يتناسب راتبى مع المؤهلات العلمية التى حصلت عليها.
- ٤- أحصل على مكافئات على الجهد الإضافى الذى أقوم به.
- ٥- هناك تماثل بين مرتبتى ورواتب العاملين الآخرين الذين يقومون بنفس جهدى.
- ٦- يتم توزيع المسئوليات الإدارية بشكل متساوٍ بين العاملين.
- ٧- تطبق التعليمات على الجميع دون إستثناء.
- ٨- يمكننى مناقشة القرارات الإدارية مع رؤسائى.
- ٩- تحقق القرارات الإدارية مصلحة العاملين.
- ١٠- تُشجع الإدارة على التعاون بين العاملين.
- ١١- وضح لمعايير تقييم الاداء.

المحور الثانى: واقع اداء العاملين بالجامعات: (العلاقة مع الزملاءن الرؤساء، الإنضباط، إنجاز المهام)

٢٠- هل يحصل العاملين على دورات تدريبية لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم المهنية؟

- ١- نعم () ٢- لا () ٣- أحياناً ()
٢١- هل تشعر بنزاهة التقييم الإدارى لأدائك فى العمل؟

- ١- نعم () ٢- لا () ٣- الى حدٍ ما ()

٢٢- ما واقع العلاقة بين الزملاء فى الجامعات؟ (التى ترفع اداء العاملين)

- ١- يساعد الجو السائد فى العمل على توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها.
- ٢- تسود علاقة الثقة والإحترام والتعاون بين العاملين.
- ٣- يؤمن العاملين بأهمية العمل الجماعى.
- ٤- علاقتى بزملائى طيبة.

٢٣- ما تصورات المبحوثين للعلاقة مع الرؤساء مما يودى لتحسين أداء العاملين بالجامعة؟

- ١- يعمل رئيسى على توفير المناخ الذى يشجع على تحسين الاداء بالجامعة.
- ٢- يؤيد رئيسى تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- ٣- يسمح رئيسى بتبنى حلول غير مألوفة عند التعامل مع مشكلات العمل.
- ٤- يتبع رئيسى الأسلوب النمطى فى اتخاذ قراراته الإدارية.
- ٥- تتسم العلاقة بين الرؤساء والمروسين بالثقة والإحترام المتبادل.

٢٤- ما تصورات العاملين لإنجاز مهام عملهم ويؤثر على أدائهم؟

- ١- أشعر بأنى انجز عملاً مهماً داخل الجامعة.
- ٢- أشعر انى انجز معظم الأعمال المطلوبة منى.
- ٣- تتفق نوعية العمل الذى أقوم به مع ما هو مخطط.
- ٤- يخبرنى رئيسى برأيه فى عملى الذى أقوم به.
- ٥- أحتاج لرؤسائى لإرشادى بكيفية إنجاز مهام عملى.

٢٥- ما معايير إنضباط العاملين بالجامعة؟

- ١- ألتزم بالتعليمات الإدارية عند القيام بعملى.
- ٢- توفر الجامعة نشرات دورية تحدد الحقوق والواجبات.
- ٣- تعاقب الجامعة من يخالف التعليمات الإدارية.
- ٤- أشعر بانى اعمل بروح القانون.

٢٦- ما عوامل رفع مستوى اداء العاملين وتحفيزهم؟

- ١) إشعار المرؤسين بأهميتهم.
- ٢) إستخدام أسلوب التوجيه وليس الامر.
- ٣) منح الاجور العادلة والتوسع فى تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية.
- ٤) منح الحوافز المعنوية.
- ٥) وضوح رؤية ورسالة الجامعة
- ٦) وضوح الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل.
- ٧) مشاركة العاملين فى عمليات إتخاذ القرار.
- ٨) قيام الزملاء بسد النقص فى حالة غيابى أو مرضى.

٢٧- ما مؤشرات إرتفاع معدل الأداء بالجامعات الحكومية وغير الحكومية؟

- ١- قيام العاملين بسلوكيات تطوعية وإضافية لا تقرضها لوائح ونظم العمل.
- ٢- إنجاز العاملين للمهام المكلفين بها.
- ٣- القيام بالعمل دون إنتظار اوامر وتوجيهات المشرفين والرؤساء.
- ٤- جودة علاقات العمل سواء بين الزملاء وبعضهم البعض او بينهم وبين رؤسائهم.

٢٨- هل تؤثر العدالة التنظيمية على رفع مستوى أداءك للعمل؟

- ١- نعم () ٢- لا () ٣- الى حدٍ ما ()

٢٩- ما علاقة نظم الحوافز والترقيات والمرتبات بزيادة الاداء؟

- ١- لا يتناسب راتبى مع تكاليف المعيشة
- ٢- أتقاضى راتباً لا يتناسب وحجم عملي الذي أؤديه
- ٣- ترتبط الترقية بالجامعة بالكفاية وفاعلية الأداء
- ٤- يوجد دور مهم لاعتبارات المحسوبة والوساطة فى الترقية

٣٠- ما طبيعة العلاقة بين ظروف بيئة العمل وأداء العاملين؟

- ١- البيئة الحالية للعمل مُرضية للموظف.
- ٢- هنالك اهتمام كافي بالنظافة في الكلية.
- ٣- مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك.
- ٤- بيئة العمل مهنية لأداء العمل.
- ٥- توفر الادارة التسهيلات التكنولوجية للموظفين.
- ٦- يساهم نظام الادارة المتبع حاليا في الكلية في خلق حالة الرضا الوظيفي.

Job Satisfaction and Relation of employees performance A comparative study of governmental and non-governmental Universities

Noha Mostafa Kamal

noha.abo.kresha.edu@mau.edu.eg

faculty of education- matrouh university

Abstract:

The study seeks to shed light on the relationship between job satisfaction and the employees **performance** in governmental and non-governmental universities, and determine the quality of job performance in those universities, as well as the extent of employee satisfaction in those universities, in addition to identifying the nature of the relationship between organizational justice and both job satisfaction and job performance for workers in those universities. As well as the extent to which there is a balance between the rights and duties of the employees of governmental and non-governmental universities; The study relied on comparative descriptive research procedures, and the use of an electronic questionnaire on a sample of (235) individuals, from both Cairo University as a public university, and the Sixth of October University as a non-governmental university. The results showed the existence of a fundamental relationship between the job satisfaction of employees and the high level of their job performance, and organizational justice has a major role in achieving job satisfaction and raising the level of performance employees.

Key words:

Job Satisfaction, employees performance, organizational justice.