

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي
لدى أعضاء هيئة التدريس
بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك

إعداد

د/ أسامة عبد الغفار الشريف

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية

تخصص (إدارة تعليمية)

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس
بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك.

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك

د/ أسامة عبد الغفار الشريف*

المقدمة:

أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لمفهوم المناخ التنظيمي، وذلك لتضمنه كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية، وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء.

وتتلخص العناصر التفصيلية للإدارة في العنصرين التنظيمي والبشري؛ فالعنصر التنظيمي يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة.

أما العنصر البشري فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم والثقة في أنفسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء لديهم نحو منظماتهم.

والإدارة الناجحة تبحث دائماً عن تنمية العلاقات بينها وبين العاملين، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا الوظيفي، وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، حيث يعتبر الرضا الوظيفي الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للعاملين، وينعكس إيجاباً على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية، ومن الأمور المسلم بها أن نجاح العمل أياً كان نوعه يتطلب تحقق درجة عالية من الارتياح بهذا العمل لاسيما في مجال التعليم الجامعي.

وبما أن العمل يمثل قيمة أخلاقية للإنسان، لأنه مجال لكسب الرزق الحلال لإشباع حاجاته الأساسية، ومجال لنمو الفرد من خلال تحقيق طموحاته وأهدافه

* د/ أسامة عبد الغفار الشريف: أستاذ مساعد بقسم أصول التربية تخصص (إدارة تعليمية).

ومجال لاكتساب الخبرات والمهارات وتنميتها، كما يُعد مجالاً يستطيع الفرد من خلاله إشباع حاجته إلى التقدير والانتماء، وإلى جماعة عمل يتفاعل معها ويؤثر فيها ويتأثر بها، ومن غير الممكن تحقيق تلك الأمور إذا لم يحظ الموظف بالاهتمام وكسب رضاه، لأن الرضا الوظيفي يُعد من العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للعامل.

والمناخ التنظيمي يُعبر عن الصفات والخصائص التي تميز مؤسسة أو منظمة عن غيرها، حيث تؤثر تلك الصفات والخصائص في تشكيل اتجاهات وأنماط السلوك الوظيفي لدى العاملين، فالمناخ التنظيمي يشمل: الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر التي تتفاعل مع بعضها، وتشكل شكل المنظمة بكل جوانبها (Ashif F,2011:p454) ويُعد حجر الأساس في نجاح وفاعلية أي منظمة كونه يُشكل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً حيوياً في سلوك الأفراد، وتنعكس إيجابياً على مخرجات العاملين وسلوكياتهم.

وتزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية المتسارعة من حيث الاتجاه نحو المنافسة الشديدة والعولمة والتطور التكنولوجي المتنامي، مما يفرض على المنظمات المزيد من التطور والإبداع والتجديد، والقدرة على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للعاملين يتمثل في الاستقرار والتطور (أبو تابه وآخرون، ٢٠١١: ص ١٦٠).

ولا يمكن تحريك العنصر البشري دون فهم طبيعة المناخ التنظيمي، وتعرف أثره على سلوك ودوافع وأداء الموظف، رغبة في تطوير وتحسين أدائه وزيادة كفاءته الوظيفية (Chiang, and Birtch,2011,p3) فهو يعكس مجموعة الخصائص الفردية والتنظيمية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويصف المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بكافة أبعادها وعناصرها المادية والاجتماعية، ويشمل كذلك طبيعة السلطة وأنماط القيادة والاتصال الإداري، علاوة على البيئة الاجتماعية المتمثلة بالثقافة والقيم والأعراف السلوكية، ويرجع مفهوم المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية في الإدارة، واللذان أكدتا على أثر المناخ الاجتماعي السائد في المنظمة على إنتاج العاملين (Robbins and Coulter, 2007,p 34).

وتضطلع الجامعة بدور مهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، فهي التي تُعنى بإعداد أجيال المستقبل، وتفتح لهم آفاق المعرفة والعمل والبناء، ويمثل عضو هيئة التدريس الأساس في العملية التعليمية لكونه الأداة الفعالة التي تؤدي بالجامعة

إلى الاضطلاع بمسؤوليتها وحمل رسالتها الرامية إلى تطوير التعليم وخدمة المجتمع والنهوض نحو التقدم العلمي.

ومن المعروف أن الكفاءات الجيدة إذا توافرت لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن المناخ الذي يهيئ لها الظروف المواتية للتعبير عن طاقاتها والوصول بها لأعلى مستويات الإنتاجية، فإنه من اللازم أن تتوفر لهذه الكفاءات الأجواء العلمية الملائمة لتحقيق طموحاتها العلمية وتحقيق معدلات مرتفعة من الأداء والإنتاجية العلمية، ورفع مستوى رضاها الوظيفي، مما يسهم في إضفاء الجودة والفاعلية على مخرجات نظام الجامعة وإنجاز هدف مهم من أهدافها المنشودة.

وانطلاقاً من أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في السنة التحضيرية بجامعة تبوك، ودور الإدارة العليا في هذه الجامعة في تهيئة الظروف الملائمة داخل أروقة الجامعة والتي تساعد على زيادة فاعليتها وتطويرها وتحسين الأداء العلمي والإداري وتحقيق التنمية المطلوبة، ومن هنا برزت هذه الدراسة لتعرف العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك بغرض تعرف طبيعة تلك العلاقة.

والرضا عن العمل والافتتاح به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، ويشكل دافعاً للإنجاز، فعطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله، وإحساسه بالنجاح، والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته، وهو إما أن يُعزز الشعور بالرضا الوظيفي فيشكل بيئة داعمة له، وإما أن يكون عاملاً مُعيقاً للشعور بالرضا الوظيفي (العميان، ٢٠١٠، ص ص: ٢٢ - ٥٥). إن أهم عوامل نجاح عضو هيئة التدريس في أداء عمله، هو الرضا الوظيفي، كما يُعد من أهم مؤشرات نجاح السنة التحضيرية في تحقيق أهدافها، ونظراً لأهمية هذا الموضوع فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس السنة التحضيرية.

مشكلة الدراسة:

رغم وجود الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي في المنظمات على اختلاف نشاطاتها، وتصنيفاتها، إلا أنها أتت بنتائج مختلفة، وبذل هذا على أن طبيعة الدور الذي تؤديه عناصر المناخ التنظيمي، مثل: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، تتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة من جهة وبالفرد من جهة أخرى، ولا يزال المجال مفتوحاً للمزيد منها، وحيث إنه لم تجر

دراسة - على حد علم الباحث - لدراسة العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك والمناخ التنظيمي، فقد تبلورت الفكرة في ذهن الباحث للقيام بهذه الدراسة.

وانطلاقاً من أهمية دور أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك، ودور عمادتها في تهيئة الأجواء المناسبة لتحسين أدائها، وتحقيق تجويدها وتطويرها فقد هدفت الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على الظروف والعوامل المحيطة بأعضاء هيئة التدريس، عن طريق تعرف الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وحيث إن لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في السنة التحضيرية بجامعة تبوك دوراً كبيراً في التأثير على مختلف السلوكيات والاتجاهات لدى أعضاء هيئة التدريس، ولا حظ الباحث من خلال عمله بالسنة التحضيرية بعض المظاهر التي تدل على عدم الرضا الوظيفي، ومنها: عدم الأمان الوظيفي، وعدم وضوح التعليمات وتعارضها، وضعف الحرية الأكاديمية، وسوء المناخ التنظيمي السائد.

ومن هنا حاولت هذه الدراسة بحث طبيعة المناخ التنظيمي السائد في السنة التحضيرية بجامعة تبوك وتسلط الضوء على مدى تحقق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وذلك من حيث رضاهم عن الزملاء والطلاب والمستقبل الوظيفي والرواتب والحوافز، فدراسة الرضا الوظيفي، وتعرف الأسباب التي تحول دون تحقيقه يُعد أمراً ضرورياً لا بد أن تهتم به عمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك، وتمثلت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك والمناخ التنظيمي؟

ويتفرع من السؤال الرئيس، الأسئلة الأخرى التالية:

- ما أهم العوامل التي تؤثر في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين المناخ التنظيمي السائد بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك ودرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك تُعزى لمتغير الجنسية (سعودي، غير سعودي)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك تُعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك تُعزى لمتغير منسوبي (الجامعة، شركة)؟
 - ما التصور المقترح لتحسين درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك؟
- أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة في:

أنها ستساعد عمادة السنة التحضيرية في تعرف العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد بالعمادة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس لتعمل على تهيئة المناخ التنظيمي الجيد، لتعزيز ما هو إيجابي، وتصويب ما يحتاج إلى تصويب.

أهمية الدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في تحقيق أهداف السنة التحضيرية، والذي يتطلب منه أن يتمتع بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، بشكل يدفعه إلى الإنجاز وتحسين الأداء، وتعرف العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد بالسنة التحضيرية وبين الرضا الوظيفي، والعوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، كما أن التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتعتبر عملية تقويم شاملة تُغطي جميع جوانب العمل تتعرف الإدارة من خلالها على نفسها، فتتكشف لها الإيجابيات والسلبيات.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف، والتي منها: تعرف درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية، وتعرف أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أداء أعضاء هيئة التدريس، إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد بالسنة التحضيرية، تعرف توجهات الزملاء نحو المناخ التنظيمي السائد بعمادة السنة التحضيرية.

ومن الصعوبات التي واجهت الدراسة: ندرة الأبحاث والدراسات التي تبحث موضوع المناخ التنظيمي، وأثره على الرضا الوظيفي، وتردد معظم أعضاء هيئة التدريس في استلام الاستبانة، والإجابة عليها.

حدود الدراسة: الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تعرف العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك والمناخ التنظيمي، **الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس، وطلاب السنة التحضيرية بجامعة تبوك، **الحدود المكانية:** السنة التحضيرية بجامعة تبوك، **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥ م .

مصطلحات الدراسة:

ومن المصطلحات التي تناولتها الدراسة: **المناخ:** لغوياً: نَاحٌ: مُنَاخُ البِلَادِ مُنَاخٌ حَارٌّ، حَالَةُ الطَّقْسِ وَمَا يَكُونُ عَلَيْهِ مِنْ حَرَارَةٍ أَوْ بُرُودَةٍ أَوْ اعْتِدَالٍ، أَي مَجْمُوعُ العَوَامِلِ الجَوِّيَّةِ، مُنَاخٌ مُعْتَدِلٌ، المُنَاخُ الجَبَلِيُّ، وَجَدَ مُنَاخًا مُنَاسِبًا بَيْنَ أَهْلِهِ، أَي ظُرُوفًا مُنَاسِبَةً، لم يجد المناخ الملائم لفته، **وإصطلاحاً: المناخ التنظيمي:** يُعرّفه ساسان: بأنه مجموعة من الخصائص التي يمكن إدراكها عن منظمة ما، وملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع العاملين فيها (Susan, D. 2007,p. 175).

وكلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحوّلات الجوية، واستخدم اصطلاحاً باعتبار أن مكان العمل تنظيم مؤسسي يتفاعل مع عناصر البيئة البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض (العميان، ٢٠٠٥، ص: ٣٠٥).

ويُعرّفه الحيدر: تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي، ومع الأفراد الآخرين، والعامل الأكثر تأثيراً في تفسير خصائص التنظيم وأحداثه وعملياته، هو طبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم (الحيدر، ٢٠٠٦، ص: ٤٥) **ويُعرّفه فلييه، وعبد المجيد:** كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف، أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته، وتحدد رضاه ومستوى أدائه (فلييه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٢٩١)، **ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريفه بأنه:** مجموعة الخصائص والصفات الفردية والتنظيمية التي تميز السنة التحضيرية، والتي يدركها ويشعر بها أعضاء هيئة التدريس من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة عملهم ومع الآخرين، وتتعكس سلباً أو إيجاباً على سلوكهم.

الرضا الوظيفي: التعريف اللغوي: فالرضا كلمة مشتقة من رَضِيَ رَضَى و رَضَى، رَضُونًا و رَضُونًا وَمَرْضَاةً عنه وعليه فهو ضد سخط أي رضي بالشيء وقنع به (البستاني، ١٩٩٧، ص: ٢٤٩) والرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال وإنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه، وقد عرفه **معجم التراث الأمريكي** (American Heritage Dictionary) على أنه: تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو ميل (الشرابيدة، ٢٠٠٨، ص: ٦٣) **وإصطلاحاً: يُعرفه ملحم:** حالة من المشاعر تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وتمثل مدركات وتوقعات ومعتقدات داخلية مخفية، أو ضمنية، وقد تظل هذه المشاعر والأحاسيس مستترة داخل الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو من تصرفاته (ملحم، ٢٠٠٦، ص: ١١).

ويُرى **حسن:** بأنه مجموعة من اتجاهات الفرد نحو عمله، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن العمل ذاته، والأجور، والترقيات، والتقدير، والمنافع التي يحصل عليها، وظروف وشروط العمل، وزملاء العمل، والسياسات التنظيمية (حسن، ٢٠٠١، ص: ١٦٩) **ويُعرفه الدلبي:** بأنه: الشعور النفسي بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة (الدلبي، ٢٠٠٢، ص: ١٥).

وقسم ستون الرضا إلى ثلاثة أقسام: **الأول: الفرد المتكامل:** يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويتفاعل معه من خلال طموحة الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، **والثاني: الفرد غير المتكامل مع وظيفته:** وفيها يتفاعل الفرد مع عمله تفاعلاً ميكانيكياً، وينظر إلى عمله على أنه وسيلة يتقاضى منه أجرًا مقابل جهد يبذله، دون الاهتمام بتنمية مسؤولياته، أو تنويعها، أو التطلع إلى مراكز أعلى، **والثالث: الفرد المحايد:** يكون ارتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المحاسبة والمسئولية، وعادة يفنقر إلى الطموح، ولا يتحمس لأي فكرة (المدهون، ٢٠٠٥، ص: ٢١١).

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريفه بأنه: الشعور بالارتياح والسرور الناتج من إشباع حاجات الفرد ومتطلباته، هذا الشعور قد يتغير تبعاً لتغير الظروف والعوامل المؤثرة فيه، وهناك فرق بين الرضا العام للفرد والرضا بأحد المكونات والأبعاد، فقد يكون الفرد غير راضٍ عن أجره مثلاً، ولكنه راضٍ بصفة عامة عن عمله، والعكس صحيح.

السنة التحضيرية: ويُعرفها **دليل الطالب:** بأنها سنة مستحدثة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، لتطوير مهارات الطلاب المختلفة كالمهارات اللغوية والثقافية، ومهارات الإبداع والاتصال، وتنمية الشخصية ليكون الطلاب أكثر فاعلية وقدرة على مواجهة التحديات، من أجل تحسين مخرجات التعليم (دليل طالب وطالبة السنة التحضيرية، ١٤٣٦هـ، ص: ١١-١٢). **ويعرفها دليل الطالب:** بأنها سنة تأهيله يتم فيها تهيئة الطلاب معرفياً ومهارياً لمواصلة دراستهم الجامعية بكفاءة واقتدار (دليل الطالب للسنة التحضيرية، ١٤٣٥هـ، ص: ٥). **من خلال ما سبق يمكن تعريفها بأنها:** سنة تأهيلية يتزود الطلاب فيها بالمهارات الأساسية التي يحتاجونها في الدراسة الجامعية، وحياتهم الشخصية، وترسيخ مبادئ الانضباط والشعور بالمسئولية، وتعزيز المهارات القيادية، والثقة بالنفس، والمبادرة، ومبدأ التنافس لديهم.

الإطار النظري للدراسة:

ترجع بداية الاهتمام بموضوع الرضا عن العمل، أو الرضا الوظيفي في مجال الصناعة، والمؤسسات الإدارية، وسرعان ما اتجه الاهتمام في مجال التعليم حيث يُعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، غير أنه قد زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة بدراسته كأحد أساليب الإدارة في سعيها الدؤوب لتحقيق ولاء وتعاون العاملين فيها، وتأييدهم لأهدافها، فإشباع حاجات الأفراد يُمكن أن تضمن رضاه عن عمله، وبالتالي يتحسن أدائه.

تعتمد السنة التحضيرية في تحقيق أهدافها، وزيادة فاعليتها على أعضاء هيئة التدريس، والتي تسعى دائماً إلى تطويرهم وتدريبهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، والحد من الغياب والصراع سعياً لتحقيق الرضا الوظيفي بينهم، وكلما كان المناخ التنظيمي جيداً كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء والرضا الوظيفي، وعدم الرضا يؤدي إلى نتائج سلبية مثل: ارتفاع نسبة الغياب والرغبة في البحث عن عمل آخر، والإهمال والإضراب وتدني الإنتاج، وشمل الإطار النظري محورين، كالتالي:

أولاً- المناخ التنظيمي: نظراً لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في تحقيق أهداف السنة التحضيرية، وبما يتناسب مع أهداف أعضاء هيئة التدريس، فإن ذلك يتطلب وجود وعي وإدراك جيد من قبل عمادة السنة التحضيرية على تهيئة المناخ المناسب، وتوفير الكوادر المؤهلة، ووضع البرامج والسياسات التي تضمن لها القدرة على تحقيق الأهداف.

ويؤدي المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، فهو يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، ونجاحها في خلق المناخ الملائم من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، ويتضح جلياً تأثير المناخ التنظيمي على سير العمل، وعلى أداء العاملين، وعلى الرضا الوظيفي.

ويسعى المناخ التنظيمي الجيد إلى توطيد العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة، وشيوع روح التعاون والطمأنينة والاستقرار بينهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتنمية شعور الانتماء لدى أعضاء المنظمة، والمناخ التنظيمي يُعبر عن السياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين بالمنظمة، وتحكم سلوكهم داخلها وتميزها عن غيرها (Neal, A, 2005, p.5).

ويشير فروم إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل معين يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز، ثم ينتظر ماذا يحدث عند إتمام عملية الإنجاز؟ ويوضح هذا التوقع العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة (الموسوي، ٢٠٠٤، ص: ٢٢٢).

وحدد بعض الباحثين أبعاد المناخ التنظيمي، ومنهم: (Neal, A, 2005) و (Susan, D. 2007) و (Nihat, Et, Al: 2010) و (السامرائي، ٢٠٠٣) و (خوين، ٢٠١٢) فمنهم من وصف المناخ التنظيمي من خلال: القيادة، والقوى الدافعة، واتخاذ القرار، والرقابة، ومنهم من أضاف أبعاد أخرى مثل: الدعم والتشجيع، والانتماء، والألفة والمودة، والتأكيد على الانتاج والضغطات والمكافآت، والانجاز، وتحقيق أهداف المنظمة، وتقويم الأداء، أهمية البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وتم تناول العناصر التالية للمناخ التنظيمي:

(١) أهمية دراسة المناخ التنظيمي: تنبع أهمية دراسته من نواحي عديدة منها: تعرف جو العمل ونوع وعمق تأثيره على العاملين، تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، فهو يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد، تحفيز الأفراد لاستكشاف طاقاتهم وإبداعاتهم، ورفع روحهم المعنوية، وحثهم على المشاركة الفعالة، وتفسير السلوك التنظيمي (الفردية والجماعية) وإمكانية التنبؤ به والسيطرة عليه، وتهيئة الظروف المناسبة للأداء الفعال، تنمية الابتكار، فالمناخ التنظيمي قد يعيق، أو ينمي تدفق المخرجات الابتكارية (الطيب، ٢٠٠٨، ص: ١٣).

كما يرتبط المناخ التنظيمي بصحة الأفراد البدنية والجسدية، وقد أكدت الدراسات وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السيء وإصابة العاملين بالأمراض المرتبطة بضغط العمل، علاوة على حالات التغيب، واختلاق الأعذار للتهرب من العمل، والتوتر العصبي، والقلق النفسي وانعدام الثقة والتعاون، وبالتالي انخفاض الأداء، وعدم تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، أما التي يسودها مناخ الحب والدعم ستحافظ على أفضل العناصر من العاملين، وتساعدهم على تقديم أفضل الأعمال (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص: ٤٧).

(٢) **خصائص المناخ التنظيمي: تتمثل الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي في:** أنه يُعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، ويميزها عن غيرها، وهو أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، ثابت ومستمر، ويتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تؤثر في المنظمة، والمناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر على سلوك العاملين بها، يتحدد المناخ بخصائص وسلوكيات العاملين، وبالوقائع الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمنظمة (الطيب، ٢٠٠٨، ص: ١٥).

(٣) **العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:** يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل والتي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية، مثل: دافعية العاملين، ورضاهم الوظيفي، وابتكارهم، ودرجة التزامهم، وكفاءة المنظمة، ومن العوامل:

أ - **القيم الإدارية:** قيم المدراء ذات تأثير قوي المناخ التنظيمي، حيث إنها تؤثر في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وحين تتسجم مع قيم المنظمة يلتزم بها الجميع، وحين يتصرف المدير بما يخالف هذه القيم السائدة يصبح العاملون في حالة من الفوضى والإرباك (الغفيلي، ٢٠٠١، ص: ٨٤).

ب - **نمط القيادة:** يؤثر نمط القيادة في حركة الأفراد ونشاط المنظمة، وخلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المنظمة، فالقائد يمتلك القدرة التأثيرية على الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، والإنجاز الفعال للأداء، فالقادة الذين يسمحون لمؤسسيهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، يخلقون مناخاً مختلفاً عن الذين لا يشركون مؤسسيهم في اتخاذ القرار، ويتأثر الأسلوب القيادي بشخصية القائد وشخصيات التابعين، والبيئة الداخلية، والبيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة (شقبوع، ٢٠٠١، ص: ١٥٤ - ١٥٧).

ج - **الأحوال الاقتصادية:** يميل المديرون للمخاطرة والمغامرة في فترات الازدهار، وعندما تسوء الظروف وتنقلص الميزانيات يتحفظ المديرون في اتخاذ قراراتهم، ويضعون الأفكار الإبداعية جانباً، وقد يستغنى عن جزء من القوى العاملة، فيتصور باقي العاملين أن المناخ غير مستقر، مما يؤثر ذلك على نمو المنظمة و تطورها، وعلى إنتاج العاملين وإبداعهم (الطيب، ٢٠٠٨، ص:١٧).

د - **الهيكل التنظيمي للمنظمة:** المنظمة ذات الهيكل التنظيمي المرن، والذي يبتعد عن التقيد بحرفية الأنظمة واللوائح، ويسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويحقق سبل الإبداع والابتكار، ويسعى نحو تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، فإن ذلك من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محبباً للعاملين (حمود، ٢٠٠٢، ص: ١٠١).

هـ - **خصائص العاملين:** للخصائص الشخصية للعاملين في المنظمة تأثير على مناخها التنظيمي، فالمؤسسة التي يعمل بها نسبة كبيرة من كبار السن، وذوي التعليم المنخفض، يختلف مناخها التنظيمي عن المؤسسة التي يعمل فيها موظفون أصغر سناً، وذوي تعليم عالٍ.

و - **حجم المنظمة:** فالمنظمات الكبيرة تتجه نحو التخصص والعلاقات الرسمية، وهي أكثر مرونة من المنظمات الصغيرة، لكنها أكثر بيروقراطية وتقيداً بالأنظمة والتعليمات، ومن الأسهل بناء مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار والإبداع في منظمة صغيرة، وأكثر المخترعات والاكتشافات تخرج من منظمات صغيرة(الطيب، ٢٠٠٨، ص:١٧).

ز - **طبيعة العمل:** طبيعة ونوع نشاط المنظمة يساهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز عن غيره، ويُعد عاملاً مهماً في تحفيز العاملين، أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يؤدي إلى الملل وزيادة الإهمال، وضعف الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل.

ثانياً - الرضا الوظيفي: يُشكل موضوع الرضا الوظيفي أهمية كبيرة سواء على مستوى المنظمات أو الأفراد، فهو يحدد مدى كفاءة أداء المنظمة، ويحدد سلوك الفرد نحو تطوير أدائه بالمنظمة، وتدني مستوى الرضا للفرد تجاه عمله، أو منظمته ينعكس على أدائه والتزامه وحضوره، ويؤثر على درجة ممارسته للعمل، وزيادة نسبة غيابه، ومخالفته للتعليمات والتوجيهات، واختلاق جو من التوتر، قد يصل

إلى حد الشعور بالعداء تجاه منظمته خاصة، ومجتمعها عامة، بل قد يصبح هؤلاء الأفراد مصدر خطر للمنظمة (خوين، ٢٠١٢، ص: ٢٣٩).

وإحساس الفرد بالرضا عن منظمته يجعله فرداً مستقراً ومنتجاً يحب عمله ويسعى نحو تحقيق أهدافها، ويعكس تصورات وانطباعاته الإيجابية عنها إلى الخارج فتكسب المنظمة بذلك السمعة الجيدة والمكانة الأفضل، فما يقوله الفرد عن منظمته يُعد قوة فعالة ومقنعة في مجال العلاقات العامة.

وينظر البعض إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي بحت، فإذا ما تحقق الرضا لشخص ما فإنه قد لا يتحقق بالضرورة لشخص آخر، فلكل إنسان حاجاته ودوافعه المتعددة والمختلفة من وقت لآخر، حيث يتوقف الرضا عن العمل، أو عدم الرضا عنه على اتجاهات الفرد المختلفة والتي يمارسها تجاه علمه، وتجاه العوامل المرتبطة به، وتجاه حياته بشكل عام (سلطان، ٢٠٠٣، ص: ١٩٧).

ومشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه وظيفته تُعطي قيمة مهمة للوظيفة، وتُحبب الفرد في عمله، ويحدث الرضا الوظيفي عندما يُدرك الفرد بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق له القيم المهمة بالنسبة له (عباس، ٢٠٠٣، ص: ١٧٥).

فالرضا يعبر عن مشاعر الارتياح والقبول التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الإيجابية التي تنشأ عند إشباع حاجات معينة مادية أو معنوية، والرضا الوظيفي يُعبر عن المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية، فالرضا هو مرادف للنكافؤ (ME, Sermpene et Al, 2002, p.23) وتعني المساواة -أيضاً - الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها.

والرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية، والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين، والرضا يشمل النقاط التالية: حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها المنظمة، ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لغايات الفرد، والجودة الداخلية للحياة الوظيفية، والإدراك والحكم الشخصي تجاه الظروف والمتغيرات الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة (السالم، ٢٠٠١، ص: ٣٥٤) وتم تناول العناصر التالية:

١- أبعاد الرضا الوظيفي: يشمل الرضا نوعين: أ. الرضا العام: ويمثل الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهو إما راضٍ، أو غير راضٍ، فهو يُلقى نظرة عامة للفرد إزاء عملة بصفة عامة، ب. الرضا النوعي: يُمثل رضا الفرد عن كل جانب على

حدة، مثل: الرضا عن سياسة المنظمة، والأجور، والإشراف، والترقية، وهناك ثلاثة أبعاد للرضا الوظيفي تتقدم على غيرها، وهي: أ) الرضا بسياسات العمل في المنظمة: ويشمل سياسات الأجور والترقيات والتقاعد وغيرها، ب) الرضا بعلاقات العمل: ويشمل علاقات المحيطين بالعمل، مثل الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور، ج) الرضا بالعمل ذاته: ويشمل أهمية العمل، وما يتضمنه من واجبات ومسئوليات، ومدى ملائمة العمل لقدرات العامل البدنية والذهنية، وقدرة العمل على إشباع دوافعه وحاجاته (الطيب، ٢٠٠٨، ص: ٤٤).

٢- **خطوات الرضا الوظيفي:** يحدث الرضا الوظيفي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل والخطوات، على النحو التالي: أ) **الحاجات:** لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها، ب) **الدافعية:** تُولد الحاجات قدراً من الدافعية تُوجه لمصادر إشباع تلك الحاجات، ج) **الأداء:** وسيلة لإشباع حاجات الفرد، د) **الإشباع:** الأداء الفعال يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، هـ) **الرضا:** بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء يجعله راضياً عن العمل باعتباره وسيلة تمكنه من إشباع حاجاته، ودافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة العوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد (ماهر، ٢٠٠٣، ص: ١٥٤).

٣- **أهمية الرضا الوظيفي:** تظهر أهمية الرضا الوظيفي لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة، وبدونه لا وجود للمنظمة، علاوة على أنه لا يمكن لأي منظمة أن تنفذ أي استراتيجية بدون إرضاء العاملين، والثروة الحقيقية في المنظمات هي العنصر البشري، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها تبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر لها العقل البشري الذي يحركها، لذا ينبغي الحرص على توفير درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين، لأن ذلك سيسهم في التزامهم لتحقيق أهداف مؤسساتهم، وتحسين صحتهم البدنية والنفسية، ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، وأن ارتفاع درجة الرضا يؤدي إلى: تقليل معدل الوفاة الناتج عن ضغوط العمل، والغياب، وخفض تكاليف الاستقدام (الحصول على العمالة) علاوة على أن هناك علاقة قوية بين الرضا والإنتاج، فالعامل المنتج هو العامل السعيد (سلطان، ٢٠٠٤، ص: ١٦٠).

وعدم الرضا يُسهم في التغيب عن العمل والتأخر، وترك العاملين لمؤسساتهم التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى، وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل، وعلى المنظمات أن تهتم برضا العاملين ليقوم الأفراد بأداء العمل بصورة

مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وضمان ولائهم، وأداء أعمالهم بدرجة عالية وقدرة
فائقة في الإبداع والابتكار (الهيبي، ٢٠٠٣، ص: ٢٧٦).

٤- **العوامل التي تؤثر على رضا الفرد:** تختلف العوامل التي تسبب الرضا، أو عدم
الرضا من فترة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، ومن الصعب فصل تلك
العوامل (الجبالي، ٢٠٠٥، ص: ١٣) كما أن هذه العوامل ترتبط بالحالة الداخلية
لل فرد، وبخصائصه، ومن الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين وغير راضين بصفة
مطلقة، فقد نجد الفرد راضياً - مثلاً - عن عمله، ولكنه غير راضٍ عن راتبه، وقد
تباينت نتائج الدراسات في تحديد تلك العوامل، واختلف تقسيمها من دراسة إلى
أخرى، وهي:

أ) عوامل مرتبطة بالفرد نفسه: وتظهر عندما يكون هناك تناغم وتآزر بين
النواحي النفسية، والتكوين الفسيولوجي، مثل: السمات الشخصية، وتظهر في
استعداده، وميوله، وطموحاته، ودوافعه، **والحالة الصحية:** حيث إن أي خلل
في التكوينات الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها (Ali&Ali,2005,p.24)
والحالة النفسية: وهي الاضطرابات النفسية التي تسبب القلق والإحباط (فراج،
٢٠١٤، ص: ١١١).

ب) عوامل مرتبطة بالعمل: وتشمل الرضا عن العمل نفسه، وما يتضمنه من
مسئوليات ومهام وتحديات وسهولة وصعوبة، ويؤثر وضع الفرد في العمل
المناسب والذي يتفق مع قدراته وميوله في تحقيق رضاه عن عمله، علاوة على
أن نمط العمل نفسه يؤثر على الرضا الوظيفي، فالعمل الذي يسمح بالتنوع
والابتكار، يؤدي إلى النمو المهني والرضا الوظيفي.

ج) عوامل مرتبطة بالإدارة: وتتضمن العلاقات السائدة مع الرئيس المباشر فيما
يتعلق باعترافه بالجهود المبذولة من العاملين، وعدم وجود تضارب أو تعارض
في التعليمات والأوامر التي يتلقونها، وتُمثل العوامل الخارجية بما تحويه من
علاقات إنسانية واجتماعية للعمل، و أسلوب الإشراف، والسياسات المتبعة في
العمل، والاجراءات الإدارية، والتي تظهر في إيجاد علاقات حسنة مع نظام
المؤسسة، ولوائحها الإدارية (Gibson, A .2003,p.105).

د) عوامل مرتبطة بظروف العمل: وتُمثل المتطلبات الفيزيقية التي يعمل فيها من
إضاءة وتهوية، وفترات العمل، ونظام الراحة، وعندما تتفق مع ميول العامل
تجعله على درجة عالية من الرضا، وعندما تتعارض تخفض من روحه

المعنوية، ورضاه العام، ومن ثم إنتاجه، فالرضا حالة معقدة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب (الحسين، ٢٠١٢، ص ٨٦).

هـ) عوامل مرتبطة بالزملاء: ويقصد بهم الأفراد الذين يختلط بهم الفرد ويعاشروهم، ويعمل معهم لإنجاز المهام والأنشطة.

و) عوامل مرتبطة بالرواتب: أي ما يستلمه الفرد بحيث يتناسب مع المجهودات التي يبذلها، ويساوي ما يستلمه أقرانه في نفس مجال العمل (خوين، ٢٠١٢، ص: ٢٤٠) ويرى فروم: أن الأجر يرتبط بالمكافآت المادية، والتي تُعتبر من المصادر المهمة للرضا عن العمل (أحمد، ٢٠٠٧، ص: ٧) وهناك قائمة أخرى من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، تتضمن تقدير العمل المنجز، والقيادة العادلة، والاستقرار في العمل، والانسجام مع الزملاء، والمركز الاجتماعي، وإنجاز أعمال ومهام لها أهميتها (السيحاني، ٢٠٠٤، ص: ٤٣) وهناك دراسات قسمتها إلى أربعة عوامل، كالتالي:

(١) عوامل ذاتية: وهي عوامل متعلقة بالفرد نفسه، وتنقسم إلى مجموعتين: الأولى: تتعلق بقدرات ومهارات الفرد، والثانية: تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، وقوة تأثير دوافع العمل لديه، وهي كالتالي:

(١) الجنس: لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر في الرضا عن العمل، لكن الأمهات العاملات تفضل العمل الجزئي، وجداول العمل المرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية (العطية، ٢٠٠٣، ص: ٤٤).

(٢) الحالة الاجتماعية: أكدت بعض الدراسات أن الموظفين المتزوجين أكثر رضاً عن العمل بالمقارنة مع زملائهم غير المتزوجين، وكلما زاد عدد الأبناء كلما زادت المسؤولية الأسرية، وزادت أهمية العمل، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم (الطيب، ٢٠٠٨، ص: ٤٦).

(٣) شخصية الفرد: هناك أشخاص بطبيعتهم أقرب إلى الرضا، أو الاستياء وكلما زادت قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما من يحبون فور وجود عقبات عادة ما يكونون غير راضين، كما أن الأفراد الذين يقنعون بما يتاح لهم من إشباعات يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا من أولئك الذين يحتفظون بطموح وأهداف عالية، ويميل السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم، وغير

الراضين عن حياتهم العائلية والاجتماعية، فإنهم - عادة - ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصية الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من الاستفادة منهم بكفاءة، وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة (حريم، ٢٠٠٤، ص: ٤٩).

(٤) **العمر:** توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الرضا وبين عمر الإنسان، فكلما تقدم الفرد في عمره كلما زادت درجة رضاه الوظيفي، فمع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية، وتنخفض درجة طموحاته، ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص: ٢٣٢).

(٥) **مدة الخدمة:** أي: الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، وهي من أكثر الأمور ثباتاً في توقع الرضا الوظيفي، وكلما زادت أقدمية العامل كلما زاد رضاه عن عمله (ماهر، ٢٠٠٣، ص: ٢٣١).

(٦) **المستوى التعليمي:** توصلت دراسات عديدة إلى أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضىً عن العمل من العامل الأقل تعليماً والذي يحتل وظيفة - في العادة - مرتفعة إدارياً، فطموحات الأكثر تعليماً تكون مرتفعة، وبالتالي تقل درجة رضاه مقارنة بالأقل تعليماً (شاويش، ٢٠٠٠، ص: ١١٣).

(٧) **المستوى الوظيفي:** دلت الدراسات أن للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد تأثيراً كبيراً على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة - غالباً - ما يكون رضاهم أعلى من أصحاب المراكز الإدارية الأقل (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص: ٢٣٣) لما توفره الوظائف العليا من أجور وحوافز مرتفعة ومركز اجتماعي أعلى.

(٢) **عوامل مرتبطة بالوظيفية:** وهي عوامل تؤثر على رضا الفرد، لكونه يعمل في وظيفة معينة، ومن هذه العوامل:

(١) **الأجر النقدي:** من أهم العوائد المادية الأجور النقدية، وهي تقدم لكافة العاملين، وغير مرتبطة بمستوى أداء متميز، والتي ينبغي الاهتمام بها لأن اختلال نظام الأجور يؤدي إلى استياء العاملين، والمهم مراعاة العدالة في تحديد الأجور، وأن يتناسب مع حجم العمل، كما أن تفاوت الأجور ينبغي أن يكون لأسباب موضوعية واضحة، حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء والتغيب وتدني الانتاجية (الطيب، ٢٠٠٨، ص: ٤٩).

(٢) **الأمن الوظيفي:** أثر الترقية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة، وإذا ما ارتبطت بالكفاءة الانتاجية كانت حافزاً ومشجعاً للعاملين، فعندما يحصل العامل على ترقية تقديراً لمجهوداته واعترافاً بإنجازاته سيكون أثرها كبيراً على رضاه عن عمله، وإذا ما ارتبطت بالأقدمية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز.

(٣) **الحوافز المادية:** وتعد وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وهي تعويضات أو حوافز غير مباشرة يحصل عليها الأفراد بغض النظر عن مقدار إنجازهم ونشاطهم، مثل المساعدة في إيجاد مسكن ملائم، أو إنشاء صندوق ادخار، أو إنشاء نادي للعاملين، أو وسائل نقل للعاملين، وتوجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد كلما ارتفع رضاهم عن العمل.

(٤) **طبيعة العمل:** العمل البيروقراطي يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية، وتقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة، يؤدي إلى انخفاض إنتاج الفرد لإحساسه بصغر شأن وظيفته، ومنح العامل مزيداً من الاستقلالية وتفويض السلطة، وامداده بمعلومات عن إنجازاته، وتوفير فرص النمو والتطوير يُشعر الفرد بأهميته، ويرتفع رضاه الوظيفي، فالأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي تكون نسبة غيابهم قليلة مقارنة بغيرهم (الغامدي، ٢٠٠٦، ص: ٣٩).

(٥) **العلاقات مع الآخرين:** تلعب علاقات العمل دوراً مهماً في مدى تعلق العامل بوظيفته واندماجه في العمل، وتسعى المنظمات لتوفير فرص الصداقة والتعاون بين العاملين، وبناء جسور الثقة بين الإدارة، وإذا كان تفاعل الفرد مع زملاء العمل يحقق تبادل المنافع بينهم، فإن ذلك سيكون مصدر للرضا الوظيفي.

(٣) **عوامل تنظيمية:** وترتبط هذه العوامل بسياسات المنظمة، ومنها:

(١) **ساعات العمل:** ساعات العمل وفترات الراحة لا شك أنه من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد، وكلما أتاحت ساعات العمل وقتاً للراحة كلما أدى ذلك لزيادة الرضا، وكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني والبدني، وبالتالي قل الرضا عن العمل.

(٢) **سياسات وإجراءات العمل:** السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها، أو يتأثرون بتطبيقها، فالسياسات

التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع المتغيرات والظروف البيئية تؤثر تأثيراً إيجابياً فيمن ينفذونها، وكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح كلما شعر العاملون بالثقة والارتياح، أما السياسات المتقلبة والغامضة، فإنها تثير المخاوف، وإظهار السخط والاستياء.

(٣) **ظروف العمل:** جودة، أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وتعلقه به، فمعدل ترك الخدمة والغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل سيئة، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة، فظروف العمل المادية المناسبة يساعد على زيادة الرضا الوظيفي (الطيب، ٢٠٠٨، ص: ٥٢).

(٤) **نمط القيادة والإشراف:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة، وفي ظل القيادة البيروقراطية تتبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا، والإشراف الجيد والعلاقات الطيبة، والعدالة، والرعاية والتوجيه، والثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين من العوامل المؤثرة على الرضا، والمعاملة الإنسانية تشجعهم على التعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم بدلاً من كبتها، أو تجاهلها والذي يشعرهم بالحرمان والإحباط، كما أن إشراكهم في اتخاذ القرارات يشعرهم بالأهمية والاحترام، وهذا يشعرهم بالأمن والاطمئنان النفسي (الصحن والمصري، ١٩٩٧، ص: ٢٤٨).

(٤) **عوامل بيئية:** وترتبط هذه العوامل بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، أو البيئة التي ينتمي إليها، علاوة على تأثير ثقافة المجتمع، ومنها:

(١) **الانتماء الاجتماعي:** الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته، وأسلوب تربيته له أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي تجاه وظيفته، فالقدرة على التكيف مع الوظيفة، والاندماج فيها أحد العوامل المحددة للرضا الوظيفي، كما أن الانتماءات الديموغرافية (إلى الريف، أو الحضر) لها أثر واضح على درجة تكيف الموظف واندماجه في العمل.

(٢) **نظرة المجتمع:** قيمة العمل تتأثر بالقيم السائدة في المجتمع، وتتغير نظرة المجتمع له، فبعض الوظائف تحتل مكانة مرموقة، وبعضها لا يعطيها المجتمع تقديراً رغم أهميتها، وقد تتغير نظرة المجتمع لبعض المهن، كما هو الحال مع بعض الوظائف الحرفية التي ازدادت أهميتها نظراً لما تحققه من

عائد كبير (عبد الوهاب، ١٩٩٤، ص: ٣٩) وموضوع الرضا - غالباً - ما ينظر إليه على أنه شخصي ونسبي، لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما.

ثالثاً - النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي: تسعى المنظمات لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها، نظراً لأهميته البالغة في نجاحها وفعاليتها، ومن المهم تعرف النتائج المترتبة على عدم الرضا (حسن، ٢٠٠١، ص: ١٧٥) و (سلطان، ٢٠٠٤، ص: ٢٠٤)، ومنها:

(أ) **الانسحاب من العمل:** الشعور بعدم الرضا يؤدي إلى: (١) **الغياب:** ويسبب ارتفاع التكاليف، ومنها تعويض العطل المرضية، ونقص الإنتاجية، علاوة على التكاليف المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبء تعويض النقص الذي يتركه الغائبون، (٢) **الاستقالة، أو ترك العمل نهائياً:** ويؤدي ذلك إلى تحمل المنظمة تكاليف الإحلال، والتدريب، والتعيين، علاوة على تكاليف تشتت جماعة العمل التي يعمل بها الفرد المستقيل.

(ب) **التمارض والإصابات:** وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل، مثل: (١) **التمارض:** ادعاء المرض ظاهرة تعبر - في الغالب - عن عدم رضا العامل، فالضغط النفسي الذي يواجهه العمل داخل المنظمة وخارجها يجعل العمل يتهرب من الواقع المعاش، (٢) **الإصابات:** مصدر من مصادر عدم الرضا، فالعامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا تجده أقرب إلى الإصابة، (٣) **التظلمات والشكاوي:** وهي مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، وتعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية، وتتصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات ونظام الإشراف والأجور.

رابعاً - العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي: رغم قلة البحوث التي تطلعت لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، إلا أن معظمها صرحت بوجود علاقة مباشرة بينهما، فالرضا الوظيفي يؤثر في دوافع واتجاهات الأفراد، وأنه كلما زادت درجة الإيجابية في المناخ التنظيمي كلما زادت درجة رضا العاملين، مثل دراسة: (Welsch&Lavan,2006) ودراسة: (Miebulr,2007) ودراسة: (Wright,2009) ودراسة: (خوين، ٢٠١٢) ودراسة: (فراج، ٢٠٠٩) ودراسة: (الوناس، ٢٠١١) ودراسة: (أبو تايه، ٢٠١٢).

الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الرضا الوظيفي، ولكن القليل منها تناول علاقته بعوامل أخرى مثل الالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي، وتم تقسيمها إلى دراسات عربية، وأخرى أجنبية.

أولاً- **الدراسات العربية:** ومن الدراسات العربية التي تناولت المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي:

- ١- دراسة أبو تايه وآخرون (٢٠١٢) **وهدفت إلى:** تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وتعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي، والعوامل الديموغرافية في مجموعة منظمات الأعمال الأردنية. **واستخدمت الدراسة:** المنهج الوصفي، وأداتها: استبانة طُبقت على (٢٥٩) موظفاً. **وتوصلت نتائج الدراسة إلى:** وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تُعزى للمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي. **وأوصت:** بتوفير مناخ تنظيمي داعم للعاملين: كإتباع أسلوب اللامركزية الإدارية، ومشاركة الموظفين في صنع القرارات.
- ٢- دراسة بحر، وسويح (٢٠١٠) **وهدفت إلى:** تعرف تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي، وأثره على أدائهم الوظيفي. **واستخدمت الدراسة:** المنهج الوصفي، وأداتها: استبانة طُبقت على (١٨٠) من أعضاء الجامعة، **وتوصلت نتائج الدراسة إلى:** وجود مناخ تنظيمي إيجابي بالجامعة، وأن أداء العاملين كان جيداً. **وأوصت:** بأن تولي الجامعة المناخ التنظيمي اهتماماً خاصاً ليصبح مرناً ومنكيفاً مع التغيرات المتلاحقة.
- ٣- دراسة خليفات، والملاحه (٢٠٠٩) **وهدفت إلى:** تعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، **واستخدمت:** المنهج الوصفي. وأداتها: مقياس الولاء التنظيمي، طُبقت على (٥٥٩) عضو هيئة تدريس، **وتوصلت نتائج الدراسة إلى:** وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، لدى أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة.
- ٤- دراسة الرافي (٢٠٠٧): **وهدفت إلى:** تعرف أنماط المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي، وتعرف علاقة العوامل الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الخاصة بكل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي. **واستخدمت:** المنهج الوصفي، و أدواتها: الاستبانة، طُبقت على (٣٥٢) عضو هيئة تدريس، **وتوصلت نتائج الدراسة إلى:** وجود علاقة بين المناخ التنظيمي الإيجابي والرضا الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية، وأوصت: بالاهتمام بالحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وإشراكهم في اتخاذ القرار.

ثانياً- الدراسات الأجنبية: ومن الدراسات الأجنبية التي تناولت المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي:

٥- **دراسة (Nihat, Et, Al: 2010) وهدفت إلى:** تعرّف أثر المناخ التنظيمي، وأنشطة الموارد البشرية (اختيار العاملين، وتعيينهم، وتدريبهم، ونظام الحوافز، وتقييم الأداء) على الرضا الوظيفي، **واستخدمت الدراسة:** المنهج الوصفي، وأداتها: المقابلة مع (٣٦٥) موظفاً، **وتوصلت نتائج الدراسة إلى:** وجود أثر موجب دال إحصائياً لكل من المناخ التنظيمي ونشاطات الموارد البشرية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وأوصت: بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي ونشاطات الموارد البشرية لتحسين وتطوير الرضا الوظيفي.

٦- **دراسة (Okpara, Squillace, Erundu:2005) وهدفت إلى:** اختبار أثر اختلاف الجنس في الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الولايات المتحدة، **واستخدمت الدراسة:** المنهج الوصفي، وأداتها: استبانة طبقت على (١١٠٠) عضو هيئة تدريس، اختيروا من (٨٠) جامعة، **وتوصلت نتائج الدراسة إلى:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس، وكان مجال ظروف العمل وزملاء العمل أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى الإناث، بينما كانت المجالات المتعلقة بالرواتب والترقيات والإشراف أكثر مصادر الرضا لدى الذكور.

٧- **دراسة (Davidson,2003) وهدفت إلى:** تعرف مستوى إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات التي يعملون بها، وتأثير الفروق الفردية على إدراكاتهم لأبعاد المناخ التنظيمي السائد، **واستخدمت الدراسة:** المنهج الوصفي، **وتوصلت نتائج الدراسة إلى:** وجود مستوى عالٍ من الإدراك لأبعاد المناخ التنظيمي، وجود علاقة إيجابية بين مستوى الإدراك، ومستوى جودة الخدمات المقدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي وسنوات

العمل، وأوصت: بتوخي العدل في توزيع العمل، وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضت الدراسة عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوعي المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، سعياً لإثراء الإطار النظري، وتعرف المقاييس المستخدمة لقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وتم عرضها كالتالي:
أولاً- أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: تم تناول أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، كالتالي:

(أ) من حيث الموقع الجغرافي: تباينت الدراسات السابقة في مكان إجرائها، فمنها دراسات عربية: أجري بعضها بالأردن، مثل: دراسة: أبو تايه وآخرون (٢٠١٢) ومنها في غزة، مثل: بحر، وسويرح (٢٠١٠) ومنها دراسات أجنبية، مثل: دراسة (Nihat, Et, Al, 2010) ودراسة Okpara, Squillace, (Erondu, 2005).

(ب) من حيث اختيار الموضوع: وهو المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك، لا توجد دراسة واحدة صريحة - على حد علم الباحث - بهذا العنوان أو المضمون، بل تشابهت بعض الدراسات، مثل: دراسة: خليفات، والملاحه (٢٠٠٩).

(ج) من حيث منهج الدراسة: اجتمع معظمها على المنهج الوصفي، واتفقت الدراسة الحالية معها في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي، مثل: دراسة: الرفاعي (٢٠٠٧).

(د) من حيث عينة الدراسة: تباينت العينة التي تم اختيارها في الدراسات السابقة من حيث عدد المستبنيين، ونوعيتهم، حيث تم تطبيق معظمها على الموظفين، ونادراً ما طُبّق بعضها على أعضاء هيئة التدريس، مثل: دراسة: خليفات، والملاحه (٢٠٠٩).

ثانياً- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة: أسفرت الدراسات السابقة عن عدد من النتائج، ومنها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تُعزى للمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، وجود علاقة بين المناخ التنظيمي الإيجابي والرضا الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية، وأن مجال ظروف العمل وزملاء العمل أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى الإناث،

بينما كانت المجالات المتعلقة بالرواتب والترقيات والإشراف أكثر مصادر الرضا لدى الذكور.

ثالثاً- مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية ما يلي: تحديد مشكلة البحث الحالية، وأهدافه، ومنهجه، والاستعانة بها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، علاوة على أنها استخدمت عدداً من مقاييس الرضا الوظيفي التي استفاد منها الباحث في بناء، وإعداد مقياس الدراسة الحالية. **إجراءات الدراسة الميدانية:** وتشمل: الإجراءات المعتمدة في الدراسة، والتي تصف مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها ومتغيرات الدراسة والتحليل الإحصائي المستخدم للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

أولاً- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة تدريس السنة التحضيرية بجامعة تبوك بشطريها ذكور وإناث، وبلغ عددهم وفقاً لقسمي شئون الموظفين (٢٨٢) عضواً، وبلغ عدد أعضاء هيئة تدريس الذكور (١٣٢) استبعد منهم (٢٣) عضو هيئة تدريس أجنبي لا يجيد اللغة العربية، وبلغ عدد عضوات هيئة تدريس الإناث (١٥٠) استبعد منهن (٢٦) عضو هيئة تدريس أجنبي لا يجيدن اللغة العربية، بمجموع (٤٩) فبلغت عينة الدراسة: (١٨٨) وقد استخدمت الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة بنسبة (٩٢%) من المجتمع الكلي، والجدول التالي يوضح أعداد أعضاء هيئة التدريس السنة التحضيرية بجامعة تبوك.

جدول (١)

إحصائية بأعداد أعضاء هيئة تدريس السنة التحضيرية بجامعة تبوك

م	اعضاء هيئة التدريس شطر الطلاب		اعضاء هيئة التدريس شطر الطالبات		الإجمالي
	العرب	الأجانب	العرب	الأجانب	
١	١٠٩	٢٣	١٢٤	٢٦	٢٣٣
٢					٤٩

المصدر: جامعة تبوك، السنة التحضيرية، شئون أعضاء هيئة التدريس، الفصل الدراسي الثاني (١٤٣٥/١٤٣٦هـ).

وباستقراء الجدول السابق يُلاحظ أن: إجمالي عدد أعضاء هيئة تدريس السنة التحضيرية جامعة تبوك بشطري الطلاب والطالبات، للفصل الدراسي الثاني

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس
بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك.

(١٤٣٥/١٤٣٦هـ): (٢٣٣) منهم: (٢٣) عضو هيئة تدريس أجنبي بشرط الطلاب،
و: (٢٦) بشرط الطالبات.

ثانياً - عينة الدراسة: اقتصرت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالسنة
التحضيرية بجامعة تبوك في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥ /
١٤٣٦ هـ ٢٠١٤ / ٢٠١٥ م والتي بلغت: (١٨٨) مستبينة تم استبعاد: (١٩) لعدم
استيفائها وضعف الاهتمام بها عند ملء بياناتها، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة
(٢١٤) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (١٨٨) استبعت منها (١٩) لعدم
صلاحيتها، فتبقى (١٦٩) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي، والجدول التالي
يوضح عينة الدراسة، وخصائصها، وتوزيعها على المتغيرات موضع الدراسة.

جدول (٢) إحصائية بأعداد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الدراسة

العدد الإجمالي	متغيرات الدراسة							محاور الدراسة	
	الرضا الوظيفي عن			المناخ التنظيمي				الجنسية	المؤهل
	المستقبل	الطلاب	الزملاء	العمل مع القادة	طبيعة الوظيفة	الهيكل التنظيمي	سعودي		
١٦٩	٤٤	٤٤	٤٤	٤٤	٤٤	٤٤	٤٤	سعودي	غير سعودي
	١٢٥	١٢٥	١٢٥	١٢٥	١٢٥	١٢٥	١٢٥	سعودي	
١٦٩	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	بكالوريوس	النوع
	٩٥	٩٥	٩٥	٩٥	٩٥	٩٥	٩٥	ماجستير	
	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	دكتوراه	
١٦٩	١١١	١١١	١١١	١١١	١١١	١١١	١١١	ذكر	النوع
	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٨٥	٥٨	أنثى	
١٦٩	٥٥	٥٥	٥٥	٥٥	٥٥	٥٥	٥٥	الجامعة	منسوبي
	١١٤	١١٤	١١٤	١١٤	١١٤	١١٤	١١٤	الشركة	
٦٧٦	٦٧٦	٦٧٦	٦٧٦	٦٧٦	٦٧٦	٦٧٦	٦٧٦	-	الإجمالي

• **منسوبي الشركة:** هم أعضاء هيئة التدريس من حملة (الدكتوراه والماجستير) الذين
يعملون بتدريس مقررات السنة التحضيرية، حيث تقوم شركات التعليم والتدريب
بالمملكة العربية السعودية بتوفير ما تحتاج إليه عمادة السنة التحضيرية من أعضاء
هيئة التدريس، فهم يعملون بالسنة التحضيرية، لكنهم إدارياً ومالياً يتبعون شركات
التعليم والتدريب.

وباستقراء الجدول السابق يُلاحظ أن: إجمالي عدد عينة الدراسة بلغ (١٦٩)

عضو هيئة تدريس، منها (٤٤) جنسية سعودي و (١٢٥) غير سعودي، وبلغت عينة

الذكور (١١١) وعينة الإناث (٥٨) و منسوبي الجامعة (٥٥) ومنسوبي الشركة (١١٤).

ثالثاً- إعداد وبناء أداة الدراسة: اتبع الباحث عدداً من الخطوات تم عن طريقها إعداد استبانة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وهي كالتالي: الاطلاع على الإطار النظري للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وتعريفاتهما، وطرق وأساليب قياسهما، الاطلاع على العديد من قوائم ومقاييس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: دراسة:(الطيب: ٢٠٠٨) ودراسة: بحر، وسويرح (٢٠١٠) ودراسة: أبو تايه وآخرون (٢٠١٢) ودراسة:(2010) (Nihat, Et, Al) ودراسة: (Okpara, Squillace, Erond,2005).

علاوة على استطلاع آراء العاملين بالسنة التحضيرية، خاصة أعضاء هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام، وكل المتصلين والمطلعين على السنة التحضيرية في جامعة تبوك، وفي ضوء ما سبق تم تحديد مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والتي قسمها الباحث إلى محورين: المناخ التنظيمي، وشمل ثلاثة مجالات: (الهيكل التنظيمي، وطبيعة الوظيفة، والعمل مع القادة) والرضا الوظيفي، وشمل أربعة مجالات: (الرضا عن الزملاء، الرضا عن الطلاب، الرضا عن المستقبل الوظيفي، الرضا عن الرواتب والحوافز) واتفق معظم محكمي الاستبانة من أعضاء هيئة التدريس على تقسيم الاستبانة إلى مجالين، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣)

توزيع مفردات قائمة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على المجالات المقترحة

م	المناخ التنظيمي	إجمالي عدد الفقرات	الرضا الوظيفي	إجمالي عدد الفقرات
١	مجال الهيكل الوظيفي	٦	مجال الرضا عن الزملاء	٥
٢	مجال طبيعة العمل	٦	مجال الرضا عن الطلاب	٥
٣	مجال العمل مع القادة	٥	مجال الرضا عن المستقبل الوظيفي	٥
٤	-	-	مجال الرضا عن الرواتب والحوافز	٨
٥	الإجمالي	١٧		٢٣

يتضح من الجدول السابق أن: مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك مكونة من (٤٠) فقرة، موزعة على مجالين رئيسيين، هما المناخ التنظيمي، وشمل ثلاثة مجالات، والرضا الوظيفي، وشمل أربعة مجالات.

رابعاً- صدق الأداة: وتمثل صدق مقاييس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي فيما يلي: ثم عرض القائمة على ثلاثة عشر أستاذاً من أساتذة قسم أصول التربية، والإدارة، والمناهج، بكلية التربية بجامعة القاهرة والسويس وتبوك، حيث تم الحكم على مدى ملائمة الفقرات للمجال الذي تقيسه، ومدى ملائمة الصياغة اللغوية لمفردات القائمة، وتم إجراء التعديلات التي أسفر عنها التحكيم سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وذلك في ضوء مائياتهم حتى وصل عددها إلى (٤٠) فقرة بعد أن كان عددها (٧٥) فقرة.

خامساً- ثبات الأداة: يُعد مفهوم الثبات من المفاهيم الهامة في القياس، وهو يمثل مع الصدق معياران لا بد من توافرها في الأداة حتى تصبح صالحة للاستخدام، ويقصد به: كم يتحقق فيها من الدقة عند تكرار المقياس على الفرد نفسه؟ (ثرونديك، وآخرون ١٩٨٩، ص: ٧١) وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات الأداة، منها: إعادة تطبيق الاختبار، والتجزئة النصفية، والصورتين المتكافئتين، والمتوسط الحسابي (ديو بولدب، ١٩٩٠، ص: ٤١١) وتم استخراج معامل الثبات، طبقاً لمعادلة كرو نباخ ألفا (Cornbrash Alpha) للاتساق الداخلي، ولكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤)

معاملات الثبات لمحوري الاستبانة، ومجموع محاور الاستبانة كلها

م	محاور اداة الدراسة	معامل الثبات
١	المحور الاول: المناخ التنظيمي.	٠.٨٤
٢	المحور الثاني: الرضا الوظيفي.	٠.٨١
٣	الاستبانة ككل.	٠.٨٥

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى: إن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠.٨٥) في حين كانت معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تتراوح بين (٠.٨١ - ٠.٨٤) وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة.

سادساً- أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام الأساليب التالية في الدراسة الحالية، وهي كالتالي: المتوسط الحسابي لكل مفردة من مفردات الاستبانة، والنسبة المئوية للمتوسط من الدرجة الكلية، وترتيب هذه المتوسطات، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية (Spss) وكا ٢ (Chi-Square Tests) وذلك للوصول إلى نتائج الدراسة وتحليلها، واستخدام أسلوب الإربعيات لمعرفة الإرباع الأعلى، والإرباع الأدنى لكل محور من محاور الاستبانة (المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي)

والاختبار الإحصائي (كا٢) لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات جنسية عضو هيئة تدريس: (سعودي، و غير سعودي) والمؤهل: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) والجنسين: (الذكور والإناث) ملاك: (الجامعة، وملاك الشركة).
سابعاً- نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها، وتحليل النتائج: تم تناول نتائج الدراسة وتحليلها وفقاً لتساؤلات الدراسة، وتم عرض نتائج تكرارات كل جدول على حدة، ثم بيان وتفسير هذه النتائج في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية بالإضافة إلى الاستعانة بالإطار النظري في تفسير هذه النتائج، وبالدراسات السابقة كالتالي:

نتائج السؤال الأول: ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك والمناخ التنظيمي؟ تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الاختبار الإحصائي (كا٢) لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات جنسية عضو هيئة تدريس: (سعودي، وغير سعودي) والمؤهل: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) والجنسين: (الذكور والإناث) ومنسوبي: (الجامعة، ملاك الشركة).
- المتوسط الحسابي لكل مفردة من مفردات الاستبانة، والنسبة المئوية للمتوسط من الدرجة الكلية، وترتيب هذه المتوسطات، والجدول التالي يوضح نتائج هذا السؤال. جدول (٥) المتوسط الحسابي، والإرباع الأعلى لمجالات محور المناخ التنظيمي بالسنة التحضيرية جامعة تبوك.

رقم المجال في محور المناخ التنظيمي	نص المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب المحور حسب القوة
الأول	الهيكل التنظيمي	2.1517	.47944	الأول
الثاني	طبيعة الوظيفة	1.9681	.44055	الثاني
الثالث	العمل مع القادة	1.9018	.49278	الثالث

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن الإرباع الأعلى لمجالات محور المناخ

التنظيمي بالسنة التحضيرية جامعة تبوك، مرتبة ترتيباً تنازلياً، وتفسيرها كالتالي:

✓ **احتلت محور: (الهيكل التنظيمي) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي: (٢.١٥١٧)**

درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: تناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، ومع

طبيعة ومهام أعضاء هيئة التدريس، ووضوح خطوط السلطة الرسمية، واختلفت مع

دراسة: (Hart,2010) ونصت على: ضعف درجة الرضا عن النظم والإجراءات

الإدارية.

✓ **احتلت محور: (طبيعة الوظيفة)** المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي: (1.9681) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: تقبل أعضاء هيئة التدريس لعملهم، وتمسكهم به وشعورهم بالسعادة لممارستهم، وانعكاس ذلك على أدائهم، وحياتهم، علاوة على أن العمل المنوط بهم يتلاءم مع قدراتهم، ويتيح لهم فرص التجديد والابتكار، واتفقت مع دراسة: (Togia,2004) ونصت على: الرضا عن طبيعة العمل، والإشراف، وظروف العمل.

✓ **احتلت محور: (العمل مع القادة)** المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي: (1.9018) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: وجود قصور وضعف في السياسات الإدارية المتبعة مع أعضاء هيئة التدريس خاصة فيما يتعلق بالاعتراف والتقدير والأمن الوظيفي، فالإدارة تمثل القلب النابض للمنظمة، والنمط القيادي يُعد الأساس في نجاح المؤسسة التربوية، ويسهم في اندماج أعضاء هيئة التدريس في وظائفهم، والارتقاء بمستوى أدائهم على النحو الذي يحقق أهداف السنة التحضيرية، واتفقت مع دراسة: (Hart,2010) ونصت على: ضعف الرضا بسبب الروتين، والإحباط، ونقص الحوافز، وانتقلت الدراسة لمحور الإرباع الأعلى لمجالات محور المناخ التنظيمي بالسنة التحضيرية جامعة تبوك.

جدول (٦) المتوسط الحسابي، والإرباع الأعلى لمجالات محور الرضا الوظيفي

بالسنة التحضيرية جامعة تبوك

رقم المجال في محور الرضا الوظيفي	نص المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب المحور حسب القوة
الأول	الرضا عن الزملاء.	2.6060	.47614	الأول
الثاني	الرضا عن الطلاب.	2.0383	.36861	الثاني
الثالث	الرضا عن المستقبل الوظيفي.	1.9162	.54721	الثالث
الرابع	الرضا عن الرواتب والأجور.	1.8361	.50055	الرابع

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن الإرباع الأعلى لمجالات محور المناخ

التنظيمي بالسنة التحضيرية جامعة تبوك، مرتبة ترتيباً تنازلياً، وتفسيرها كالتالي:

✓ **احتلت محور: (الرضا عن الزملاء)** المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي: (٢.٦٠٦٠) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: تعاون وتكاتف أعضاء هيئة التدريس في أدائهم لمهامهم، وحرصهم على إقامة علاقات طيبة مع بعضهم يؤدي إلى الرضا الوظيفي، واختلفت مع دراسة: (منصور، ٢٠١٠) ونصت على: ضعف العلاقة بين زملاء الجامعة.

✓ **احتلت محور: (الرضا عن الطلاب) المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي: (٢.٠٣٨٣)** درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن معظم أعضاء هيئة التدريس يجد المتعة في تدريسه للطلاب وفي حل مشكلاتهم، واتفقت مع دراسة: (منصور، ٢٠١٠) ونصت على: سهولة التواصل مع الطلاب، والرضا عنهم.

✓ **احتلت محور: (الرضا عن المستقبل الوظيفي) المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي: (١.٩١٦٢)** درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن أعضاء هيئة التدريس يرغبون في أن يوفر لهم العمل كافة المزايا والحقوق والضمانات اللازمة لعدم الخوف من الاستغناء المفاجئ عن العمل، فالأمن الوظيفي من أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي، والاستغناء المفاجئ من أكبر المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية خاصة منسوبي الشركات، واتفقت مع دراسة: (الباحسين، ٢٠٠٤).

✓ **احتلت محور: (الرضا عن الرواتب والأجور) المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي: (١.٨٣٦١)** درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: كثرة ضغوط العمل الواقعة عليهم، وعدم تناسب الراتب مع حجم العمل وكثرة الأعباء المعيشية، وطموحهم المرتفع في الترقى والتقدم لتحقيق ذواتهم، حيث يتوقف الرضا الوظيفي على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه العامل من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه، واتفقت مع دراسة: (المطيري، ٢٠٠٧) وانتقلت الدراسة بعد ذلك إلى الإرباع الأعلى لمحوري المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بالسنة التحضيرية.

جدول (٧) المتوسط الحسابي، والإرباع الأعلى لمحوري المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بالسنة التحضيرية.

نص المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب المجال
مجال الرضا الوظيفي	2.0648	.35196	الأول
مجال المناخ التنظيمي	2.0134	.40092	الثاني

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن مجال الرضا الوظيفي احتل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢.٠٦٤٨) وانحراف معياري (٠.٣٥١٩٦). بينما احتل مجال المناخ التنظيمي المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢.٠١٣٤) وانحراف معياري (٠.٤٠٠٩٢). وقد يرجع ذلك إلى: شعور معظم أعضاء هيئة التدريس بالقناعة والارتياح والسعادة بإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات، ورغبتهم في تحمل المسؤولية، فضلاً عن رضاهم عن امتلاكهم للمهارات والخبرات المطلوبة لأداء العمل بعمادة السنة التحضيرية، والذي يعبر أيضاً عن تحقيق أهدافها، واتفقت مع دراسة: (العبيدي،

(٢٠١٣) ونصت على: وضع نظم للحوافز، وتحسين بيئة العمل، وانتقلت الدراسة بعد ذلك إلى الإرياع الأعلى لمحور المناخ التنظيمي بالسنة التحضيرية.

جدول (٨)

المتوسط الحسابي، والإرياع الأعلى لمحور المناخ التنظيمي
بالسنة التحضيرية جامعة تبوك

رقم العبارة في الاستبانة / المحور	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة حسب القوة
٤/الهيكل التنظيمي	يساعد توزيع المهام والمسؤوليات على تحقيق الأهداف.	2.32	.712	الأول
١/طبيعة الوظيفة	تتضح لي أهداف وإجراءات العمل بالسنة التحضيرية.	2.27	.723	الثاني
١/الهيكل التنظيمي	يوجد تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.	2.19	.673	الثالث
١/ العمل مع القادة	اشعر بالرضا عن الأسلوب الذي يتعامل به رؤسائي معي.	2.16	.779	الرابع
٣/طبيعة الوظيفة	يتم تكلفي بأعمال تتناسب مع طبيعة وظيفتي.	2.12	.777	الخامس

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن المتوسط الحسابي، والإرياع الأعلى لأقوى خمس مفردات لمحور المناخ التنظيمي بالسنة التحضيرية جامعة تبوك، مرتبة ترتيباً تنازلياً، وتفسيرها كالتالي:

- ✓ احتلت العبارة: (يساعد توزيع المهام والمسؤوليات على تحقيق الأهداف) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي: (٢.٣٢) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أنه متى ما كان هناك وضوح لدى العاملين بواجباتهم وحقوقهم الوظيفية؟ أدى ذلك إلى شعورهم بالمتعة في العمل، والشعور بالرضا، واتفقت مع دراسة: (منصور، ٢٠١٠) ونصت على: المهام المنوطة بي واضحة.
- ✓ واحتلت العبارة: (تتضح لي أهداف وإجراءات العمل بالسنة التحضيرية) المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي: (٢.٢٧) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: وضوح المهام المكلف بها كل عضو من أعضاء هيئة التدريس، واتفقت مع دراسة: (منصور، ٢٠١٠) ونصت على: وضوح إجراءات العمل.
- ✓ واحتلت العبارة: (يوجد تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي) المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي: (٢.١٩) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة، وحسن تقسيم العمل، وتحديد الشروط الخاصة بكل

- وظيفة يزيد من متعة العاملين وعدم شعورهم بالضيق والملل، واتفقت مع دراسة: (العبيدي، ٢٠١٣) ونصت على: تتفق طبيعة عملي مع تخصصي.
- ✓ **احتلت العبارة: (أشعر بالرضا عن الأسلوب الذي يتعامل به رؤسائي معي)** المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي: (٢.١٦) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن هناك مستوى جيد من الاحترام والتقدير والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، والمرونة في تطبيق اللوائح التنظيمية، واحتلقت مع دراسة: (منصور، ٢٠١٠) ونصت على: يُقدر المسؤولين جهودي الأكاديمية، ومقترحاتي.
- ✓ **احتلت العبارة: (يتم تكليفي بأعمال تتناسب مع طبيعة وظيفتي)** المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي: (٢.١٢) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أنه متى ما أسند لكل عامل العمل المناسب؟ تحمل العامل أعباء العمل والعمل بروح الفريق المتعاون، وأن مراعاة قدرات العاملين ومهاراتهم وتكليفهم بالأعمال التي تتناسب مع مهام وظيفتهم يزيد من حبه للمنظمة ورضاهم عنها، واتفقت مع دراسة: (العبيدي، ٢٠١٣) ونصت على: أن العلاقة بين الرئيس ومرؤسيه علاقة تبادلية لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل، وبعد ذلك انتقلت الدراسة إلى الإرباع الأدنى لأضعف ست مفردات لمحور المناخ التنظيمي بالسنة التحضيرية جامعة تبوك.

جدول (٩) المتوسط الحسابي، والإرباع الأدنى لمحور المناخ التنظيمي بالسنة التحضيرية جامعة تبوك.

ترتيب العبارة حسب الضعف	الانحراف المعياري	المتوسط	نص العبارة	رقم العبارة في الاستبانة
الأول	.647	1.54	أنزعج كثيرا من ملاحظة المشرف لأدائي.	٥/ العمل مع القادة
الثاني	.754	1.74	يُشركني رؤسائي في صنع القرارات.	٣/ العمل مع القادة
الثالث	.694	1.77	أواجه صعوبات كثيرة في طبيعة عملي.	٤/ طبيعة الوظيفة
الرابع	.682	1.83	أشعر بالرضا عن الإجراءات والسياسات المتبعة.	٢/ طبيعة الوظيفة
الخامس	.727	2.09	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام السنة التحضيرية.	٥/ الهيكل التنظيمي
السادس	.780	2.02	يتميز الهيكل التنظيمي للسنة التحضيرية بالمرونة.	٢/ الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن المتوسط الحسابي، والإرياح الأدنى لأضعف ست مفردات لمحور المناخ التنظيمي بالسنة التحضيرية جامعة تبوك، مرتبة ترتيباً تصاعدياً، وتفسيرها كالتالي:

✓ **احتلت العبارة: (أنزعج كثيراً من ملاحظة المشرف لأدائي) المرتبة الأولى،** بمتوسط حسابي: (١.٥٤) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن ذلك يتنافى مع الحرية الأكاديمية التي ينبغي أن يكون عضو هيئة التدريس أرقى من أن يقوم أحد بمراقبته أو توجيهه، علاوة على أن بعض مشرفي السنة التحضيرية يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بطريقة لا تتناسب مكانتهم، ولا يثنون على إنجازاتهم وابتكاراتهم، واختلفت مع دراسة: (خليل، وشرير، ٢٠٠٨) ونصت على: علاقتي بمشرف المادة علاقة تعاونية تسودها الثقة والاحترام.

✓ **واحتلت العبارة: (يُشركني رؤسائي في صنع القرارات) المرتبة الثانية،** بمتوسط حسابي: (١.٧٤) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن عمادة السنة التحضيرية لا تمنح أعضاء هيئة التدريس الفرصة للمشاركة في صنع القرار، ونظرتهم إليهم أن لا يمتلكون القدرات التي تؤهلهم لذلك، مما يؤدي إلى استيائهم وضعف انتمائهم، واتفقت مع دراسة: (العبيدي، ٢٠١٣) ونصت على: يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ **واحتلت العبارة: (أواجه صعوبات كثيرة في طبيعة عملي) المرتبة الثالثة،** بمتوسط حسابي: (١.٧٧) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن العمل بالسنة التحضيرية له خصائص تميزه حتى إن عضو هيئة التدريس بالتحضيرية يسمى مدرب أو مستشار تدريب، ولا يوجد عمل خاص بعضو هيئة التدريس حيث يسند إليه أي عمل حتى لو لم يتناسب مع مؤهلاته، واختلفت مع دراسة: (العبيدي، ٢٠١٣) ونصت على: أتحمّل أعباء العمل.

✓ **واحتلت العبارة: (أشعر بالرضا عن الإجراءات والسياسات المتبعة) المرتبة** الرابعة، بمتوسط حسابي: (١.٨٣) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: كثرة التغيرات التي تستجد يومياً بالسنة التحضيرية واستحداث الكثير من الإدارات التي لا تتناسب مع أهداف السنة التحضيرية، والتي تهدف إلى إكساب الطلاب بعض المهارات في بعض التخصصات، علاوة على ضعف العلاقات الإنسانية، والتي تعمل على زيادة الرضا والانتماء للمؤسسة، واختلفت مع دراسة: (منصور، ٢٠١٠) ونصت على: وضوح إجراءات العمل.

- ✓ واحتلت العبارة: (يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام السنة التحضيرية) المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي: (٢.٠٩) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن بعض أعضاء هيئة التدريس يرون أنه لا يوضع - أحياناً - الشخص المناسب في المكان المناسب، وضعف توزيع الكفاءات في الأماكن المناسبة، واختلفت مع دراسة: (Hart,2010) ونصت على: الرضا عن النظم والإجراءات الإدارية.
- ✓ واحتلت العبارة: (يتميز الهيكل التنظيمي للسنة التحضيرية بالمرونة) المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي: (٢.٠٢) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن بعض مسؤولي السنة التحضيرية لا يتعاملون بمرونة مع أعضاء هيئة التدريس، ولا يعطونهم بعضاً من الحرية الأكاديمية في التصرف في بعض الأمور، ولا يفوضونهم في بعض سلطاتهم، علاوة على تعدد وكثرة الرؤساء، وتداخل القرارات، وبالتالي الشعور بعدم الولاء والانتماء، واختلفت مع دراسة: (منصور: ٢٠١٠) وبعد ذلك انتقلت الدراسة إلى الإرباع الأعلى لأقوى ست مفردات لمحور الرضا الوظيفي.

جدول (١٠)

المتوسط الحسابي، والإرباع الأعلى لمحور الرضا الوظيفي
لأعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية

رقم العبارة في الاستبانة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة حسب القوة
٤/الرضا عن الزملاء	احترم وأقدر زملائي.	2.75	.557	الأول
١/الرضا عن الزملاء	أتعاون مع زملائي في القيام بمهام العمل.	2.69	.535	الثاني
٥/الرضا عن الطلاب	أحظى بمكانة مرموقة بين الطلاب.	2.47	.675	الثالث
٣/الرضا عن الرواتب	أشعر بأنني أحقق ذاتي في عملي.	2.29	.679	الرابع
٤/الرضا عن الطلاب	ألاحظ قلة الدافعية للتعلم عند بعض الطلاب.	2.27	.748	الخامس
٢/الرضا عن الرواتب	يؤمن لي راتبي حياة كريمة.	2.13	.716	السادس
٣/الرضا المستقبل	تتوافر فرص للتطور المهني.	2.03	.715	السابع
٤/الرضا المستقبل	تحقق لي وظيفتي منزلة تتناسب مع طموحاتي.	2.01	.716	الثامن

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن المتوسط الحسابي، والإرباع الأعلى لأقوى ثماني مفردات لمحور الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية جامعة تبوك، مرتبة ترتيباً تنازلياً، وتفسيرها كالتالي:

- ✓ **احتلت العبارة (أحترم وأقدر زملائي) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي: (٢.٧٥)** درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن التقاليد والأعراف الجامعية تنمي الاحترام والتقدير بين العاملين بها وهي، صفة تتميز بها الجامعة عن غيرها، واتفقت مع دراسة: (العبيدي، ٢٠١٣) ونصت على: الاحترام والتقدير من قبل زملاء العمل.
- ✓ **واحتلت العبارة (أتعاون مع زملائي في القيام بمهام العمل) المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي: (٢.٦٩) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن التعاون يسهم في إنجاز وإتقان العمل، وتجويد الأداء، وتحسين العلاقات بينهم، واتفقت مع دراسة: (منصور، ٢٠١٠) ونصت على: أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات، واختلفت مع دراسة: (العبيدي، ٢٠١٣) ونصت على أن: هناك مستوى جيد من التعاون بين الرئيس والمرؤوسين.**
- ✓ **واحتلت العبارة (أحظى بمكانة مرموقة بين الطلاب) المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي: (٢.٤٧) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: حصول أعضاء هيئة التدريس على التقدير والثناء من طلابهم، نظراً لما يبذلونه من جهد وحرص على تعليمهم وتنقيفهم ومشاركتهم، واختلفت مع دراسة: (منصور، ٢٠١٠) ونصت على: توفير عضو هيئة التدريس.**
- ✓ **واحتلت العبارة (أشعر بأنني أحقق ذاتي في عملي) المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي: (٢.٢٩) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن أهم عمل منوط بعضو هيئة التدريس هو الطالب، فإذا ما شعر بأنه قد أدى واجبه نحو الطالب في تعليمه وتوجيهه شعر بأنه قد حقق ذاته، علاوة على الثناء والتقدير الذي يحصل عليه، ورضاه عن الأسلوب الذي يتعامل به المسؤولون، واتفقت مع دراسة: (خليل، وشريز، ٢٠٠٨) ونصت على: أن مهنة التدريس تحقق طموحاتي.**
- ✓ **واحتلت العبارة (ألاحظ قلة الدافعية للتعلم عند بعض الطلاب) المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي: (٢.٢٧) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: ارتفاع المستوى الاقتصادي لكثير من الطلاب، وضعف الحافز لديهم، وأن النظام السائد في التعليم قد يدفع بعضهم إلى ذلك، علاوة على سهولة الحصول على الوظائف والمناصب الإدارية العليا، واختلفت مع دراسة: (الحسن، ٢٠١٢) ونصت على: زيادة الدافعية الذاتية وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم.**
- ✓ **واحتلت العبارة (يؤمن لي راتبي حياة كريمة) المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي: (٢.١٣) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أنه إذا شعر الموظف بالقلق والتوتر وعدم كفاية راتبه نتج عن ذلك زيادة في دوران العمل وتركه، والبحث عن أعمال**

- أخرى تؤمن له حياة كريمة، واختلفت مع دراسة: (منصور، ٢٠١٠) ونصت على: أن الحوافز المادية لا تلبي متطلبات غلاء المعيشة.
- ✓ واحتلت العبارة (توفر فرص للتطور المهني) المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي: (٢٠٠٣) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن عمادة السنة التحضيرية تُوفر لأعضاء هيئة التدريس فرصاً لتطوير أدائهم، والمشاركة بالندوات والدورات والمؤتمرات التي تسهم في تطويرهم المهني، واتفقت مع دراسة: (منصور، ٢٠١٠) ونصت على: تتيح لي وظيفتي فرص الإبداع والتجديد.
- ✓ واحتلت العبارة (تحقق لي وظيفتي منزلة تتناسب مع طموحاتي) المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي: (٢٠٠١) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن معظم أعضاء هيئة تدريس السنة التحضيرية من منسوبي الشركات وغير معينون بالجامعات في بلادهم، وتوفر لهم التحضيرية مستوى لا بأس به من طموحاتهم، واتفقت مع دراسة: (الحسن، ٢٠١٢) ونصت على: تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، وبعد ذلك انتقلت الدراسة إلى الإرباع الأدنى لأضعف ثماني مفردات لمحور الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السنة التحضيرية جامعة تبوك.

جدول (١١)

المتوسط الحسابي، والإرباع الأدنى لمحور الرضا الوظيفي
لأعضاء هيئة التدريس السنة التحضيرية

رقم العبارة في الاستبانة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة حسب الضعف
٦/الرضا عن الرواتب	احصل علي الدعم اللازم لإجراء البحوث والدراسات.	1.46	.665	الأول
١/الرضا عن الطلاب	أشعر بالملل أثناء التدريس.	1.51	.666	الثاني
٢/الرضا عن المستقبل	توجد ضمانات لعدم الخوف من الاستغناء المفاجئ.	1.57	.779	الثالث
٥/الرضا عن الرواتب	يزداد راتبي سنوياً بنسبة ملائمة.	1.59	.706	الرابع
١/الرضا عن المستقبل	تتلاءم وظيفتي الحالية مع عدد سنوات الخبرة.	1.96	.658	الخامس
٢/الرضا عن الطلاب	يسببني عدم انضباط الطلاب أثناء المحاضرات.	2.26	.721	السادس
٥/الرضا عن الزملاء	يتيح العمل لي تكوين صداقات.	2.49	.693	السابع
٣/الرضا عن الزملاء	أبادل الخبرات والمعلومات مع الزملاء.	2.54	.674	الثامن

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن المتوسط الحسابي، والإرباع الأدنى لأضعف ثماني مفردات لمحور الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية جامعة تبوك، مرتبة ترتيباً تنازلياً، وتفسيرها كالتالي:

- ✓ **احتلت العبارة: (أحصل على الدعم اللازم لإجراء البحوث والدراسات) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي: (١.٤٦) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: رغبة أعضاء هيئة التدريس في أن يسهم العمل في تطوير قدراتهم وأدائهم، واتفقت مع دراسة: (العبيدي، ٢٠١٣) ونصت على: توفّر فرص المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل الداخلية.**
- ✓ **واحتلت العبارة: (أشعر بالملل أثناء التدريس) المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي: (١.٥١) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: ضعف دافعية كثير من الطلاب للتعلم، وضعف المشاركة والتفاعل أثناء الدرس، وكثرة الأعذار والاستئذان والغياب، واختلفت مع دراسة: (العبيدي، ٢٠١٣) ونصت على: أشعر بمتعة في تنفيذ العمل.**
- ✓ **واحتلت العبارة: (توجد ضمانات لعدم الخوف من الاستغناء المفاجئ) المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي: (١.٥٧) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين يشعرون بعدم الأمن والضمان الوظيفي، حيث يمكن الاستغناء عن أي عضو هيئة تدريس في أي وقت وبدون مبرر في كثير من الأحيان، بل قد يرجع عضو هيئة التدريس من الأجازة الصيفية، وبفاجئ بأنه تم الاستغناء عنه بعد أسبوعين، أو تم نقلة إلى محافظة أخرى، ناهيك عن مشكلة تغيير الأثاث والمدارس التي يدرس بها أبناء أعضاء هيئة التدريس، واتفقت مع دراسة: (الباحسين، ٢٠٠٤) ونصت على: الرضا الوظيفي عن محور الأمان والاستقرار الوظيفي لصالح السعوديين.**
- ✓ **واحتلت العبارة: (يزداد راتبني سنوياً بنسبة ملائمة) المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي: (١.٥٩) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: ضرورة أن يكون الراتب مناسباً مع نوعية العمل وصعوبته وحجمه، وأن تكون الزيادة السنوية تتلاءم مع متطلبات الحياة، وذلك كسباً لولائهم ورضاهم، واتفقت مع دراسة: (خليل، وشرير، ٢٠٠٨) ونصت على: يتناسب دخلي مع مستوى تكاليف الحياة.**
- ✓ **واحتلت العبارة: (تتلاءم وظيفتي الحالية مع عدد سنوات الخبرة) المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي: (١.٩٦) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن عمادة السنة التحضيرية لا تراعي جانب الخبرة ولا المؤهل عند توزيع المهام والأعمال، حيث يوجد أعضاء هيئة تدريس يحملون درجة الدكتوراه ويقومون بأعمال إدارية لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، واتفقت مع دراسة: (العبيدي، ٢٠١٣) ونصت على: تتناسب الراتب الشهري مع الخبرة والمؤهل وطبيعة العمل.**

✓ واحتلت العبارة: (يُسئني عدم انضباط الطلاب أثناء المحاضرات) المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي: (٢.٢٦) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: كثرة غياب الطلاب، وضعف مشاركتهم، وكثرة اختلاقم للأعدار والاستئذان، وكثرة استخدامهم للجوال أثناء الدرس، وضعف صلاحيات عضو هيئة التدريس، واختلفت مع دراسة: (خليل، وشرير، ٢٠٠٨) ونصت على: أعاني من عدم الانضباط الصفي.

✓ واحتلت العبارة: (يتيح العمل لي تكوين صداقات) المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي: (٢.٤٩) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: ضعف توقيير فرص العمل من خلال الفريق، وحرص أعضاء هيئة التدريس على تكوين علاقات طيبة، فالعلاقات الإنسانية تلعب دوراً مهماً في الرضا الوظيفي والانتماء، وانفتقت مع دراسة: (العبيدي، ٢٠١٣) ونصت على: هناك تعاون وانسجام بين مجموعة العمل.

✓ واحتلت العبارة: (أبادل الخبرات والمعلومات مع الزملاء) المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي: (٢.٥٤) درجة، وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن عمادة السنة التحضيرية تحرص على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الندوات والورش التدريبية، والتي لها دور بارز في تنمية الخبرات والمهارات، والاستفادة من قدراتهم، وانفتقت مع دراسة: (خليل، وشرير، ٢٠٠٨) ونصت على: لا أحب حضور الدورات التدريبية. نتائج السؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين المناخ التنظيمي السائد بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك ودرجة الرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس؟ تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٢) المتوسط الحسابي، والعلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي

لأعضاء هيئة التدريس السنة التحضيرية

الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات
.000	163.798	13.293	1	13.293
R= 0.706		.081	165	13.390
R2= 0.498			166	26.683

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وذلك نظراً لارتفاع قيمة (f) المحسوبة (١٦٣.٧٩٨) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) عن قيمتها الجدولية عن درجة الحرية (١)،

١٦٥) واستناداً لقيمة معامل التحديد (R^2) البالغ قيمته (٠.٤٩٨) من التباين في المتغير التابع ومعامل الارتباط (R) البالغ قيمته (٠.٧٠٦) وقد يرجع سبب ذلك إلى: أن معظم أعضاء هيئة التدريس غير راضين عن توجيهات وتعليمات المسؤولين، ولا يتقبلونها بارتياح، ولا يميلون لتنفيذها إلا مضطرين، وغير راضين عن ملاحظاتهم عن أدائهم، وينتشر بينهم التذمر والقلق وذلك لأنهم يتربصون الاستغناء المفاجئ عنهم في أي وقت، ولا يوجد لديهم طموح للترقية أو الوصول لمكانة أعلى، وضعف البيئة الملائمة لإنجاز العمل، وضعف الكفاءة لنمط القيادة الإدارية بالسنة التحضيرية وانفقت مع دراسة: (خليل، وشرير، ٢٠٠٨) واختلفت مع دراسة: (الباحسين، ٢٠٠٤) ونصت على: أن هناك رضا بصفة عامة عن العمل.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك تُعزى لمتغير الجنسية (سعودي، غير سعودي)؟ تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا السؤال.

جدول (١٣) نتائج الاختبار الإحصائي (**T. Test**) لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنسية (سعودي، غير

سعودي) على مفردات الرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الجنسية	محاور الاستبانة
*0.000 دال لصالح غير السعودي	5.319	.52416	2.3396	سعودي	الرضا عن الزملاء
		.39732	2.7298	غير سعودي	
.172	1.371	.38484	1.9811	سعودي	الرضا عن الطلاب
		.35944	2.0649	غير سعودي	
.339	.959	.57161	1.8566	سعودي	الرضا عن المستقبل
		.53580	1.9439	غير سعودي	
.192	1.311	.53667	1.7618	سعودي	الرضا عن الرواتب
		.48138	1.8706	غير سعودي	
*0.006 دال لصالح غير السعودي	2.787	.37055	1.9557	سعودي	الرضا الكلي
		.33257	2.1156	غير سعودي	

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، حيث كانت تكرارات الرضا عن الزملاء لمتغير سعودي: بمتوسط حسابي: (٢.٣٣٩٦) بانحراف معياري (٠.٥٢٤١٦) وبلغت قيمة "ت": (٥.٣١٩) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠) أما

تكرارات الرضا عن الزملاء لمتغير غير سعودي: كانت بمتوسط حسابي: (٢.٧٢٩٨) بانحراف معياري (٠.٣٩٧٣٢) وبلغت قيمة "ت": (٥.٣١٩) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠) أي أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، وهذا يُعني وجود فروق بين الجنسيتين، لصالح غير السعودي، وقد يرجع ذلك إلى: أن بعض أعضاء هيئة التدريس السعوديين لا يندمجون مع غيرهم ولا يسعون لإقامة علاقات وطيدة مع غيرهم من الجنسيات الأخرى من أعضاء هيئة التدريس، واختلفت مع دراسة: (الباحسين، ٢٠٠٤).

وكانت تكرارات الرضا عن الطلاب لمتغير (سعودي): بمتوسط حسابي: (١.٩٨١١) بانحراف معياري (٠.٣٨٤٨٤) وبلغت قيمة "ت": (١.٣٧١) ومستوى الدلالة: (٠.١٧٢) أما تكرارات الرضا عن الطلاب لمتغير (غير سعودي): كانت بمتوسط حسابي: (٢.٠٦٤٩) بانحراف معياري (٠.٣٥٩٤٤) وبلغت قيمة "ت": (١.٣٧١) ومستوى الدلالة: (٠.١٧٢) أي أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً، وهذا يُعني عدم وجود فروق بين الجنسيتين، وقد يرجع ذلك إلى: أن أعضاء هيئة التدريس (سعوديين، وغير سعوديين) يرون أن مهنة التعليم تتطلب بذل الجهد الكبير خاصة مع الطلاب، واتفقت مع دراسة: (خليل، وشرير، ٢٠٠٨) ونصت على: ينتهي التواصل مع التلاميذ بانتهاء اليوم الدراسي.

وكانت تكرارات الرضا عن المستقبل: لمتغير (سعودي): بمتوسط حسابي: (١.٧٦١٨) بانحراف معياري (٠.٥٣٦٦٧) وبلغت قيمة "ت": (١.٣١١) ومستوى الدلالة: (٠.١٩٢) أما تكرارات الرضا عن المستقبل لمتغير (غير سعودي): كانت بمتوسط حسابي: (١.٩٤٣٩) بانحراف معياري (٠.٥٣٥٨٠) وبلغت قيمة "ت": (٠.٩٥٩) ومستوى الدلالة: (٠.٣٣٩) أي أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً، وهذا يُعني عدم وجود فروق بين الجنسيتين، وقد يرجع ذلك إلى: أن معظم أعضاء هيئة التدريس العاملين بالسنة التحضيرية لا يجد مكانا بالجامعة، وبالتالي فإن عملهم يشعروهم بالرضا، واختلفت مع دراسة: (الباحسين، ٢٠٠٤) ونصت على: أن العاملين غير السعوديين يشعرون بأن الوظيفة تحقق لهم الطموحات الشخصية.

وكانت تكرارات الرضا عن الرواتب والحوافز: لمتغير (سعودي): بمتوسط حسابي: (١.٧٦١٨) بانحراف معياري (٠.٥٣٦٦٧) وبلغت قيمة "ت": (١.٣١١) ومستوى الدلالة: (٠.١٩٢) أما تكرارات الرضا عن الرواتب والحوافز لمتغير (غير

سعودي): كانت بمتوسط حسابي: (١.٨٧٠٦) بانحراف معياري (٠.٤٨١٣٨) وبلغت قيمة "ت": (١.٣١١) ومستوى الدلالة: (٠.١٩٢) أي أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً، وهذا يعني عدم وجود فروق بين الجنسيتين، وقد يرجع ذلك إلى: أن أعضاء هيئة التدريس (سعوديين، وغير سعوديين) يرغبون في أن يكون الراتب مناسباً مع نوعية العمل ومع مدى صعوبته وحجمه، ومع متطلبات المعيشة، وغلاء الأسعار الذي يشهده العالم، حيث لا يحصل منسوبي الشركات على مزايا مثل: تذاكر سفر لهم ولأبنائهم، ولا المصاريف الدراسية للأبناء، ولا التأمين الصحي لأبنائهم، وانفقت مع دراسة: (الباحسين، ٢٠٠٤) ونصت على: أن رضا العاملين غير السعوديين أكثر من زملائهم غير السعوديين عن المرتبات والمكافآت.

وكانت تكرارات الرضا الكلي: لمتغير (سعودي): بمتوسط حسابي: (١.٩٥٥٧) بانحراف معياري (٠.٣٧٠٥٥) وبلغت قيمة "ت": (٢.٧٨٧) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٦) أما تكرارات الرضا عن الكلي لمتغير (غير سعودي): كانت بمتوسط حسابي: (٢.١١٥٦) بانحراف معياري (٠.٣٣٢٥٧) وبلغت قيمة "ت": (٢.٧٨٧) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٦) أي أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، وهذا يعني وجود فروق بين الجنسية لصالح (غير سعودي) وقد يرجع ذلك إلى: أن أعضاء هيئة التدريس لمتغير (غير سعودي): يشعرون بالرضا عن مكانتهم وما يؤدونه من إنجازات في ما يقدمونه من أعمال، وقد لا يجدون هذه المكانة والمميزات التي يحصلون عليها في بلادهم، واختلفت مع دراسة: (الباحسين، ٢٠٠٤) ونصت على: عدم رضا العاملين السعوديين عن الراتب، ومواعيد العمل، ومستوى تحقيق الوظيفة للطموحات الشخصية.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك تُعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)؟ تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا السؤال.

جدول (١٤)

نتائج الاختبار الإحصائي (T. Test) لمتغير المؤهل على مفردات الرضا.

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير المؤهل	محاور الاستبانة
دال لصالح الماجستير	.57768	2.3939	بكالوريوس	الرضا عن الزملاء
	.44725	2.6343	ماجستير	
	.39433	2.7257	دكتوراه	
دال لصالح الدكتوراه	.40452	1.9636	بكالوريوس	الرضا عن الطلاب
	.33183	2.0222	ماجستير	
	.41469	2.1543	دكتوراه	
دال لصالح الدكتوراه	.61020	1.8788	بكالوريوس	الرضا عن المستقبل
	.50812	1.8909	ماجستير	
	.59364	2.0229	دكتوراه	
دال لصالح الدكتوراه	.41236	1.7311	بكالوريوس	الرضا عن الرواتب والحوافز
	.44218	1.7929	ماجستير	
	.65819	2.0571	دكتوراه	
دال لصالح الدكتوراه	.32545	1.9578	بكالوريوس	الرضا الوظيفي الكلي
	.31141	2.0470	ماجستير	
	.43587	2.2161	دكتوراه	

يتضح من الجدول السابق ما يلي: وجود فروق بين تكرارات استجابات أعضاء هيئة التدريس على مفردات الرضا الوظيفي، حيث كانت تكرارات الرضا لمتغير (المؤهل) لمحور الرضا عن (الزملاء) لصالح الماجستير، بمتوسط حسابي (٢.٣٩٣٩) وانحراف معياري (٠.٤٤٧٢٥) وقد يرجع السبب إلى: تحمس أعضاء هيئة التدريس من حملة الماجستير ورغبتهم في حسن التعامل مع زملائهم، واختلفت مع دراسة: (منصور: ٢٠١٠).

أما تكرارات الرضا لمتغير (المؤهل) لمحور الرضا عن (الطلاب): فكان لصالح الدكتوراه، بمتوسط حسابي (٢.٣٩٣٩) وانحراف معياري (٠.٤١٤٦٩) وكذلك لمحور الرضا عن (المستقبل): بمتوسط حسابي (٢.٠٢٢٩) وانحراف معياري (٠.٥٩٣٦٤) وكذلك لمحور الرضا عن (الرواتب والحوافز): بمتوسط حسابي (٢.٠٥٧١) وانحراف معياري (٠.٦٥٨١٩) وكذلك لمحور الرضا (الوظيفي الكلي) بمتوسط حسابي (٢.٢١٦١) وانحراف معياري (٠.٤٣٥٨٧) كان لصالح الدكتوراه، وقد يرجع ذلك إلى:

أنه كلما ارتفعت الدرجة الوظيفية كلما ارتفع الدخل الشهري و الرضا عن المستقبل، وبالتالي ارتفع الرضا الوظيفي، واختلفت مع دراسة: (المالكي، ٢٠٠٧).

جدول (١٥) نتائج الاختبار الإحصائي (T. Test) لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) على مفردات الرضا الوظيفي.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الرضا عن الزملاء	بين المجموعات	2.065	2	1.033	4.761	.010*
	داخل المجموعات	35.569	164	.217		دال لصالح الدكتوراه
	الكلية	37.634	166			
الرضا عن الطلاب	بين المجموعات	.680	2	.340	2.551	.081
	داخل المجموعات	21.874	164	.133		غير دال
	الكلية	22.555	166			
الرضا عن المستقبل	بين المجموعات	.508	2	.254	.846	.431
	داخل المجموعات	49.199	164	.300		غير دال
	الكلية	49.706	166			
الرضا عن الرواتب	بين المجموعات	2.259	2	1.129	4.709	.010*
	داخل المجموعات	39.332	164	.240		دال لصالح الدكتوراه
	الكلية	41.591	166			
الرضا الوظيفي الكلية	بين المجموعات	1.211	2	.605	5.130	.007*
	داخل المجموعات	19.352	164	.118		دال لصالح الدكتوراه
	الكلية	20.563	166			

يتضح من الجدول السابق ما يلي: وجود فروق بين تكرارات استجابات أعضاء هيئة التدريس على مفردات الرضا الوظيفي، حيث كانت: تكرارات الرضا لمتغير (المؤهل) لمحور الرضا عن (الزملاء، والرواتب، والرضا الكلية) لصالح الدكتوراه، وغير دال لمتغير (الطلاب، والمستقبل) وقد يرجع السبب إلى: أن من يحملون مؤهلات علمية أعلى أكثر علماً بتدرجهم الوظيفي، ولديهم الرغبة والطموح في اكتساب معارف ومهارات جديدة لتطوير مساهمهم الوظيفي، واختلفت مع دراسة: (العتيبي، ١٩٩٢) ونصت على: وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي، فكلما ارتفع المستوى التعليمي للعاملين كلما قل الرضا الوظيفي، واتفقت مع دراسة: (خليل، وشرير، ٢٠٠٨) ونصت على أن: أصحاب المؤهلات الأعلى يطمحون إلى المزيد من فرص الترقية.

جدول (١٦)

نتائج الاختبار الإحصائي (T. Test) لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنسية (الذكور، الإناث) على مفردات الرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الجنس	محاوير الاستبانة
.000* دال لصالح الذكور	6.719	.25657	2.8410	ذكر	الرضا عن الزملاء
		.52743	2.4000	انثى	
.000* دال لصالح الذكور	3.670	.32977	2.1462	ذكر	الرضا عن الطلاب
		.37657	1.9438	انثى	
.028* دال لصالح الذكور	2.219	.57909	2.0154	ذكر	الرضا عن المستقبل
		.50502	1.8292	انثى	
.001* دال لصالح الذكور	3.322	.54735	1.9696	ذكر	الرضا عن الرواتب
		.42527	1.7191	انثى	
.000* دال لصالح الذكور	5.281	.32437	2.2074	ذكر	الرضا الكلي
		.32835	1.9399	انثى	

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، حيث كانت تكرارات الرضا عن الزملاء لمتغير (ذكر): بمتوسط حسابي: (٢.٨٤١٠) بانحراف معياري (٠.٢٥٦٥٧) وبلغت قيمة "ت": (٦.٧١٩) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠) أما تكرارات الرضا عن الزملاء لمتغير (أنثى): كانت بمتوسط حسابي: (٢.٤٠٠٠) بانحراف معياري (٠.٥٢٧٤٣) وبلغت قيمة "ت": (٦.٧١٩) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠) أي أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، وهذا يُعني وجود فروق بين الجنسين، لصالح (الذكور) واختلفت مع دراسة: Erundu:2005 (Okpara, Squillace).

وكانت تكرارات الرضا عن الطلاب لمتغير (ذكر): بمتوسط حسابي: (٢.١٤٦٢) بانحراف معياري (٠.٣٢٩٧٧) وبلغت قيمة "ت": (٣.٦٧٠) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠) أما تكرارات الرضا عن الطلاب لمتغير (أنثى): كانت بمتوسط حسابي: (١.٩٤٣٨) بانحراف معياري (٠.٣٧٦٥٧) وبلغت قيمة "ت": (٣.٦٧٠) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠) أي أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، وهذا يُعني وجود فروق بين الجنسين، لصالح (الذكور).

وكانت تكرارات الرضا عن المستقبل لمتغير (ذكر): بمتوسط حسابي: (٢.١٤٦٢) بانحراف معياري (٠.٣٢٩٧٧) وبلغت قيمة "ت": (٣.٦٧٠) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠) أما تكرارات الرضا عن المستقبل لمتغير (أنثى): كانت بمتوسط حسابي: (١.٩٤٣٨) بانحراف معياري (٠.٣٧٦٥٧) وبلغت قيمة "ت": (٣.٦٧٠) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠) أي أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، وهذا يُعني وجود فروق بين الجنسين، لصالح (الذكور) وقد يرجع ذلك إلى: أن أعضاء هيئة التدريس الذكور يعملون على تطوير أنفسهم وبيدولون مزيداً من الجهد والتنمية الذاتية لتأمين مستقبلهم،

ويتطلع الذكور -دائماً- لمراتب أعلى أكثر من الإناث، وذلك لانتشغال الإناث بتربية الأبناء والأعمال المنزلية، واختلفت مع دراسة: (خليل، وشرير، ٢٠٠٨) ونصت على أن: الإناث يرين أن التدريس يحقق لهن الذات.

وكانت تكرارات الرضا عن الرواتب والحوافز لمتغير (ذكر): بمتوسط حسابي: (١.٩٦٩٦) بانحراف معياري (٠.٥٤٧٣٥) وبلغت قيمة "ت": (٣.٣٢٢) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠١). أما تكرارات الرضا عن الرواتب والحوافز لمتغير (أنثى): كانت بمتوسط حسابي: (١.٧١٩١) بانحراف معياري (٠.٤٢٥٢٧) وبلغت قيمة "ت": (٣.٣٢٢) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠١) أي أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، وهذا يُعني وجود فروق بين الجنسين، لصالح (الذكور) واختلفت مع دراسة: (الباحسين، ٢٠٠٤) ونصت على: أن الإناث أقل رضا من الذكور.

وكانت تكرارات الرضا الكلي لمتغير (ذكر): بمتوسط حسابي: (٢.٢٠٧٤) بانحراف معياري (٠.٣٢٤٣٧) وبلغت قيمة "ت": (٥.٢٨١) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠). أما تكرارات الرضا الكلي لمتغير (أنثى): كانت بمتوسط حسابي: (١.٩٣٩٩) بانحراف معياري (٠.٣٢٨٣٥) وبلغت قيمة "ت": (٥.٢٨١) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠) أي أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، وهذا يُعني وجود فروق بين الجنسين، لصالح (الذكور) وقد يرجع ذلك إلى: المزايا التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس الذكور، والتي تعكس شعورهم بالرضا الوظيفي، واتفقت مع دراسة: (المطيري، ٢٠٠٧) واختلفت مع دراسة: (خليل، وشرير، ٢٠٠٨) ونصت على أن: الإناث يرين أن التدريس يحقق لهن مستوى اجتماعياً متميزاً.

جدول (١٧)

نتائج الاختبار الإحصائي (t test) لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير منسوبي (الجامعة، الشركة) على مفردات الرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير منسوبي	محاوير الاستبانة
.808	.243	.53244	2.5882	جامعة	الرضا عن الزملاء
		.46274	2.6105	شركة	
.107	1.623	.43172	2.1294	جامعة	الرضا عن الطلاب
		.34870	2.0150	شركة	
.016*	2.441	.49511	2.1176	جامعة	الرضا عن المستقبل
		.54968	1.8647	شركة	
.000*	4.377	.57246	2.1544	جامعة	الرضا عن الرواتب
		.44764	1.7547	شركة	
.001*	3.255	.43056	2.2353	جامعة	الرضا الكلي
		.31628	2.0212	شركة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً، حيث كانت تكرارات الرضا عن الزملاء لمتغير منسوبي (جامعة): بمتوسط حسابي: (٢.٥٨٨٢) بانحراف معياري (٠.٥٣٢٤٤) وبلغت قيمة "ت": (٠.٢٤٣) ومستوى الدلالة: (٠.٨٠٨). أما تكرارات الرضا عن الزملاء لمتغير منسوبي (شركة): كانت بمتوسط حسابي: (٢.٦١٠٥) بانحراف معياري (٠.٤٦٢٧٤) وبلغت قيمة "ت": (٠.٢٤٣) ومستوى الدلالة: (٠.٨٠٨) أي أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً، وهذا يُعني عدم وجود فروق بين منسوبي الجامعة والشركة في الرضا عن الزملاء، ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف والمناخ السائد يكاد يكون واحد بين منسوبي الشركة والجامعة.

كانت تكرارات الرضا عن الطلاب لمتغير منسوبي (جامعة): بمتوسط حسابي: (٢.١١٧٦) بانحراف معياري (٠.٤٩٥١١) وبلغت قيمة "ت": (١.٦٢٣) ومستوى الدلالة: (٠.١٠٧). أما تكرارات الرضا عن الطلاب لمتغير منسوبي (شركة): كانت بمتوسط حسابي: (٢.٠١٥٠) بانحراف معياري (٠.٣٤٨٧٠) وبلغت قيمة "ت": (١.٦٢٣) ومستوى الدلالة: (٠.١٠٧) أي أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً، وهذا يُعني عدم وجود فروق بين ملاك الجامعة والشركة.

كانت تكرارات الرضا عن المستقبل لمتغير منسوبي (جامعة): بمتوسط حسابي: (٢.١٢٩٤) بانحراف معياري (٠.٤٣١٧٢) وبلغت قيمة "ت": (٢.٤٤١) ومستوى الدلالة: (٠.٠١٦). أما تكرارات الرضا عن المستقبل لمتغير منسوبي (شركة): كانت بمتوسط حسابي: (١.٨٦٤٧) بانحراف معياري (٠.٥٤٩٦٨) وبلغت قيمة "ت": (٢.٤٤١) ومستوى الدلالة: (٠.٠١٦) أي أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، وهذا يُعني وجود فروق بين ملاك الجامعة والشركة، لصالح ملاك الجامعة، وقد يرجع ذلك إلى استقرار أوضاع منسوبي الجامعة، ورضاهم عن مستقبلهم الجامعي، علاوة على أن منسوبي الشركات ليس لهم أمان وظيفي، فقد يستغنى عن أحدهم في أي وقت أثناء العام الدراسي، وإنهاء تعاقد أحدهم لأي سبب، وبدون سبب، واتفقت مع دراسة: (فرهود، ٢٠٠٩) ونصت على: أن الاستقرار الوظيفي والنفسي يهيئ لعضو هيئة التدريس المناخ المناسب لتركيز جهده وتفكيره.

كانت تكرارات الرضا عن الرواتب لمتغير منسوبي (جامعة): بمتوسط حسابي: (٢.١٥٤٤) بانحراف معياري (٠.٥٧٢٤٦) وبلغت قيمة "ت": (٤.٣٧٧) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠). أما تكرارات الرضا عن الرواتب لمتغير منسوبي (شركة): كانت بمتوسط حسابي: (١.٧٥٤٧) بانحراف معياري (٠.٤٤٧٦٤) وبلغت قيمة "ت": (٠.٠٠٠).

(٤.٣٧٧) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠٠) أي أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، وهذا يُعني وجود فروق بين منسوبي الجامعة والشركة، لصالح منسوبي الجامعة، وقد يرجع ذلك إلى أن منسوبي الجامعة يتميزون بارتفاع رواتبهم وتعدد مصادر الحصول على الحوافز بشكل واضح عن منسوبي الشركات الذي ينحصر دخلهم في راتب شهري فقط أقل مما يحصل عليه منسوبي الجامعة بشكل واضح.

كانت تكرارات الرضا الكلي لمتغير منسوبي (جامعة): بمتوسط حسابي: (٢.٢٣٥٣) بانحراف معياري (٠.٤٣٠٥٦) وبلغت قيمة "ت": (٣.٢٥٥) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠١) أما تكرارات الرضا الكلي لمتغير منسوبي (شركة): كانت بمتوسط حسابي: (٢.٠٢١٢) بانحراف معياري (٠.٣١٦٢٨) وبلغت قيمة "ت": (٣.٢٥٥) ومستوى الدلالة: (٠.٠٠١) أي أن قيمة "ت" دالة إحصائياً، وهذا يُعني وجود فروق بين منسوبي الجامعة والشركة، لصالح منسوبي الجامعة، فهم أكثر رضا عن الراتب والمزايا الوظيفية الأخرى، واتفقت مع دراسة: (منصور، ٢٠١٠) ونصت على: أن التقدير المعنوي والمكافآت المادية عوامل تدفع للإنتاج المتميز.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تبلورت عدة توصيات، من الممكن أن تستفيد منها عمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك في تحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتمثلت فيما يلي:

- ١) العمل على تحسين المناخ التنظيمي السائد في عمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك من خلال الاهتمام بأبعاده مجتمعة (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، الحوافز، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل) التي أظهرت الدراسة علاقتها القوية بمستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- ٢) توفير مناخ تنظيمي مناسب يشجع روح الابتكار، وتطبيق العمل بروح الفريق، لتبادل الخبرات، وتعزيز المشاركة والتعاون لإنجاز العمل.
- ٣) الإصلاح الشامل لنظام الرواتب والأجور، ووضوح نظام محدد وواضح للحوافز المادية والمعنوية، وتحسينها.
- ٤) إصلاح لائحة التوصيف الوظيفي للعاملين، بحيث تحدد مهام ومسؤوليات العاملين بشكل واضح يمنع الازدواجية والتداخل في المهام وصلاحيات.

- (٥) تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من خلال عدم الاستغناء المفاجئ، وتوفير بدل سكن، وتذاكر طيران، وتأمين صحي شامل، ومصاريف دراسية للأبناء، وتحديد الحقوق والواجبات الخاصة بكل وظيفة.
- (٦) تعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس وتعزيز العمل الجماعي، ونشر ثقافة المحبة والمودة بينهم من خلال اللقاءات في المناسبات لتقوية الروابط الاجتماعية بينهم.
- (٧) تحسين ظروف العمل مع اهتمام القيادات الإدارية بالمشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس.
- (٨) إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للنمو المهني والترقية الوظيفية، ورفع أدائهم.
- (٩) وضع آلية مناسبة تضمن لأعضاء هيئة التدريس من منسوبي الشركات الاستقرار والأمان الوظيفي.
- (١٠) إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع المناخ التنظيمي، وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل (الأداء الوظيفي، ضغوط العمل، الإبداع الإداري).

المراجع

أولاً-المراجع العربية:

- إبراهيم حمد (٢٠٠٦): المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية.
- أبو تايه، بندر كريم، و الحيارى، خليل، والقطاونة، منار إبراهيم (٢٠١١): العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢) العدد (١) يناير ٢٠١٢، ص ص ١٥٩ - ١٨٨.
- أحمد، حسن محمد إبراهيم (٢٠٠٧): الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية، دراسة ميدانية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- الباحسين، سامي بن عبد الله (٢٠٠٤): الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية، المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة، المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤، جمهورية مصر العربية، شرم الشيخ، ص ص ٣٠٥-٣٣١.
- بحر، يوسف عبد، وسويرح، أيمن سليمان (٢٠١٠): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (١٨) العدد (٢) ص ص ١١٤٧ - ١٢١٤.
- البستاني، فؤاد (١٩٩٧): معجم منجد الطلاب، ط٤٥، بيروت، دار المشرق.
- الجبالي، غيداء عبد الله (٢٠٠٥): الرضا النفسي والمهني لمعلمة الروضة وعلاقته بإشباع حاجات الطفل النفسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.
- حريم، حسين (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية (٢٠٠١): السلوك في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- الحسين، صفاء عبد الجواد (٢٠١٢): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد (٣٢) ص ص ٧٧ - ٩٨.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحيدر، عبد المحسن بن صالح (٢٠٠٦): اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مصر، العدد (٢) المجلد (٢٦).
- خليفات، عبد الفتاح صالح، والملاحقة، منى خلف (٢٠٠٩): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٥) العدد (٣-٤) ص ص ٢٨٩ - ٣٣٧.
- خليل، جواد محمد الشيخ، وشرير، عزيزة عبد الله (٢٠٠٨): الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (١٦) العدد (١) ص ص ٦٨٣ - ٧١١.
- خوين، سندس رضوي (٢٠١٢): علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد (الثلاثون) ص ص ٢١٣ - ٢٥٢.
- الدلبي: سيف بن صالح (٢٠٠٢): أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرافعي، جاسر (٢٠٠٧): أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (٣) العدد (٣) ص ص ٢٧٣ - ٢٨٦.
- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.
- السامرائي، مهدي صالح مهدي (٢٠٠٣) المناخ التنظيمي في جامعة بغداد وعلاقته بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة بغداد، المجلد (٨) العدد (٤) ص ص ١٠٢ - ١٤٥.
- سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٣): السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، دار الجامعة الجديدة.
- سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الحديثة.

- السيحاني، جبر سعيد (٢٠٠٤): علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- شاويش، مصطفى نجيب (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) عمان، دار الشروق للطباعة والنشر.
- الشرايدة، سالم تيسير (٢٠٠٨): الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- شقبوعة، داود (٢٠٠١): أنظمة إعداد المشرفين، بيروت، المركز العربي للتدريب المهني، وإعداد المدربين.
- الصحن، محمد فريد، والمصري، سعيد محمد (١٩٩٧): إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية لنشر.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧): السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- الطيب، إيهاب محمود عايش (٢٠٠٨): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة.
- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٣): السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- عبد الوهاب، علي محمد (١٩٩٤): العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- العبيدي، بشرى عبد العزيز (٢٠١٣): دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٦) ص ص ٢٣٥ - ٢٧٥.
- العتيبي، آدم غازي (١٩٩٢): علاقة المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد (٧٦) ص ص ٩١ - ١٢٢.

- العطية، ماجد (٢٠٠٣): سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
- الغامدي، حمدان بن سليمان (٢٠٠٦): الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الغفيلي، إبراهيم فهد (٢٠٠١): العلاقة بين الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر الإسلامي، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الرؤى والتحديات، المنعقد في الفترة من ٣٠ / ٣١ أكتوبر ٢٠٠١، المملكة العربية السعودية.
- فراج، أسامة محمود (٢٠١٤): التعليم والتعلم المستمر وقضايا الألفية الثالثة، القاهرة، أكاديمي للنشر والخدمات التعليمية.
- فهود، نداء (٢٠٠٩): أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك.
- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المالكي، عطية (٢٠٠٧): علاقة الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسين بمدينة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٣): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط٨، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- المدهون، محمد إبراهيم (٢٠٠٥): إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، إبداع للطباعة والنشر.
- المطيري، نجاه (٢٠٠٧): علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.
- ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية الحديثة، مصر، المجلة العربية للإدارة، العدد (٢) المجلد (٢٦).

منصور، مجيد مصطفى (٢٠١٠): درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (١٢) العدد (١) ص ص ٧٩٥ - ٨٣٣.
الموسوي، بنیان (٢٠٠٤): الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
الهيبي، خالد عبد الرحيم مطر (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Ali, Ibrahim & Ali, Juhary.H : (2005) " The Effect of Interaction of Technology Structure and Organizational Climate on Job Satisfaction" Sun Way Academic Journal, Vole (18), No (2), pp. 22- 43.
- Ashif,F: (2011)" Estimating The Impact of Denison's (1996) What Is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars" Journal Of Business Research, Vole (64), pp. 454 – 460.
- Chiang, F. and Birtch, Th:(2011)" Reward Climate and its Impact on Service Quality Orientation and Employee Attitudes" International, Journal of Hospitality Management, vole(30), pp 3 – 9.
- Davidson, Michael:(2003) "Does Organizational Climate add Service Quality in Hotel" The International, Journal Contemporary Hospitality Management, vole (25),No (6), pp.279-298.
- Gibson, James, I, &Donnelly, James H. & Ivancevich, John, M: (2003)" Organizations Behavior – Structure – Processes" 11th. Ed, Irwin Inc., p.105.
- Hart, Genevieve: (2010)" Job satisfaction in a South African academic library in Transition" The Journal of academic librarianship, Vole(36), No(1),pp53-62 .

- ME,Serpene et Al:(2002) "Job Satisfaction in Relation to Organizational Culture" Journal of Industrial Psychology, Vole (28), No (2), p23.
- Miebulr, R. E :(2007) "The Relation Ship Between Job Satisfaction and Organizational Climate" Academy of Management Journal, Vole (29), No (2), pp.242-275.
- Neal, A.& Michael, W.& Maicalm, P:(2005)" An Examination of Interactions Between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations" Academy of Management Journal, Vole (37), No (3), pp.1-23.
- Okpara, J, Squillace, M,and Erondu, E:(2005): " Gender Differences and Job Satisfaction a Study of University Teachers in the United States. Women in Management Review, Vole (20), No (3), pp.177- 190.
- Robbins, S, and Coulter, M :(2007)" Management" 9th Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Stempien, Lori & Loeb, Roger. C: (2002)" Differences in Job Satisfaction Between General Education and Special Education" Teachers Remedial & Special Education. Vole (23), No (5), pp. 258 – 267.
- Susan, D. & Brien, R. & Laura, A:(2007)" Organizational Climate and Personnel Projects: Gender Differences in the Public Service, Academy of Management" Journal, Vole (27), No (2), pp.123- 175.
- Togia, Aspasia (and al.):(2004)" Job satisfaction among Greek academic librarians" Library & information science research, Vole(26), pp373-383
- Welsch, H, P,& Lavan, H:(2006) "Inter- Relationships Between Organizational Climate and Job Satisfaction" Human Relations, Vole(34), No(12),pp.102- 145.