

كلية إدارة الأعمال

أثر العوامل غير المالية على الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص عام

إعداد

سالم الحارثي

إشراف الدكتور

صالح السنائي

2024م / 1446هـ

كلية إدارة الأعمال

أثر العوامل غير المالية على الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص عام

إعداد

سالم الحارثي

إشراف الدكتور

صالح السنائي

2024م / 1446هـ

الإجازة

أثر الاستقلالية وتفويض الصلاحية على حوكمة المؤسسات الحكومية:
نحو لامركزية فعالة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة

عُمان

أعدها الطالب: سالم بن حميد الحارثي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2024/09/03م وتم إجازتها.

المشرف الدكتور/ صالح السناوي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1. الدكتور/ صالح السناوي	(مشرف الرسالة)
2. الدكتور/ سالم العبري	(مناقش خارجي)
3. الدكتور/ هائل طشطوش	(مناقش داخلي)
4. الدكتور/ فوزي المقطري	(مناقش داخلي)

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الدراسة الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: سالم بن حمد بن سليم الحارثي

التوقيع:

إهداء

أهدي هذه الرسالة بما تنطوي عليه من معلومات علمية وبيانات أولية ونتائج وتوصيات إلى جامعة الشرقية، الجامعة الفتية والتي أتمنى لها دوام النمو والازدهار، متمنيا أن تحوي هذه الرسالة في طياتها ما يمكن أن تستعين به إدارة جامعة الشرقية لتطوير أنظمتها الداخلية المتعلقة بمجال الدراسة، وهو الرضا الوظيفي والذي آمل أن يكون في نمو مستمر وأن تسهم هذه الرسالة في تنميته وتطويره.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بحمده من عليّ بإتمام هذه الرسالة، والشكر له بدءًا وانتهاءً على عظيم فضله، والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الأمم بفضل خلقه وطيب صفاته.

ثم أزجي عظيم شكري وبالحامد امتناني إلى أستاذي الفاضل ومرشدي الأمين في هذه الرسالة الدكتور/ صالح بن حمود السناوي وذلك على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة مستقطعاً من وقته الثمين وبإذلاً من علمه الغزير للمضي بهذه الرسالة إلى مرافئ التمام والاكتمال.

وأنتقدم بشكري البالغ إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء الهيئة الأكاديمية بكلية إدارة الأعمال الذين تفضلوا علي بمراجعة أداة الدراسة وتحكيمها ومن تفضل منهم بالنصح والتوجيه لتخرج هذه الرسالة بهذه الصورة التي بين أيديكم.

المستخلص

تعد المواهب الوظيفية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية وتميزها عن الآخرين. وبما أن وجود هذه المواهب لدى الموظفين هو نتيجة لجهود مستمرة ومضنية، فإن الحفاظ عليها واستبقائها أصبح أمراً ضرورياً لاستمرارية المؤسسات التي تسعى للتفوق على منافسيها وتلبية احتياجات عملائها وتحقيق رؤيتها الإستراتيجية، وهنا تأتي العوامل غير المالية للرضا الوظيفي لتعمل جنباً إلى جنب مع العوامل المالية للحفاظ على المواهب الوظيفية، وجاءت هذه الدراسة بهدف كشف تأثير عوامل الرضا الوظيفي غير المالية على الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان وشملت الدراسة الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين بالجامعة والمستويات الإشرافية والتنفيذية، واقتصرت الدراسة على أربعة عوامل غير مالية وهي النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وجمعت البيانات من مجتمع الدراسة وهم موظفو جامعة الشرقية والذين يبلغ عددهم 388 موظفاً وذلك بواسطة استبانة تم توزيعها إلكترونياً على عينة طبقية شملت 124 موظفاً، وتم تحليل نتائج الدراسة بواسطة برنامج SPSS وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية يعتبر جيد جداً، وأن 77.1% من الرضا الوظيفي بجامعة الشرقية يعزى إلى عوامل الرضا الوظيفي غير المالية وهي النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني، ويعد التوازن بين العمل والحياة يعد من أكبر عوامل الرضا الوظيفي غير المالية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية وكذلك أن نظام التدريب والتطوير المهني يعد ثاني عامل غير مالي من حيث التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية.

وقد أوصى الباحث بالتوصيات بمجموعة من التوصيات من أبرزها استحداث مستند للثقافة المؤسسية ينطوي على أفضل الممارسات والأساليب القيادية والتي ترغب المؤسسة أن يتم تطبيقه بشكل فعال ومتساوٍ في جميع الوحدات بها وذلك لضمان تكوين ثقافة مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة وضمان حصولهم على نفس المعاملة، والحرص على عمل ورش عمل داخلية لتبادل الخبرات والأساليب القيادية تشمل رؤساء الوحدات وذلك بهدف تبادل التجارب والأساليب وتدريب الكفاءات القيادية حديثة التعيين بالمؤسسة. كما أوصى الباحث بضرورة دراسة العبء الوظيفي للموظفين وتوزيع المهام ووضع الحلول التي من شأنها أن تمكن الموظفين من عدم الشعور بضغط العمل المستمر وتجنبيهم الحاجة للعمل في فترات راحتهم بعد ساعات العمل الرسمية، ومراجعة نظام العمل بما يتوافق مع أحدث الممارسات الحديثة مثل نظام العمل المرن، وإدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل لضمان الاستثمار الأمثل للوقت والجهد.

Abstract

Talents are vital driver of organizational success, enhancing competitiveness and setting companies apart in the marketplace. The development of talents is the result of sustained effort, making its retention essential for organizations aiming to outpace competitors, meet customer demands, and fulfil their strategic vision. Beyond financial incentives, non-financial factors of Job Satisfaction play an equally critical role in retaining top talent, ensuring long-term organizational success and stability. This study aimed to uncover the impact of non-financial job satisfaction factors on job satisfaction among employees at A'Sharqiyah University in the Sultanate of Oman. The study included both academic and non-academic staff at the university, covering supervisory and executive levels. The study focused on four non-financial factors: leadership style, work environment and location, work-life balance, and the training and professional development system. The descriptive-analytical method was adopted in the study, and data were collected through a questionnaire distributed electronically to a stratified sample of 124 employees from a total population of 388 employees. The study results were analyzed using the SPSS program and concluded with the some finding such as the level of job satisfaction among employees at A'Sharqiyah University is considered very good, 77.1% of job satisfaction at A'Sharqiyah University is attributed to non-financial job satisfaction factors, which are leadership style, work environment and location, work-life balance, and the training and professional development system, Work-life balance is the most significant non-financial factor influencing job satisfaction among employees at A'Sharqiyah University and the training and professional development system is the second most influential non-financial factor on job satisfaction among employees at A'Sharqiyah University.

Accordingly, the researcher made the some recommendations such as establish a document on corporate culture that includes the best practices and leadership styles that the institution wishes to be applied effectively and uniformly across all units, ensuring a shared culture among all employees and guaranteeing equal treatment, Conduct internal workshops for exchanging experiences and leadership styles, including unit heads, to share experiences, approaches, and train newly appointed leadership talents within the institution, study the workload of employees, distribute tasks, and implement solutions to prevent employees from feeling constant work pressure and avoid the need to work during their rest periods after official working hours, Review the work system to align with the latest modern practices, such as the flexible work system, and introduce artificial intelligence technologies to ensure optimal investment of time and effort.

فهرس المحتويات

الرقم	العناوين	الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	المقدمة	2
2.1	مشكلة الدراسة	4
3.1	أسئلة الدراسة	6
4.1	أهداف الدراسة	7
5.1	فرضيات الدراسة	7
6.1	أهمية الدراسة	8
7.1	حدود الدراسة	9
8.1	مصطلحات الدراسة	10
9.1	أنموذج الدراسة	15
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
1.2	مقدمة	17
2.2	الإطار النظري	18
3.2	الدراسات السابقة	30
4.2	التعقيب على الدراسات السابقة	40
5.2	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة	41
6.2	ملخص الدراسات السابقة	43
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
1.3	مقدمة	48
2.3	نوع ومنهجية الدراسة	49
3.3	مجتمع الدراسة	50
4.3	عينة الدراسة	50
5.3	أداة الدراسة	53
6.3	تكييف أداة الدراسة	53
7.3	صدق أداة الدراسة	53
8.3	ثبات أداة الدراسة	54

54	التحليل الإحصائي	9.3
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
57	المقدمة	1.4
59	تحليل عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل	2.4
65	تحليل عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع	3.4
67	اختبارات الفروقات الإحصائية في المتغيرات الديموغرافية	4.4
75	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	5.4
81	خلاصة نتائج الدراسة	6.4
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات		
85	المقدمة	1.6
86	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بسؤال البحث الرئيسي	2.6
87	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة الفرعية للدراسة	2.6
94	التحديات التي واجهت الباحث	3.6
94	الأهمية العلمية والعملية	4.6
95	التوصيات	5.6
96	الدراسات المقترحة	6.6
97	الخاتمة	
101	قائمة المراجع	
106	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
1	ملخص الدراسات السابقة	52
2	بيان مجتمع الدراسة	58
3	بيان تفرعات عينة الدراسة	59
4	بيان عينة الدراسة	59
5	مقياس ليكرت الخماسي	60
6	نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ	62
7	جدول تفسير نتائج الدراسة وفقا لمدى المتوسط الحسابي	65
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية	67
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمط القيادي	68
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة وموقع العمل	69
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوازن بين العمل والحياة	70
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نظام التدريب والتطوير المهني	72
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان	73
14	نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين المجال الوظيفي (أكاديمي/ إداري)	76
15	نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين مستوى الوظيفة (إشرافي/ تنفيذي)	77
16	نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الجنسية (عماني/ غير عماني)	78
17	نتائج اختبار كروسكال ويلز للفروق في مدة الخدمة بالجامعة	80

81	نتائج اختبار كروسكال ويلز للفروق في العمر بين موظفي الجامعة	18
83	تفسير درجة الارتباط بناء على مدى معامل بيرسون	19
83	نتائج معامل الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي غير المالية ومستوى الرضا الوظيفي	20
84	تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية	21
85	نتائج الفرضية البديلة الفرعية الأولى	22
86	نتائج الفرضية البديلة الفرعية الثانية	23
87	نتائج الفرضية البديلة الفرعية الثالثة	24
87	نتائج الفرضية البديلة الفرعية الرابعة	25

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد المواهب الوظيفية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية وتميزها عن الآخرين. وبما أن وجود هذه المواهب لدى الموظفين هو نتيجة لجهود مستمرة ومضنية، فإن الحفاظ عليها واستبقائها أصبح أمراً ضرورياً لاستمرارية المؤسسات التي تسعى للتفوق على منافسيها وتلبية احتياجات عملائها وتحقيق رؤيتها الإستراتيجية. (عبد الحفيظ، مرام، 2020) إن هذه المواهب والكفاءات المتميزة من الموظفين معرضة للهجرة إلى مكان آخر ولتبقى هذه المواهب على الرغم من الإغراءات المالية من قبل المنافسين فإن المؤسسة تحتاج إلى أن يكون أمر كسب رضا الموظفين الموهوبين واستبقائهم ضمن الأولويات الإستراتيجية التي يتوجب أن تركز أنظمتها وسياساتها بحيث تسعى من خلالها على المحافظة على أكبر قدر من المواهب والكفاءات، ويمكن تقسيم هذه الأنظمة والبرامج التي تهدف إلى استبقاء الموظفين إلى نوعين رئيسيين وهما عوامل مالية وعوامل غير مالية، ولا ريب في أن العوامل أو الحوافز المالية مهمة جداً وتعتبر من أولويات الموظفين ولكنها ليست الأمر المهم الوحيد لأغلب من الموظفين، فهناك الكثير من الدراسات العلمية أثبتت بما لا يجعل مجالاً للشك بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية تدل على أن هناك من المواهب والكفاءات الوظيفية التي تهتم بوجود الحوافز غير المالية في المؤسسة شأنها شأن الحوافز المالية، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الحوافز أو العوامل غير المالية والتي ستكون محور هذه الدراسة لسببين أولهما اهتمام الموظفين المتمثل في الرغبة في الحصول على هذه الحوافز كأحد الأولويات لبقائهم والأمر الآخر صعوبة التنافس بين المؤسسات فيما يخص الحوافز المالية والتي تعتمد في الأساس

على قدرة المؤسسة المالية لمنح حوافز مآليه مغرية تستقطب المواهب وتحافظ عليهم لفترة أطول.

(بضياف، عادل، 2018)

ولما كان الأمر كذلك فإن قطاع التعليم العالي في سلطنة عمان يعتبر من القطاعات الحديثة مقارنة بالقطاعات الأخرى بالسلطنة فضلا عن أن هذا القطاع لا يحقق إيرادات ضخمة مثل القطاعات الأخرى، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة إيجاد ما يميز بيئة العمل بهذا القطاع ووضع المحفزات غير المالية محل اهتمام وبحث من أجل الحصول على نصيب أكبر من المواهب وتقليل هجرة المواهب إلى المنافسين من نفس القطاع أو إلى قطاعات أخرى.

وتهدف هذه الدراسة إلى استقراء آراء وتطلعات موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان فيما يخص هذه العوامل غير المالية (نمط الإدارة وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) التي تؤثر على رضاهم واستبقائهم وأيها أكثر فاعليه، كما تهدف هذه الدراسة إلى السعي من خلال ذلك لمعرفة جوانب القوة والضعف في هذه العوامل وما مدى امكانية اطلاق مبادرات ممنهجة لتعزيزها للحصول على نتائج أفضل مستفيدين من الدراسات الأخرى التي أجريت في نفس المجال من أجل توسيع تطبيقات البرامج التي تعزز هذه العوامل فضلا عن توجيه جهود استقطاب الكفاءات الوظيفية لجذب من لديهم اهتمام ورغبة في توفر العوامل المحفزة غير المالية مما سيسهم في استقرار أكبر على صعيد الكفاءات الوظيفية بالجامعة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لدراسة أثر العوامل غير المالية (نمط الإدارة وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية إلى عدة إشكاليات يسعى من خلالها الباحث إلى تبين مقدار فاعلية العوامل غير المالية على الرضا الوظيفي والذي ينعكس بلا شك في مقدار قدرة الجامعة على استبقاء الموظفين؛ وبالتالي يمكن من خلال النتائج التي سيتم التحصل عليها من خلال هذه الدراسة أن يقلل من هجرة المواهب التي تنتقل إلى قطاعات أخرى أكثر إمكانية على منح أجور أعلى وحوافز مالية مغرية والتي سبق ذكرها بأنها أحد معوقات استبقاء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالسلطنة والتي هي نتيجة لحدثة القطاع وعدم قدرته على استخدام الحوافز المالية كأسلوب في استبقاء استقطاب الكفاءات بشكل أفضل واستبقاءها للعمل لفترة أطول، وقد تبين للباحث من خلال عمله لمدة ثماني سنوات بدائرة الموارد البشرية بجامعة الشرقية بسلطنة عمان وكان نتائج تحليل بيانات الموظفين خلال الأعوام من 2016م وحتى نهاية عام 2022م تبين أن نسبة الموظفين الذين تركوا العمل وانتقلوا إلى مؤسسات أخرى لأسباب تتعلق بعوامل غير مالية قد بلغت نسبتهم أكثر من 40% من إجمالي الموظفين الذين غادروا الجامعة خلال هذه الأعوام (تقرير الدوران الوظيفي للأعوام من 2016م إلى 2022م).

وبعد تبين هذا الأثر للعوامل غير المالية فإن البحث سيتجه أيضا إلى ترتيب هذه العوامل من حيث أثرها على الموظفين وتبين ما إذا كان هنالك عوامل أخرى مهمة ويمكن استثمارها لتعزيز هذا الجانب والذي سيرفع من رضا الموظفين بالجامعة وسيساعد في تقليل استقالات الموظفين لأسباب لا تتعلق بالأمور المالية فضلا عن مساعدة إدارة الجامعة لمعرفة أولويات الموظفين فيما

يتعلق بهذه العوامل غير المالية للاستعانة بها في عمليات التخطيط الإستراتيجي للجامعة ووضع السياسات الداخلية لإدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء المؤسسي.

3.1 أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال البحثي الرئيسي التالي:

ما هو أثر عوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر النمط القيادي بجامعة الشرقية على الرضا الوظيفي؟
2. ما أثر بيئة وموقع العمل على الرضا الوظيفي؟
3. ما أثر التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي؟
4. ما أثر نظام التدريب والتطوير المهني على الرضا الوظيفي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الشرقية تعزى إلى الاختلافات الديموغرافية (المجال الوظيفي ومستوى الوظيفة والجنسية ومدة الخدمة والفئة العمرية)؟

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس مدى تأثير عوامل الرضا الوظيفي غير المالية على الرضا الوظيفي بجامعة الشرقية. بالإضافة إلى ذلك يوجد أهداف فرعية لهذه الدراسة وهي كما يلي:

1. التعرف على أثر النمط القيادي بجامعة الشرقية على الرضا الوظيفي.
2. التعرف على أثر بيئة العمل وموقع الجامعة على الرضا الوظيفي بها.
3. التعرف على أثر التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي.
4. التعرف على أثر نظام التدريب والتطوير المهني على الرضا الوظيفي.
5. التعرف على أثر العوامل الديموغرافية (المجال الوظيفي ومستوى الوظيفة والجنسية ومدة الخدمة والفئة العمرية) على عوامل الرضا الوظيفي بشكل عام.

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية البديلة الرئيسية للدراسة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات البديلة الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المطبق بجامعة الشرقية على رضا الموظفين.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة وموقع العمل على رضا الموظفين بجامعة الشرقية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين العمل والعائلة على رضا الموظفين بجامعة الشرقية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب والتطوير المهني المطبق بجامعة الشرقية على رضا الموظفين.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الشرقية تعزى إلى الاختلافات الديموغرافية (المجال الوظيفي ومستوى الوظيفة والجنسية ومدة الخدمة والفئة العمرية).

6.1 أهمية الدراسة:

من الناحية العلمية تعد هذه الدراسة ذات أهمية من الناحية العلمية وتتمثل في أن المساهمة في التعرف عن عوامل الرضا الوظيفي: وهي أربعة عوامل تم التطرق هذه الدراسة إليها، وهي نمط القيادة وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة، ونظام التدريب والتطوير المهني وعن أبرزها من حيث التأثير على الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية، والتي يمكن أن تسهم في رفع الرضا الوظيفي وذلك كمثال محلي في سلطنة عمان غير مسبوق في قطاع التعليم العالي الخاص والذي سيشمل موظفي الجامعة بكافة مجالاتهم الوظيفية الأكاديمية وغير الأكاديمية والإشرافية والتنفيذية فضلا عن الاختلافات الديموغرافية لدى موظفي الجامعة ومدى تأثير هذا الاختلافات على الرضا الوظيفي بشكل عام وستشمل هذه الاختلافات الديموغرافية المجال الوظيفي ومستوى الوظيفة والجنسية ومدة الخدمة والفئة العمرية.

ومن الناحية العملية ستمكن هذه الدراسة الطلبة والعاملين في مجال الموارد البشرية من توظيف العوامل غير المالية كوسائل في استقطاب الكفاءات الوظيفية والإبقاء عليها فضلا عن معرفة

تفضيلات الموظفين من خلال اختلاف المجال الوظيفي ومستوى الوظيفة والجنسية ومدة الخدمة والفئة العمرية كمرجع لدراسات علمية مستقبلية أو تطبيقات عملية في المؤسسات العاملة داخل السلطنة وبالأخص قطاع التعليم العالي الخاص.

ومما يجعل هذه الدراسة نادرة وذات أسبقية هو أن هذه الدراسة تعتبر الأولى من نوعها على مستوى المحدد المكاني وهو جامعة الشرقية بسلطنة عمان، حيث تتوفر دراسات مشابهة في مؤسسات أخرى خارج السلطنة ولم يجد الباحث أي بحث مشابه تم تنفيذه على مستوى الجامعات الخاصة بالسلطنة، كما أن جميع الدراسات السابقة قد ركزت على فئة وظيفية واحدة بالجامعات وهي فئة الهيئة التدريسية أو الأكاديميين بينما سيتم التوسع في هذه الدراسة لتشمل جميع الفئات الوظيفية الأكاديمية والإدارية بشقيها الإشرافي والتنفيذي.

7.1 حدود الدراسة:

1.7.1 الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة في دراسة عوامل الرضا الوظيفي غير المالية فقط ولم يشمل العوامل أو الحوافز المالية وقد تم الاختصار أيضا على أربعة عوامل فقط وهي:

- النمط القيادة.
- بيئة وموقع العمل.
- التوازن بين العمل والعائلة.
- نظام التدريب والتطوير المهني.

2.7.1 الحدود المكانية:

جامعة الشرقية بسلطنة عمان

3.7.1 الحدود البشرية:

موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان الأكاديميين والإداريين.

4.7.1 الحدود الزمانية:

العام الأكاديمي 2024/2023م

8.1 مصطلحات الدراسة:

1.8.1 عوامل الرضا الوظيفي غير المالية (Non- Financial Factors of Job)

:(Satisfaction

تعرف عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بأنها الأمور التي تساعد الإنسان على تحقيق وإشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية غير المالية فهي تلك التي تزيد من شعور الفرد بالتقدم في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون مع زملائه والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المالية، بل إن الحوافز المالية لا يتحقق بشكل كامل ما لم يقترن وجودها بحوافز معنوية، وتختلف أهمية العوامل المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين العوامل أو الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها. وعوامل الرضا الوظيفي غير المالية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي،

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رقع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات والترفيه. ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغيرها. ولابد من أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن. (إسماعيل، 2010).

بما أن البشر غير متشابهين في الرغبات والحاجات التي تدفعهم للشعور بالرضا فإن هذا الاختلاف يجعل عملية الرضا الوظيفي تتشكل على عدة أنماط وأشكال تختلف وتتباين باختلاف حاجات ورغبات الموظفين حيث يمكن تقسيم هذه الأنماط أو الأشكال تحت مجموعات رئيسية تسمى عوامل الرضا الوظيفي والتي صنفها (الهدود، 1994) كما ذكر في الورقة البحثية " العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الحكومي بسلطنة عمان " التي نشرها الباحث (الحضرمي والصوافية، 2022) والذين صنفوا عوامل الرضا الوظيفي كما يلي:

1- عوامل مرتبطة بالمهنة مثل المكانة الاجتماعية والفكرة النمطية المتكونة عنها لدى المجتمع الذي ينتمي إليه الموظف.

2- عوامل مرتبطة بالوظيفة مثل الأجر المتحصل عليه وكافة الامتيازات التي يحص عليها الموظف بالإضافة إلى الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي وأسلوب الإدارة وعلاقة الموظف مع زملاءه.

3- عوامل تنظيمية مثل ظروف العمل وجمة ومقدار الضغوطات والمسؤولية المرتبطة بأدائه وأوضاع المؤسسة وإدارتها وثقافة الموظفين والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4- عوامل شخصية مثل مدى الاستقرار والمواءمة بين العائلة والعمل والرضا النفسي.

وسيتم التركيز في هذه الدراسة على العوامل غير المالية وهي نمط القيادة وبيئة وموقع العمل والموازنة بين العمل والحياة والتدريب والتطوير المهني وذلك لاشتمال هذه العوامل الأربعة على أغلب العوامل المؤثرة وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة والمقالات في هذا المجال.

2.8.1 نمط القيادة (Leadership Style):

وهو تعبير عن السلوك الذي تنتهجه الإدارة كأفراد أو مجموعة في التعاطي مع الأعمال والأفراد والعملاء والمجتمع ويكون له تأثير على الموظفين من حيث حصولهم على ما يتوقعونه من مستوى المساواة والعدل والتمكين والاحترام وتقدير الجهود التي يقومون بها في أداء أعمالهم (بو خمخ، 2011).

3.8.1 بيئة العمل وموقع العمل (Work Environment and Workplace location):

وهي كل ما يحيط بالموظف من أمور محسوسة مثل المرافق المناسبة والأدوات المساعدة على أداء المهام وغير المحسوسة وتشمل كل الوسائل التي تتكل منها ثقافة المؤسسة مثل العلاقات بين الموظفين وبين الرؤساء والمرؤوسين والملاك والمجتمع الخارجي حيث تشكل كلها مجتمعة مظاهر تؤثر في قابلية الموظف للعمل والإنتاج وتعزز شعوره بالانتماء والرضا تجاه المؤسسة. (الشرمان، وجعافرة، 2014)

أما فيما يخص موقع العمل فيقصد به موقع العمل الجغرافي من حيث مناسبتة للموظفين من خلال قربة من المناطق السكنية والخدمات وما يحيط به من مرافق أساسية مثل المدارس والمستشفيات ومحلات تجارية وخدمات يحتاج إليها الموظفون فضلا عن المواقع الترفيهية والسياحية.

4.8.1 التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance):

وهي عملية الموازنة والتوازن بين المسؤوليات الاجتماعية التي يستطيع توفيرها الموظف تجاه عائلته مع الإبقاء على المستوى المطلوب من المسؤولية والإنتاجية المرضية في مجال عمله بحيث لا يؤثر يطغى التزامه بتحقيق أولياته وأهدافه الوظيفية على حياته الاجتماعية ومسؤولياته الأسرية والاجتماعية؛ وبالتالي لا يشعر بأن وظيفته سببا في عدم قدرته على تأدية هذه الواجبات المهمة والتي تعطيه نوع من الاستقرار الأسري اللازم الذي يعمل جنبا إلى جنب في تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي. بتصرف (Oracle). " ما المقصود بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية)

5.8.1 التدريب والتطوير المهني (Professional Training and Development):

وهو ما توليه المؤسسة من اهتمام في تقييم مستوى الجدارات المهنية والشخصية لدى الموظفين العاملين، لديها والعمل على تعريف الموظفين بها ووضع برامج لعملية سد القصور لدى الموظفين فيها من خلال توعية، وإرشاد الموظفين وانخراطهم في البرامج التدريبية الداخلية والخارجية للوصول بهم إلى المستوى الأعلى على صعيد الإنتاج والتأهيل الشخصي ليكونوا اشخاص فاعلين داخل وخارج المؤسسة. بتصرف (بصبوص، 2023).

6.8.1 الرضا الوظيفي (Employees Satisfaction):

تعددت الآراء حول تعريف الرضا الوظيفي، ولكن تعريف هيربيرت كان أكثر شمولية لموضوع الرضا الوظيفي حيث عرفته بأنه " مشاعر الأفراد أو الموظفين في مؤسسة ما تجاه أعمالهم التي تعتمد على يعتقدون أنه يلبي الأغراض التي أنشأت المؤسسة من أجله بالإضافة إلى حصولهم على ما يحقق أهدافهم ورغباتهم الشخصية على حد سواء ويشمل هذا الأجر الذي يحصل عليه من

الوظيفة وفرص الترقى المتاحة وعلاقة الموظف مع المجموعة التي ينتمي إليها والخدمات التي تقدم

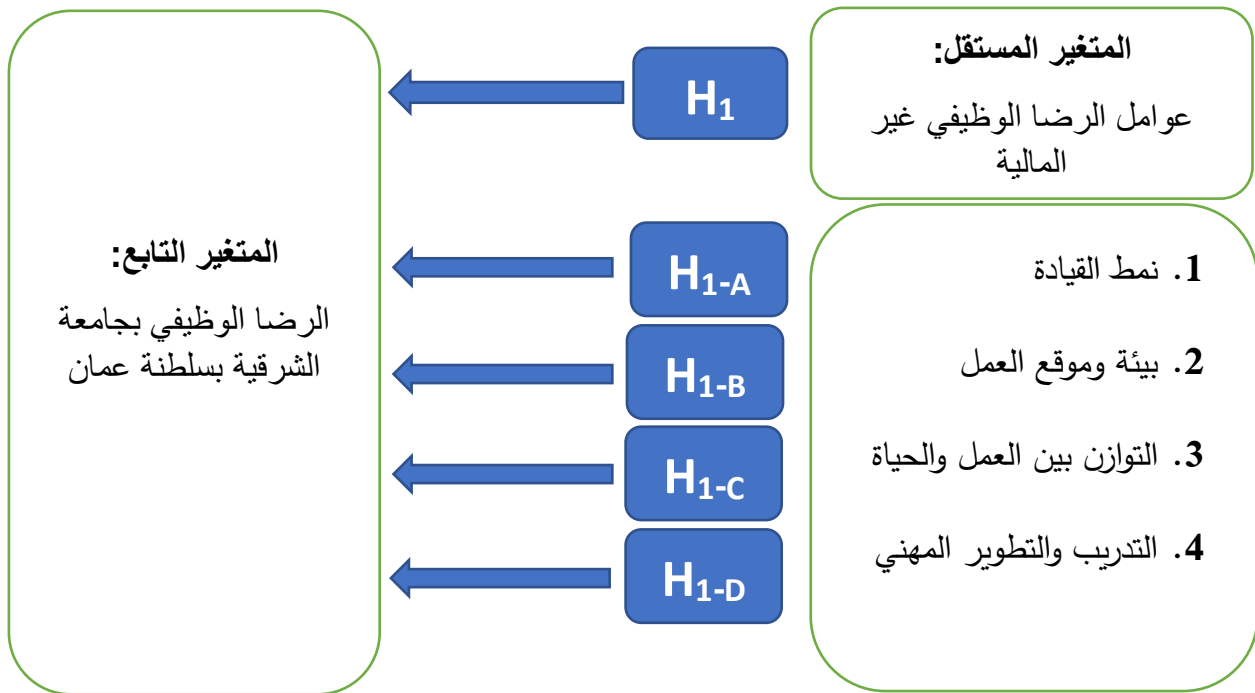
له من قبل المؤسسة" (Nestern 1994)

وعليه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي

يعملون بها أو مكان العمل يكون نتيجته على شكل رغبة في الاستمرار بالعمل لدى المؤسسة وزيادة

في الإنتاجية.

9.1 أنموذج الدراسة:



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرض للإطار النظري ينطوي على عرض المفاهيم التي تطرق إليها الباحث في هذه الدراسة من حيث التعريف العلمي لها والآراء الحديثة التي تدور حولها وهي مفهوم التحفيز الوظيفي ومفهوم الرضا الوظيفي وعوامل تحقيقه والنمط القيادي ومفهوم بيئة العمل ومفهوم التوازن بين العمل والحياة ومفهوم التدريب والتطوير.

ثم سيتطرق هذا الفصل إلى عرض الدراسات السابقة والتي تم إجراؤها خلال الفترة السابقة التي لا تتجاوز عشر سنوات من تاريخ إجراء هذه الدراسة يستعرض الباحث أهداف تلك الدراسات وعينتها ونتائجها التي أمنتجها الباحثون في المبحث الذي يتعرض إليه الباحث في هذه الدراسة وقد جمع الباحث عددًا من الأبحاث التي تم إجراؤها في مجال الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤثر فيها والتي تم إجراؤها داخل السلطنة وخارجها.

بالإضافة إلى ذلك يحتوي هذا الفصل على تحليل الباحث للدراسات السابقة التي اطلع عليها وتم ذكرها في هذه الدراسة متطرقًا إلى أوجه الاتفاق والافتراق بين هذه الأوراق البحثية ثم ذكر ما سيتم بحثه في هذه الورقة البحثية وما سيميزها عن باقي الدراسات السابقة.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 المبحث الأول: العوامل غير المالية للرضا الوظيفي:

العوامل غير المالية المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي مبحث هذه الدراسة ومحوها وهي تبدأ بعملية تقييم والتعرف على رغبات وحاجات الفرد المعنوية حيث إن حاجات الإنسان متعددة ومختلفة باختلاف الأفراد وتنوعهم وهي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة وهكذا يمكننا أن نعرف العوامل غير المالية بأنها الأمور التي تساعد الإنسان على تحقيق وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية غير المالية فهي تلك التي تزيد من شعور الفرد بالتقدم في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون مع زملائه و الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المالية، بل إن الحوافز المالية لا يتحقق بشكل كامل ما لم يقترن وجودها بوجود حوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها. والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي، والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات والترفيه والرفاهية. ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغيرها. ولابد من أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

هذا ويمكن استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية في سياقين متضادين. الحوافز الإيجابية تشجع العاملين من خلال مكافآت تلبي احتياجاتهم وتعزز دوافعهم لزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتشجيعهم على تقديم المقترحات والأفكار البناءة. بينما تستخدم الحوافز السلبية لمنع وتقويم السلوك السلبي وتقليل حدوثه، مثل التكاثر والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات

والأوامر. تعتمد الحوافز السلبية على استخدام العقاب كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد وتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المرجوة. أمثلة على الحوافز السلبية تشمل الإنذارات والردع والخصم من الرتب وحرمان العلاوات والترقية. (إسماعيل 2010).

وتشير الدراسات السابقة على وجود علاقة بشكل واضح بين عوامل الرضا الوظيفي غير المالية ودورها في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مختلف بيئات العمل، بما في ذلك المؤسسات التعليمية والجامعات. فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة (الحضرمي، والصوافية، 2022) العلاقة بين نمط القيادة والتشاركية وبين الرضا الوظيفي في بيئة العمل في مختلف الأجهزة الحكومية العمانية، حيث أظهرت النتائج أن هذا النوع من القيادة يعزز شعور الموظفين بالتقدير والاهتمام مما يزيد من ارتباطهم بوظائفهم ورضاهم عنها. فضلا عن تأثير بيئة العمل والتوازن بين الحياة العملية والشخصية على الرضا الوظيفي، حيث خلصت الدراسة إلى أن بيئة العمل التي تدعم التوازن بين الجوانب الشخصية والمهنية تسهم بشكل كبير في رفع مستويات الرضا الوظيفي. من ناحية أخرى وجدت دراسة (بضياف، 2018) أن التدريب والتطوير المهني المستمرين يلعبان دور حاسم في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الجزائرية، فقد أظهرت الدراسة أن توفير فرص لتطوير المهارات المهنية يعزز من شعور الموظفين بالتقدم والنمو داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة رضاهم واستقرارهم في العمل. وأظهرت دراسة (قريرة، الفيض 2021) أن عوامل غير مألوية مثل التقدير وبيئة العمل والتوازن بين الحياة العملية والشخصية لها تأثير ملموس على مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة سبها بالجمهورية الليبية. وخلصت هذه الدراسة إلى أن توفير بيئة عمل ملهمة وداعمة، بالإضافة إلى تطبيق ممارسات قيادية عادلة وفعالة يسهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة التزامهم بوظائفهم.

وتتعدد اشكال وأنواع العوامل غير المالية وسيتم تسليط الضوء في هذه الدراسة على أربعة عوامل منها فقط وهي النمط القيادي وبيئة العمل وموقعه والتوازن بين العمل والحياة والتدريب والتطوير المهني.

2.2.2 مفهوم نمط القيادة:

وهو تعبير عن السلوك الذي تنتهجه الإدارة كأفراد أو مجموعة في التعاطي مع الأعمال والأفراد والعملاء والمجتمع ويكون له تأثير على الموظفين من حيث حصولهم على ما يتوقعونه من مستوى المساواة والعدل والتمكين والاحترام وتقدير الجهود التي يقومون بها في أداء أعمالهم (بو خمخ، 2011).

وتنقسم أنماط القيادة إلى قسمين رئيسيين أولاهما يكون بناءً على مصادر السلطة ويتفرع عن هذا القسم النمط التقليدي والنمط الملهم والنمط العقلاني، أما القسم الثاني فهو بناءً على السلوك القيادي كالنمط الديمقراطي والنمط الحر والنمط أو المنطلق والنمط الأوتوقراطي أو الاستبدادي.

وقد ورد في عدد من المراجع بأن للنمط القيادي أثر على الرضا الوظيفي للموظفين ويقال بأن الموظفين يتركزون المدير وليس الشركة كناية على الدور الفعال الذي يمكن للمدير المباشر أن يؤديه في إطار استبقاء الموظفين في المؤسسة أو نفورهم وتركهم للمؤسسة. (عبيدات، 2004).

ومن الدراسات السابقة التي تمت في دراسة أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين والتي قام بعملها الباحثان شهير عدلان و لحو طيوش في عام 2020م كدراسة ميدانية على

عينة من الموظفين الحكوميين وعددهم 38 موظفًا من بلدية بوجانة بالجزائر وقد سلطت الدراسة على ثلاثة أنماط قيادية وهي الديمقراطية والأوتوقراطية والحرية وكانت تهدف إلى معرفة مدى تأثير كل من الأنماط الثلاثة على أداء الموظفين وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي واستقرار الموظفين وأن هنالك أثر لنمط القيادة الأوتوقراطي على مستوى الإلزام لدى الموظفين وبأن كفاءة الموظفين تزيد بتوفر نمط القيادة الحرة.

وأجريت دراسة في عام 2022م للفريق البحثي المكون من (الحضرمي، الصوافية، 2022) وكانت بعنوان (العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل الرضا الوظيفي التي تؤثر على الموظفين العاملين في القطاع الحكومي بسلطنة عمان وقد استخدم الباحثون الاستبانة لجمع المعلومات وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من موظفي مختلف القطاعات الحكومية وبلغ عدد أفراد العينة 670 موظفًا وموظفة، وقد توصل الباحثون إلى أن قوة تأثير عوامل الرضا الوظيفي محل الدراسة كانت وفق الترتيب التالي، حيث أتى نمط القيادة في الترتيب الأول ثم الاتصال والتواصل المؤسسي ثم ثقافة العمل ثم الحوافز.

3.2.2 مفهوم بيئة العمل:

بيئة العمل هي كل ما يحيط بالموظف من أمور محسوسة مثل المرافق المناسبة والأدوات المساعدة على أداء المهام وغير المحسوسة وتشمل كل الوسائل التي تتكلم منها ثقافة المؤسسة مثل العلاقات بين الموظفين وبين الرؤساء والمرؤوسين والملاك والمجتمع الخارجي، حيث

تشكل كلها مجتمعة مظاهر تؤثر في قابلية الموظف للعمل والإنتاج وتعزز شعوره بالانتماء والرضا تجاه المؤسسة. (الشرمان، وجعافرة، 2014)

وتنقسم بيئة العمل إلى قسمين وهما البيئة المادية لموقع العمل مثل الموقع الجغرافي والبعد عن المدينة والخدمات الأساسية التي يحتاجها الموظفون مثل الأسواق والخدمات الصحية والتعليمية والمناطق السكنية، بينما يكون القسم الآخر لبيئة العمل يعكس الجانب غير المحسوس الذي يتم به العمل أو يتأثر به من طرق وأسلوب التواصل بين الموظفين والإدارة أو الموظفين مع بعضهم البعض والعلاقة التي تجمعهم والتي يمكن أن تكون عامل مؤثر وأساسي في إعطاء الموظف الشعور بالرضا الوظيفي حيث تولي إدارات المؤسسات الكثير من الاهتمام لهذا العامل الذي يشكل ثقافة المؤسسة الخاصة والتي قد يصل على نحو من التميز والتقدم إلى أن يصبح علامة مرجعية لباقي المؤسسات وميزة تميز الموظفين الذين يعملون بالمؤسسة.

ومن الدراسات السابقة التي تم عملها في مجال تأثير بيئة العمل على الرضا الموظفين هي دراسة (سالمي، زعيم، 2022) وكانت بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي دراسة حالة العاملين في البنوك العمومية بجيجل بالجزائر وقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك العمومية بجيجل وقسمت الدراسة بيئة العمل الداخلية إلى أربعة أقسام وهي البيئة التنظيمية والبيئة الوظيفية والبيئة المادية والبيئة التقنية واستهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي البنوك العمومية وعددهم 80 موظفًا وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود نتائج إيجابية ذات دلالة إحصائية لتأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك محل الدراسة.

4.2.2 مفهوم التوازن بين العمل والحياة:

وهي عملية الموازنة والتوازن بين المسؤوليات الاجتماعية التي يستطيع توفيرها الموظف تجاه عائلته مع الإبقاء على المستوى المطلوب من المسؤولية والإنتاجية المرضية في مجال عمله بحيث لا يؤثر يطغى التزامه بتحقيق أولياته وأهدافه الوظيفية على حياته الاجتماعية ومسؤولياته الأسرية والاجتماعية؛ وبالتالي لا يشعر بأن وظيفته سبباً في عدم قدرته على تأدية هذه الواجبات المهمة والتي تعطيه نوع من الاستقرار الأسري اللازم الذي يعمل جنبا إلى جنب في تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي. بتصرف (Oracle). " ما المقصود بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية ")

ومن الدراسات السابقة التي تمت في مجال دراسة تأثير التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي هي دراسة قام بها (نبيل ، ياسر ، بلال 2021) وكانت بعنوان أثر التوازن بين العمل والحياة على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط حالة العاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير، واستهدفت الدراسة عينة عشوائية بلغ عددها 147 موظفاً من الموظفين العاملين بالمستشفى وتم توزيع استبانة على العينة وكانت نتائج الدراسة تشير بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفى يعزى إلى التوازن بين العمل والحياة.

وللتوسع أكثر في المعارف المرتبطة بمفهوم التوازن بين العمل والحياة وأهميته والوسائل التي يمكن تطبيقها للوصول بالموظفين إليه وتحقيق الغاية منه والتي تؤدي أكلها في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين فننصح بالاطلاع إلى كتاب " Meaning of Work-Life Balance " والذي يساعد المختصين في مجال تنمية الموارد البشرية والعاملين في مجال الموارد البشرية لفهم وتطبيق مقوماته داخل المنظمات.

5.2.2 مفهوم التدريب والتطوير:

وهو ما توليه المؤسسة من اهتمام في تقييم مستوى الجدارات المهنية والشخصية لدى الموظفين العاملين لديها والعمل على تعريف الموظفين بها ووضع برامج لعملية سد القصور لدى الموظفين فيها من خلال توعية وارشاد الموظفين وانخراطهم في البرامج التدريبية الداخلية والخارجية للوصول بهم إلى المستوى الأعلى على صعيد الإنتاج والتأهيل الشخصي ليكونوا اشخاص فاعلين داخل وخارج المؤسسة. بتصرف (بصبوص، 2023).

ويعرف التدريب والتطوير المهني أيضا بأنه عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء مهام وظيفته، وتتسع هذه العملية لتشمل العمليات التي تهدف إلى التعديل الإيجابي لسلوك العاملين من الناحية المهنية والوظيفية وإكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة لوظائفهم كل حسب منسبة ومستواه الوظيفي. (أبو شيخة، 2010)

وللتوسع أكثر لمعرفة المفاهيم والآليات الحديثة المستخدمة في مجال التدريب والتطوير المهني في المؤسسات ننصح بالاطلاع على كتاب " إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية " والذي هو من تأليف الأستاذ الدكتور نادر أحمد أبو شيخة - أستاذ إدارة أعمال بالجامعة الهاشمية بالأردن.

ومن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تأثير عمليات التدريب والتطوير للموظفين على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين هي دراسة (سيغة، فاطمة، 2012) وكانت بعنوان دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مصالح الخزينة العمومية وهي دراسة ميدانية بمصلحة الخزينة العمومية لولاية أم البواقي بالجزائر وقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير عمليات التدريب والتأهيل على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمصالح الخزينة العمومية وقد تم تطبيق الدراسة

على 60 موظفا تم تقسمهم إلى قسمين متساويين 30 منهم تلقوا برامج تدريبية و30 آخرين لم يتلقوا أي برامج تدريبية من قبل المؤسسة وكانت النتائج تشير وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير نسبي لدى الموظفين الذين تلقوا تدريب بالمقارنة مع المجموعة الأخرى من الموظفين الذين لم يتلقوا أي برنامج تدريبي.

6.2.2 المبحث الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي وعوامله والتحفيز وأهميته:

يعرف الرضا في اللغة بأنه ضد السخط ويقال رضي الرجل أي ركن إليه ولم ينفر منه (معجم المعاني الجامع)، أما الرضا الوظيفي وهو أمر خاص بمن يعمل في مؤسسة ما فهو إما أن يكون راضيا عن ما يقدم إليه فيركن إليها ولا ينفر منها أو يتركها أما أن يكون ساخطا يريد فراقها والنفور منها إلى جهة أخرى، وعليه فإن تعريف الرضا الوظيفي هو ما يشعر به الموظف الذي يعمل في مؤسسة ما من شعور إيجابي وتصور متفائل تجاهها واتجاه عمله وهو أمر ضروري لأنه يؤدي إلى تحسين أداء الموظف وتحسين إنتاجيته، وقد أدركت المؤسسات العالمية والمحلية أهمية شعور الموظف بهذا الشعور من الرضا والسعادة تجاه عمله والمؤسسة التي يعمل بها فأصبحت الشركات تتسابق وتتنافس فيما بينها في سبيل تعزيز وتطوير السياسات والأنظمة التي تقود إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفيها.

وتأتي أهمية وجود سياسات وأنظمة الرضا الوظيفي للطرفين للموظفين تجاه أعمالهم كونها مهمة لرفاهية الموظفين من جانب، ولأنها أيضًا من جانب آخر مفيدة للمؤسسة كونها تبقي على المواهب وتحد من رحيلهم إلى مؤسسات أخرى وترفع مستويات أداء الموظفين وإنتاجيتهم وترفع من سمعة المؤسسة ورضا عملائها وتشجع على الابتكار والإبداع داخل المؤسسة. (خطاب، 2020)

لا يتفق الموظفون في الرغبات والحاجات التي تدفعهم للشعور بالرضا؛ فإن هذا الاختلاف يجعل عملية الرضا الوظيفي تتشكل على عدة أنماط وأشكال تختلف وتتباين باختلاف حاجات ورغبات الموظفين حيث يمكن تقسيم هذه الأنماط أو الأشكال تحت مجموعات رئيسية تسمى عوامل الرضا الوظيفي والتي صنفها (الهدود، 1994) كما ذكر في الورقة البحثية "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الحكومي بسلطنة عمان" التي نشرها الباحث (الحضرمي، الصوافية 2022) والذين صنفوا عوامل الرضا الوظيفي كما يلي:

1- عوامل مرتبطة بالمهنة مثل المكانة الاجتماعية والفكرة النمطية المتكونة عنها لدى

المجتمع الذي ينتمي إليه الموظف.

2- عوامل مرتبطة بالوظيفة مثل الأجر المتحصل عليه وكافة الامتيازات التي يحص عليها

الموظف بالإضافة إلى الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي وأسلوب الإدارة وعلاقة

الموظف مع زملاءه.

3- عوامل تنظيمية مثل ظروف العمل وجملة ومقدار الضغوطات والمسؤولية المرتبطة

بأدائه وأوضاع المؤسسة وإدارتها وثقافة الموظفين والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4- عوامل شخصية مثل مدى الاستقرار والمواءمة بين العائلة والعمل والرضا النفسي.

ويعرّف التحفيز بأنه العملية التي تدفع الموظفين أو تحركهم عن طريق دوافع معينة باتجاه سلوك

معين أو بذل مجهودات محددة بقصد تحقيق هدف ما. وللتحفيز عدة عناصر وهي:

- الحافز: وهو الدافع الذي يدفع الفرد إلى القيام بسلوك أو فعل معين ويشترط فيه أن يكون قادر

على التحفيز.

- **المُحفِّز:** وهو الشخص الطبيعي الذي ينفذ عملية التحفيز، حيث يتطلب ذلك أن يكون مطلعاً على الحاجات التي تحفز الآخرين، ويحتاج المحفز إلى وجود هدف يوجه إليه الموظفين أو الأفراد وذلك باستخدام خبرته المكتسبة لتحقيق ذلك.

- **المُحفِّز:** وهو الفرد الذي يتم دفعه للقيام بسلوك معين ويشترط أن تكون لديه القدرة والتأهيل المناسب ليقوم برفع أدائه فضلاً عن الرغبة لتحقيق الهدف المرسوم.

وهكذا نستطيع أن نقول بأن الحوافز هي مجموعة من الطرق والوسائل المادية وغير المادية (المعنوية) التي تكون موجهة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد أو الموظفين في منظمة ما.

أو يمكننا أن نعرفها أيضاً بأنها مجموعة من الوسائل أو العوامل الخارجية التي يتم تطبيقها لتشبع حاجات الفرد أو الموظف وينتج عنها توجه مقصود لسلوكه. ويعرفها أبو الكشك بأنها " العوامل والمغريات والمؤثرات الخارجية التي تشجع الموظف على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة أدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمنظمة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى"

وللحوافز أهمية كبيرة تتمثل في إشباع متطلبات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتساهم في إعادة تنظيم احتياجات العاملين، وتنسيق أولوياتهم وتساهم في تعديل سلوك الموظفين وتعزيزه بما يخدم مصلحة الموظف والمؤسسة على حد سواء، وتساعد على تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة وتحفز الطاقات الإبداعية وتشجع على التميز والابتكار داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة وللحوافز عدة أنواع حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

- الحوافز المالية:

والحافز المالي أو النقدي أو الاقتصادي والذي يهدف إلى إشباع حاجات الإنسان حاجات الأساسية فتشجعه نحو الاجتهاد وبذل قصارى جهده في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم والحوافز المالية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مالي مرتبط بمقدار الإنتاج أو المجهود وذلك بغرض زيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث الجودة أو كلاهما، وتعد الحوافز المالية من أقدم أنواع الحوافز و تتميز بسرعة التأثير وذلك لأن الفرد يحصل على نتيجة مجهوده بشكل فوري، والحوافز المالية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الرتب.

- الحوافز غير المالية (المعنوية):

تعرف الحوافز غير المالية بأنها الأمور التي تساعد الإنسان على تحقيق وإشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية غير المالية فهي تلك التي تزيد من شعور الفرد بالتقدم في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون مع زملائه والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المالية، بل إن الحوافز المالية لا تتحقق بشكل كامل ما لم يقترن وجودها بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها. والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي، والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رقع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات والترفيه. ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغيرها. ولا بد من أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

هذا ويمكن استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية في سياقين متضادين. الحوافز الإيجابية تشجع العاملين من خلال مكافآت تلبي احتياجاتهم وتعزز دوافعهم لزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتشجيعهم على تقديم المقترحات والأفكار البناءة. بينما تستخدم الحوافز السلبية لمنع وتقويم السلوك السلبي وتقليل حدوثه، مثل التكاسل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر. تعتمد الحوافز السلبية على استخدام العقاب كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد وتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المرجوة. أمثلة على الحوافز السلبية تشمل الإنذارات والردع والخصم من الرتب وحرمان العلاوات والترقية. (إسماعيل، 2010).

3.2 الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات العلمية المحلية والعالمية المحكمة التي أكدت بأن هنالك العديد من العوامل تؤثر على عملية رضا الموظفين في المؤسسة؛ وبالتالي تحقق المؤسسة هدفها المتمثل في تقليل معدل الدوران الوظيفي واستبقاء أكبر قدر من الموظفين، ومن هذه الدراسات التي سلطت الضوء على العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

1.3.2: دراسة تم إجراؤها في عام 2014م بواسطة الدكتورة ريم عبد الله الكناني والدكتور محمد عثمان بشارته وكانت بعنوان (عوامل الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها في بعض المتغيرات الديموغرافية) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والأخصائيين التربويين في مجال التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية، والتعرف على عوامل الرضا الوظيفي لديهم في ضوء عدد من الاختلافات الديموغرافية وهي الجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، وقد استخدم الباحثون أداة الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 112 من العاملين في المجال المذكور من كلا الجنسين، وقد كانت نتائج الدراسة تدل على أن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس في مجالات الرضا الشخصي والاجتماعي والرضا عن الرتب بينما وجدت فروق دالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس في مجالات محتوى العمل وفرص الترقى والإشراف على العمل وجماعة العمل وكانت الفروق لصالح الإناث. أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك لصالح الموظفين الذين تزيد عدد سنوات الخبرة لديهم عن عشر سنوات.

وأوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بجانب الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع وإعادة النظر في ظروف الترقى في القطاع الحكومي لتتناسب مع كفاءة العاملين وتحقيق نوع من العدالة مع العاملين في القطاع الخاص.

2.3.2: وأجريت دراسة أخرى في العام ذاته 2014م على المستوى المحلي بسلطنة عمان أجراها الفاضل محمود بن سالم بن سيف الشقصي، وكانت بعنوان (درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم)، وكان الهدف من الدراسة هو التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مدرسي الدراسات الاجتماعية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم ومدى تأثير متغيرات النوع الاجتماعي والتخصص والخبرة التدريسية والمحافظة التعليمية على نسبة الرضا لديهم وقد قام الباحث باستخدام أداة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة من الفئة المذكورة التي بلغ عددها 408 معلم ومعلمة من محافظات مسقط وجنوب الباطنة وشمال الباطنة، وقد توصل الباحث من خلال نتائج الدراسة إلى أن نسبة الرضا الوظيفي لدى الفئة المذكورة كانت متوسطة، وأن الذكور كانوا أكثر رضا من الإناث وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية لمتغير التخصص والخبرة التدريسية والمحافظة التعليمية على مستوى الرضا الوظيفي. وقد أوصى الباحث على ضرورة الاهتمام بتعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين لرفع أدائهم والذي سيسهم إلى تطوير الحقل التعليمي والعمل على إشراك المعلمين في عملية تطوير المناهج التعليمية.

3.3.2: وأنت دراسة أخرى تم إجراؤها في عام 2016م على المستوى المحلي بسلطنة عمان قامت بإجرائها الباحثة سامية بنت سعيد بن محمد البدرية، وكانت بعنوان (أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط المستخدمة في الاتصال

الإداري من قبل مديري المدارس بمحافظة الداخلية ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وقد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 258 معلما ومعلمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك استخدام كبير لأنماط الاتصال الإداري في مدارس محافظة الداخلية وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متغيرات النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل الأكاديمي والمرحلة التدريسية على إجمالي الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري. وبأن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً في مختلف المدارس، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة عمل ورش تدريبية لتطوير الكفاءات الإدارية وتعزيز أنماط التواصل الإداري بالإضافة إلى ضرورة تقييم عملية الاتصال الإداري داخل المنظومة التعليمية للوقوف على التحديات الموجودة والعمل على تذليل الصعوبات المرتبطة بتنفيذها على الوجه المأمول.

4.3.2: وعلى الصعيد العربي هنالك دراسة تم إجراؤها في عام 2018 بواسطة الباحث عادل بضياف بعنوان (نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية جامعة يحي فارس المدية) وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تحقيق الحوافز المالية والمعنوية لرضا الموظفين عن عملهم من طرف المؤسسة الجامعية محل الدراسة وذلك بدراسة هذه المتغيرات على عينة بحثية مكونة من 78 موظفًا وموظفة من مختلف الكليات والأقسام في الجامعة محل البحث وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي يربط بين وجود الحوافز المالية وغير المالية على الرضا الوظيفي وأن الموظفين يقومون بالبحث عن بيئة عمل أكثر تحفيزاً في حال عدم رضاهم عن بيئة العمل الحالية.

5.3.2: تم إجراء دراسة في عام 2020 وكانت بعنوان (أثر القيادة الديمقراطية على الرضا

الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة) قام بعملها الدرعي و القاسمية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكانت عينة الدراسة عشوائية تكونت من 301 معلما ومعلمة من عدد من مدارس مدينة العين واستخدم المنهج الوصفي التحليلي أوصت الدراسة بأهمية نشر مفاهيم وطرق القيادة الديمقراطية على المدارس لرفع الروح المعنوية للمعلمين والارتقاء بالعملية التعليمية، وتشجيع الإدارات والمناطق التعليمية المديرين الجدد على نمط القيادة الديمقراطية وبسبب وجود دور مهم وفاعل له على الأداء الوظيفي، وتقديم دورات تدريبية لمديري المدارس والمعلمين الجدد على طرق تطبيق مبادئ هذا الأسلوب.

6.3.2: ودراسة أخرى أجريت في عام 2021م على يد الباحث عبد المنعم صالح قرية

والباحث أنيية صالح الفيض وكانت بعنوان (العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها، ليبيا)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الهيئة الأكاديمية بجامعة سبها الليبية وعن العوامل التي تؤثر فيه وإلى التعرف على ما إذا كان هنالك تأثير لمتغيرات الدرجة المالية والخبرة الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس على الرضا الوظيفي، وقد تم جمع المعلومات الأولية للدراسة عن طريق الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة بلغ عددها 457 أكاديميًا بالجامعة من مختلف الكليات بالجامعة، وقد أوضحت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية كان جيدا وبشكل عام، وبأن كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى إلى الاختلاف في الدرجة العلمية لصالح الأساتذة بالمقارنة مع الأساتذة المساعدين، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العملية أو نوع الكلية التي ينتمي لها الموظفون، وأوصت الدراسة إلى ضرورة دعم فكرة العمل

الجماعي والفريق وتبادل الخبرات بين مختلف مستويات الهيئة الأكاديمية في الجامعة والعمل على خلق بيئة عمل محفزة وإيجابية بسن أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بالجامعة وزيادة الدعم المالي المقدم للبحث العلمي، كما أوصت الدراسة بالاستفادة من أقسام علم النفس بالجامعة لتحليل المعلومات والبيانات ووضع توصيات مناسبة لإدارة الجامعة يمكن أن تزيد من معدل الرضا الوظيفي لدى الهيئة الأكاديمية.

7.3.2: دراسة أجريت في عام 2022م للفريق البحثي المكون من الدكتور أحمد الحضرمي والدكتورة جوخة الصوافية والباحث الدكتور أوسيم محمد عطاء وكانت بعنوان (العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل الرضا الوظيفي التي تؤثر على الموظفين العاملين في القطاع الحكومي بسلطنة عمان وقد استخدم الباحثون الاستبانة لجمع المعلومات وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من موظفي مختلف القطاعات الحكومية وبلغ عدد أفراد العينة 670 موظفًا وموظفة، وقد توصل الباحثون إلى أن قوة تأثير عوامل الرضا الوظيفي محل الدراسة كانت وفق الترتيب التالي، حيث أتى نمط القيادة في الترتيب الأول ثم الاتصال والتواصل المؤسسي ثم ثقافة العمل ثم الحوافز. وقد أوضحت النتائج الإحصائية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعوامل الرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس لصالح الإناث لجميع العوامل محل الدراسة ما عدا بيئة وثقافة العمل. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة وضع لوائح وأنظمة واضحة وشفافة للموارد البشرية تتطوي على أنظمة التحفيز والتكريم.

8.3.2: أجريت دراسة بعنوان (أثر أنماط القيادة السائدة على الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية)، وهي من عمل الباحث موسى اليزيدي، وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية

على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من 233 موظفاً حيث ركزت على الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والحر) ومستوى الرضا الوظيفي، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي وقد تصدر النمط الديمقراطي في الممارسة ثم الأوتوقراطي ثم النمط الحر، كما أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعاً بشكل عام لدى موظفي مؤسسات التعليم العالية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز نمط القيادة الديمقراطي لما له من أثر إيجابي على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار والتي تقود إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة وأكدت الدراسة على أهمية تدريب الموظفين بالوظائف الإشرافية والقيادية على استخدام نمط القيادة الديمقراطي لتحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

9.3.2 تم نشر دراسة حديثة في عام 2023م قام بها الباحث عبد المنعم جابر المرسومي وكانت بعنوان (الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية المعارف الجامعية وجامعة الفلوجة بجمهورية العراق العربية) وقد كان هدف الدراسة هو التعرف على مستوى الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس في مؤسستين أكاديميتين أحدهما خاصة والثانية حكومية ومعرفة ترتيب عوامل الرضا الوظيفي وفقاً لتأثيرها على أعضاء هيئة التدريس من الأعلى إلى الأدنى، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد أقام الدراسة على عينة شملت 206 موظفاً من المؤسستين محل الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسستين كان جيداً وكان أعلى بشكل نسبي في كلية المعارف الجامعية من جامعة الفلوجة، وفيما يخص ترتيب عوامل الرضا الوظيفي فقد توصلت الدراسة إلى أن أكبر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كان عامل علاقات العمل يليه عامل التمكين ثم المكانة الاجتماعية ثم الأمان

الوظيفي وجاء في المرتبة الأخيرة عامل الرتب. وقد أوصت الدراسة بأن يتم اشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط التي تقوم بها الإدارة وإعادة تقييم الرواتب المقدمة للهيئة الأكاديمية وتعزيز العلاقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة والعمل على تعزيز الإحساس بالأمان الوظيفي والطمأنينة لدى أعضاء هيئة التدريس.

10.3.2: أجريت دراسة في عام 2023 بعنوان (أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي ونية دوران العاملين بالمنتجات المصرية) أجراها سليمان والسيد وإمام، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على كل من الرضا الوظيفي للموظفين في المنتجات المصرية ونية تركهم للعمل حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من موظفي 11 منتجاً وبغ حجم العينة 401 موظفاً، وخلصت النتائج المتحصل عليها إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومتغيري عبء العمل والأجر ودعم الشركة. كما أنه لم تؤثر العلاقات بين زملاء العمل على الرضا الوظيفي وكان العلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ونية الموظفين لترك العمل. كما كان العبء الوظيفي له تأثير أكبر على رغبة الموظفين في الاستقالة من العمل وأوصت الدراسة إلى ضرورة توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين من خلال خفض عبء العمل والسماح باستقطاب الأسرة في سكن الموظفين وتوفير رحلات ترفيهية للموظفين.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

11.3.2: تم عمل دراسة في نشرات في عام 2014م وكانت بعنوان (Analysis of

satisfaction: A case study from Pakistan factors affecting employee

العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي: دراسة حالة على الموظف الباكستاني وقام بهذه الدراسة

فريق بحثي مكون من لالا روخ (Lala Rukh) ومحمد عباس كودهاري (Muhammad

Abbas Choudhary) و صدام أكبر عباسي (Saddam Akber Abbasi)، وقد هدفت

الدراسة إلى تحليل العوامل الديموغرافية والمالية وغير المالية التي تؤثر على الرضا الوظيفي

لمختلف المجموعات من الموظفين الباكستانيين وقد تمت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من

الموظفين وعددهم 250 موظفا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد خلصت الدراسة

إلى أن ترتيب عوامل الرضا الوظيفي لدى الموظف الباكستاني هي ترجع إلى العوامل الوظيفية

أكثر من العوامل الديموغرافية وأن مستوى الأجر يأتي في المرتبة الأولى يليه الترقيات ثم علاقة

الموظف بزملائه ثم علاقة الموظف بمسؤوله المباشر، ثم مستوى ضغوط العمل ويأتي في آخر

الترتيب مستوى الأمان الوظيفي، بينما أضاف الموظفون الذين تزيد أعمارهم عن 50 عاما عاملا

آخر مؤثر في مستوى رضاهم وهو خصائص بيئة العمل ونظام العمل.

12.3.2: أجريت دراسة سابقة في عام 2015م وكانت بعنوان (A literature Analysis

on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees' Job

Satisfaction) أي تحليل نظري عن أهمية المكافآت غير المالية وأثرها على الرضا الوظيفي، وقد

قدم هذه الورقة البحثية فريق بحثي مكون من مقصود حيدر (Maqsood Haider) والأمزاب أمير

(Alamzeb Aamir) وأبو بكر عبد الحميد (Abu-Bakr Abdul Hamid) و محمد هاشم

(Muhammad Hashim)، وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المحفزات غير المالية

والتي تؤثر على الرضا الوظيفي ونجاح المؤسسة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على دراسة أدبية للمراجع النظرية التي سلطت المجال على هذا الجانب من التحفيز وقد لاحظت هذه الدراسة إجماع الأدبيات التي تمت دراستها تؤكد على أن الحوافز غير المالية تعمل جنباً إلى جنب مع الحوافز المالية مثل الرتب والمزايا الإضافية والمكافآت والتأمين على الحياة للموظفين أيضاً توقع العديد من المكافآت غير المالية مثل الاعتراف الوظيفي والإشراك في عملية اتخاذ القرارات والتقدير من المنظمة، كما أن تأثير المكافآت غير المالية له دور فعال في رفع مستوى الدافعية للعمل لدى الموظفين وتعزيز مستوى رضاهم.

13.3.2: تم إجراء دراسة في عام 2018 بعنوان (The Impact of Work–Life Balance on Employees’ Job Satisfaction and Turnover Intention; the Moderating Role of Continuance Commitment) حول تأثير التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي للموظفين وكانت من عمل (Marjan Fayyazi) فياضي و (Farshad Aslani) إسلامي، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التوازن بين العمل والحياة الشخصية (WLB) على رضا الموظفين الوظيفي ونية تركهم العمل، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي وأظهر تحليل الانحدار الخطي للبيانات التي تم جمعها من 265 استبياناً مكتملاً من موظفي شركة صناعية إيرانية، أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي وعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين العمل والحياة ونية الموظفين لترك العمل وأوصت الدراسة بأنه على المؤسسات التركيز على تعزيز التوازن بين العمل والحياة وتحسين الرضا الوظيفي حيث إن هذا سيسهم في تقليل نية الموظفين لترك العمل.

14.3.2: تم عمل دراسة تم نشرها في عام 2020 بعنوان (The Impact of Training and

Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee

Retention) أي أثر التدريب والتطوير المهني على الرضا الوظيفي والأداء واستبقاء الموظفين

وكانت من اعداد (Cuong Nguyen) كيونغ نغيان، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين

التدريب والتطوير المهني وأداء الموظفين والرضا الوظيفي وتأثير هذه العوامل على استبقاء

الموظفين الشباب في فيتنام وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من الأفراد الذين لديهم

معرفة بعوامل استبقاء الموظفين الشباب في المؤسسات أو من طلاب الجامعات المتخصصين في

الاقتصاد حيث تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي وتم جمع البيانات من عينة تكونت من 351

مشاركًا عبر استبيان، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير واستبقاء

الموظفين الشباب وعلاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي واستبقاء الموظفين الشباب وعلاقة إيجابية

بين الأداء الوظيفي واستبقاء الموظفين الشباب كما أظهر نموذج الانحدار أن المتغيرات التنبؤية

تفسر على الأقل 43.8% من التباين في التزام الموظفين وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام

بالتدريب والتطوير المهني للموظفين لما لهذا الأمر من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي والرضا

الوظيفي للموظفين الشباب.

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة السبع التي ذكرت أعلاه والتي تم اختيارها بسبب قربها من مجال عمل المؤسسة التي سيتم إجراء هذه الدراسة عليها وهي مؤسسة تعليم عالٍ " جامعة الشرقية بسلطنة عمان " ومما يتلاحظ لدينا بعد الاطلاع على نتائج الدراسات آنفة الذكر بأن مستويات الرضا الوظيفي كانت أغلبها تتراوح بين المتوسط والجيد بالمؤسسات أو الوظائف التي تتعلق بالتعليم أو التعليم العالي على وجه الخصوص، وبأن عوامل الرضا غير المالية كانت غالباً ما تتقدم العوامل المالية الأخرى حيث ظهر هذا جلياً في الدراسات المذكورة أعلاه خصوصاً الدراسة التي أجريت في جامعة سبها الليبية وفي المؤسسات التعليمية في جمهورية العراق، وهذا يعني أن العوامل المعنوية أو غير المالية يكون لها أثر أعلى من تلك العوامل المالية التي تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي واستبقاء أكبر عدد من الموظفين في المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك يتلاحظ بأن الدراسات السابقة التي أجريت على المؤسسات الأكاديمية قد ركزت على الموظفين الذين ينتمون إلى هيئة التدريس فقط دون الفئات الوظيفية الأخرى من الموظفين والذين غالباً ما يشكلون قرابة 50% من إجمالي الموظفين، في هذه المؤسسات مما يجعلهم فئة مهمة وفعالة أيضاً لضمها للفئة التي تتم دراستها والعمل على تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لديها.

كما يتلاحظ بأن جميع الدراسات السابقة والتي تناولت المتغيرات التي سيتم دراستها في هذه الدراسة قد اتفقت على استخدام منهجية البحث نفسها وهي البحث الوصفي واستخدمت نفس الأداة لجمع المعلومات وهي الاستبانة.

ومن جهة النتائج فنلاحظ أنها تتشارك أغلبها في أن نمط الإدارة غالبا ما يكون العامل الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي ثم تليه علاقة العمل التي تجمع الموظفين بعضهم ببعض وبيئة العمل من ناحية الشعور بالأمان الوظيفي والطمأنينة. بينما أتت العوامل الديموغرافية مختلفة في النتائج حيث أوضحت بعض الدراسات السابقة بأن لعوامل الجنس والخبرة العملية والمستوى الوظيفي فروق ذات دلالة إحصائية في بعض المؤسسات بينما لا توجد فروق في غيرها من المؤسسات، وبالمجمل فإن الدراسات السابقة جميعها أجمعت في توصياتها على ضرورة المضي قدما في عملية تنمية وتطوير أنظمة التحفيز والتكريم المعنوي والمادي وعدم إهمال هذا الجانب لما له من تأثير على الرضا الوظيفي الذي له علاقة طردية مباشرة بالإنتاجية وجودة العمل المقدم من قبل الموظفين.

5.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن من أهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هي عدة أمور من أبرزها ما يلي:

1.5.2 أن هذه الدراسة هي الأولى على مستوى الحد المكاني حيث سيتم إجرائها على موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان، وتأتي أهمية ذلك من خلال أن ما تم ملاحظته في الدراسات السابقة من تباين في النتائج والتوصيات وهو ما يبين أن لكل مؤسسة نمط وثقافة خاصة بموظفيها حيث لا يمكن تعميم النتائج والتوصيات على جميع المؤسسات بالرغم من أنها تعمل في ذات المجال إلا أنه من الضروري تقييم وتحليل بيئة كل مؤسسة على حدة لمعرفة ما هو مناسب لهذه المؤسسة بعينها.

2.5.2 أن هذه الدراسة ستركز على جانب واحد من جوانب عوامل الرضا الوظيفي وهو الجانب غير المالي، وستركز على المتغيرات التي استخدمت في الدراسات السابقة بالإضافة إلى

عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة وهي عامل موقع العمل وعامل التوازن بين العمل والحياة.

3.5.2 كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة ستشمل دراسة أثر عوامل الرضا الوظيفي على الموظفين العاملين بالوظائف الأكاديمية والوظائف غير الأكاديمية بالإضافة إلى وظائف الإشرافية وهذا الأمر لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة، حيث كانت الدراسات السابقة منصبة على التركيز على أعضاء الهيئة التدريسية فقط.

6.2 جدول (1): ملخص الدراسات السابقة:

المرجع	سنة النشر	الدولة	المجال	مشكلة الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أداة جمع المعلومات	تحليل البيانات
أولاً: الدراسات العربية:								
(الكناني وبشانتوه، 2014)	2014	السعودية	الموارد البشرية	استقصاء عوامل الرضا الوظيفي لمعلمي وأخصائيي التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية	عوامل الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع التربية الخاصة بالسعودية	استبانة	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري واختبار (ت)
(الشقصي، 2014)	2014	عُمان	الموارد البشرية	تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بسلطنة عمان	الرضا الوظيفي	معلمي الدراسات الاجتماعية بسلطنة عمان	استبانة	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري واختبار (ت) و تحليل التباين الأحادي
(البديري، 2016)	2016	عُمان	الموارد البشرية	دراسة العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس محافظة الداخلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمحافظة	أنماط الاتصال الإداري	الرضا الوظيفي لمعلمي محافظة الداخلية بسلطنة عمان	استبانة	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري واختبار (ت) و تحليل التباين الأحادي

الانحدار الخطي البسيط	استبانة	الرضا الوظيفي بالمؤسسات الجامعية	نظام الحوافز	قياس مدى تحقيق الحوافز المقدمة من طرف المؤسسات الجامعية للرضا الوظيفي لدى الهيئة الأكاديمية	الموارد البشرية	الجزائر	2018	(بضياف، 2018)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) والانحدار الخطي المتعدد	استبانة	الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة	نمط القيادة	التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة	الإدارة	الإمارات العربية المتحدة	2020	(الدرعي والقاسمية، 2020)
اختبار تحليل التباين الأحادي البسيط	استبانة	الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية بجامعة سبها الليبية	عوامل الرضا الوظيفي	تسليط الضوء على العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي ودورها في تحسين الأداء لدى الموظفين الأكاديميين بجامعة سبها الليبية.	الموارد البشرية	ليبيا	2021	(قريرة والفيض، 2021)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت)	استبانة	الرضا الوظيفي لدى العاملين بوحدات الجهاز الحكومي	عوامل الرضا الوظيفي	البحث عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى موظفي وحدات الجهاز الحكومي.	الموارد البشرية	عُمان	2022	(الحضرمي والصوافية، 2022)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) و الانحدار الخطي المتعدد	استبانة	الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية	أنماط القيادة	التعرف على أثر أنماط القيادة السائدة على الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية	الموارد البشرية	عُمان	2022	(اليزيدي، 2022)
المتوسط الحسابي والرتبة	استبانة	الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية المعارف الجامعية وجامعة الفلوجة	الرضا الوظيفي	التعرف على مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الأكاديمية العاملين بكلية المعارف الجامعية وجامعة الفلوجة وبعض المتغيرات وهي مكان العمل والتخصص والأجر والأمن والمكانة وعلاقات العمل ودرجة التمكين.	الموارد البشرية	العراق	2023	(المرسومي، 2023)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) و الانحدار الخطي المتعدد	استبانة	الرضا الموظفين في المنتجعات بجمهورية مصر العربية	بيئة العمل	التعرف على أثر بيئة العمل على الرضا الموظفين في المنتجعات بجمهورية مصر العربية	الموارد البشرية	جمهورية مصر العربية	2023	(سليمان والسيد وإمام، 2023)

ثانيا: الدراسات الأجنبية:								
(روح وكودهاري عباسي، 2014)	2014	باكستان	الموارد البشرية	تحليل العوامل الديموغرافية والمالية وغير المالية التي تؤثر على الرضا الوظيفي لمختلف المجموعات من الموظفين الباكستانيين.	العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي للموظف الباكستاني	استبانة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار كروسكال واليس
(حيدر وأمير وعبد الحميد وهاشم، 2015)	2015	باكستان	الموارد البشرية	بتحليل نظري لأهمية ودور الحوافز غير المالية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.	المكافآت غير المالية	الرضا الوظيفي	بحث نظري	-
(فياضي و أسلاني، 2018)	2018	إيران	الموارد البشرية	قياس مدى تأثير التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي وتقليل هجرة الموظفين	التوازن بين العمل والحياة	الرضا الوظيفي	استبانة	الانحدار الخطي المتعدد
(كيونغ نيغيان، 2020)	2020	فيتنام	الموارد البشرية	التعرف على العلاقة بين التدريب والتطوير المهني والأداء والرضا الوظيفي	التدريب والتطوير المعني	الرضا الوظيفي	استبانة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) والانحدار الخطي المتعدد

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

ينطوي هذا الفصل من البحث على عدة أقسام والتي تتحدث عن نوع ومنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وخصائصه وعينة الدراسة كيفية التوصل إليها وأداة الدراسة وكيفية تكيفها مع أهداف ومتغيرات هذه الدراسة والمجتمع الذي ستطبق الدراسة عليه وقياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة.

2.3 نوع ومنهجية الدراسة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي أجريت على متغير عوامل الرضا الوظيفي فقد ارتأى الباحث أن يستخدم المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات البحث على العينة المستهدفة من الموظفين بجامعة الشرقية بسلطنة عمان، وقد تم استخدام هذا المنهج لمناسبته لمناقشة موضوع الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الحالي لدى الموظفين وتقييم العوامل غير المالية التي تؤثر على مستوى الرضا لديهم وترتيبها من الأعلى تأثيراً إلى الأقل تأثيراً على مستوى الرضا وذلك عن طريق التحليل الكمي للبيانات التي يتم جمعها من العينة البحثية وذلك باستخدام الاستبيان بغرض استخلاص نتائج البحث والتي يتم من خلالها اختبار الأثر الذي يشكله المتغير المستقل على المتغير التابع لدى مجتمع البحث.

ويعرف منهج البحث الوصفي التحليلي بأنه وصف شامل ودقيقة لمشكلة أو ظاهرة علمية، ومن ثم تجميع المعلومات بصفة مبدئية، ثم اختيار عينة دراسة، وتحليل المعلومات والبيانات، والتوصل لاستنتاجات واضحة تفسر العلاقة بين المتغيرات البحثية، وفقاً لقارئ واضحة. (موقع مبتعث للاستشارات والدراسات الأكاديمية، تعريف المنهج الوصفي).

3.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع الموظفين الحاليين العاملين بجامعة الشرقية بسلطنة عمان الأكاديميين وغير الأكاديميين والذين يعملون بعقود عمل كامل والبالغ مجموعهم 388 موظفا وموظفة ولم يدخل في مجتمع البحث الموظفين الذين يعملون بعقود عمل جزئية، ويتكون مجتمع البحث من المكونات التالية:

جدول (2): بيان مجتمع الدراسة

فئات مجتمع الدراسة	العُمانيون	غير العُمانيين	المجموع
الهيئة الأكاديمية	97	68	165
الهيئة الإدارية والفنية	209	14	223
المجموع	306	82	388

4.3 عينة الدراسة:

على الرغم من أن جميع الدراسات السابقة قد اتجهت إلى استخدام عينة بحث عشوائية بسيطة من مجتمع البحث وكما تم ذكره في السمات التي تميز هذه الدراسة فإن هذه الدراسة كانت مختلفة عن سابقتها فيما يخص شمولية البحث على جميع الفئات من الموظفين بجامعة الشرقية بسلطنة عمان، ولن يتم الاقتصار على فئة الهيئة الأكاديمية وعلى هذا الأساس والغرض المذكورين فإن الباحث قام باستخدام أداة البحث على عينة احتمالية عنقودية والتي تمثلت في تقسيم الموظفين إلى طبقتين رئيسيتين وهما الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية والفنية وتتفرع من كل منها قسمين على النحو التالي:

جدول (3): بيان تفرعات عينة الدراسة

الهيئة الإدارية والفنية	الهيئة الأكاديمية	الطبقة
الوظائف الإشرافية	العُمانيون	التقسيمات الفرعية
الوظائف التنفيذية	غير العُمانيين	

وعلى هذا الأساس وتماشياً مع التنوع الموجود في مجتمع البحث فقد ارتأى الباحث بأن تكون الطبقات مقسمة إلى قسمين بحيث تكون طبقة الهيئة الأكاديمية مقسمة إلى قسمين، وهما: موظفون عُمانيون وموظفين غير عُمانيين، وذلك بسبب أعداد العُمانيين إلى غير العُمانيين حيث تبلغ نسبة العُمانيين في هذه الفئة 58.7% من إجمالي الهيئة الأكاديمية والبالغ عددهم 165 موظفًا، بينما لو نظرنا إلى الطبقة الثانية والتي تتكون 223 موظفًا؛ فإننا نرى بأن نسبة العُمانيين تزيد على 93% من إجمالي عدد الموظفين بهذه الفئة، ولهذا السبب ارتأى الباحث بأن يقسم هذه الطبقة إلى قسمين فرعيين: وهما: الوظائف الإشرافية والوظائف التنفيذية ولم يَقم الباحث بوضع نفس التقسيم على الهيئة الأكاديمية بسبب أن الوظائف الإشرافية في هذه الفئة أقل بكثير من فئة الكادر الإداري والفني. وتأسيساً على ما سبق فإن الباحث قد استهدف العينة التالية والتي شكلت 20% من مجتمع الدراسة:

جدول (4): بيان عينة الدراسة

تقسيمات العينة العنقودية	الطبقات	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع
طبقة رئيسية 1	الهيئة الأكاديمية			32.7%
	العُمانيون	97	38	39.1%

التقسيمات الفرعية	غير العمانيين	68	16	23.5%
طبقة رئيسية 2	الهيئة الإدارية والفنية			30.4%
التقسيمات الفرعية	الوظائف الإشرافية	30	14	46.6%
	الوظائف التنفيذية	193	56	29%
إجمالي حجم عينة الدراسة		388	124	31.9%

5.3 أداة الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة بعد مراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة مقل دراسة (الحضرمي والصوافية، 2022) ودراسة (بضياف، 2018) والتي تم إجراؤها على المتغير المستقل (عوامل الرضا الوظيفي) والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات، كما أن الباحث قد استخدم مقياس ليكرت الخماسي كمقياس محكم لقياس البيانات على النحو التالي:

جدول (5): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

6.3 تكييف أداة الدراسة:

بالنظر إلى الأدوات البحثية التي تم استخدامها في الدراسات السابقة فإن جميعها كانت تشمل عوامل الرضا الوظيفي بشقيها المالية وغير المالية، وبما أن هذه الدراسة قد اقتصرت على دراسة جانب واحد فقط من عوامل الرضا الوظيفي وهي العوامل غير المالية فقد تم تكييف الأداة باستبعاد العبارات المتعلقة بالعوامل المالية. إضافة إلى ذلك فقد تم إضافة عبارات لم ترد في الدراسات السابقة لكي تتواءم الأداة مع مميزات هذه الدراسة، وهذه العبارات تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية التي ستكون محل هذه الدراسة وعبارات تختص بعامل التوازن بين العمل والحياة فضلا عن عبارات تختص بتقييم الرضا عن موقع العمل أو موقع الجامعة والذي لم يكن من ضمن ما تطرقت إليه الدراسات السابقة.

7.3 صدق أداة الدراسة:

سيتم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة عن طريق عرض الاستبانة على عدد (7) من الأساتذة المساعدين المتخصصين في عدد مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، وذلك لتقييم الاستبانة المعدة للدراسة من حيث العبارات المستخدمة وانتمائها إلى المجالات والتعرف على مدى توائم المحاور والعبارات مع أهداف الدراسة، وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظات المحكمين بحذف بعض العبارات واستبدالها بعبارات أخرى (شاهد الملحق رقم 2).

3.8 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فقد تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 24 موظفًا، وتم حساب معامل الثبات للإجابات التي تم الحصول عليها من العينة الاستطلاعية من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alfa) وجاءت نتائج الاختبار العام

لجميع عبارات الاستبانة بنتيجة 0.950 وهي نسبة ثبات عالية وكانت نتائج الاختبارات التفصيلية لمعامل الثبات وفق ما يلي:

جدول (6): نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ

معايير الثبات ألفا كرونباخ	المجالات	محاور الاستبانة
0.911	النمط القيادي	المحور الأول: عوامل الرضا الوظيفي غير المالية
0.833	بيئة وموقع العمل	
0.806	التوازن بين العمل والحياة	
0.906	نظام التدريب والتطوير المهني	
0.904	مستوى الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
0.950	جميع المجالات	

ومن هذه النتائج التي تعبر جميعها على نسبة ثبات مرتفعة لجميع المجالات فقد خلص الباحث إلى عدم الحاجة إلى حذف أي من أسئلة الاستبانة وإمكانية المضي قدما في جمع البيانات من عينة الدراسة.

9.3 التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامج الرزمة للإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم تجميعها إلكترونيا باستخدام خدمات استمارات جوجل، وذلك لإيجاد القيم الإحصائية للتالية:

- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة ثبات الفقرات واتساقها مع المجال.

- المتوسط الحسابي لكل مجال من مجالات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لكل المجالات.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-wilk)
- تحليل مان ويتني (Test Whitney-M) لفحص الفروق في المتغيرات الديموغرافية.
- اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لحساب الفروق في المتغيرات الديموغرافية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة والمعالجة الإحصائية لجميع مجالات الدراسة الأربع واختبارات الإحصائية التي توضح أثر كل مجال على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وتباين المتغيرات الديموغرافية في كل مجال من مجالات الدراسة وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، والتي هدفت إلى توضيح أثر العوامل غير المالية المتمثلة في نمط القيادة وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني على الرضا الوظيفي لموظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان، وتمثل هذه النتائج آراء عينة البحث والتي تشكل نسبتها 31.9% من مجتمع الدراسة، ولغرض تحليل النتائج تجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتم الاعتماد عليه في الحكم على الأبعاد والفقرات حيث تم حسابه وفق ما يلي:

(الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) ÷ عدد الفئات

$$0.8 = 5 \div (1 - 5)$$

وبالتالي فقد جاءت معايير تفسير النتائج وفق الجدول التالي:

جدول (7): جدول تفسير نتائج الدراسة وفقاً لمدى المتوسط الحسابي

مدى المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 4.20 إلى 5	عالية جداً
من 3.4 إلى 4.19	عالية
من 2.6 إلى 3.39	متوسطة
من 1.8 إلى 2.59	منخفضة
من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً

وفيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها مرتبة وفق التسلسل التالي:

1- تحليل عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل ومجالاته الأربعة.

2- تحليل عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع.

3- اختبارات الفروق في المتغيرات الديموغرافية.

4- اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

2.4: تحليل عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل (عوامل الرضا الوظيفي

غير المالية):

تتضمن الاستبانة في المحور الأول عبارات المتغير المستقل وهي مقسمة على أربع مجالات وفيما يلي تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بكل مجال وللمتغير المستقل بشكل عام:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية

الرتبة	الرقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	النمط القيادي	4.05	0.80	عالية
2	2	بيئة وموقع العمل	3.91	0.71	عالية
3	4	نظام التدريب والتطوير المهني	3.71	0.85	عالية
4	3	التوازن بين العمل والحياة	3.54	0.85	عالية
		عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بشكل عام	3.80	0.80	عالية

يظهر الجدول رقم (8) أن مستوى درجة الموافقة لجميع مجالات المتغير المستقل "عوامل الرضا الوظيفي غير المالية" محل الدراسة عالية حيث جاء النمط القيادي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.80)، ثم جاء مجال بيئة وموقع العمل في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.71)، ثم نظام التدريب والتطوير المهني في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.85)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال التوازن بين العمل والحياة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.85).

1.2.4: تحليل عبارات مجال النمط القيادي:

ينطوي مجال النمط القيادي على ثماني عبارات ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبا تنازليا وفقا لمستوى الموافقة:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمط القيادي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	يشجعني مديري المباشر على تطوير قدراتي	4.18	0.87	عالية
2	8	يراعي مديري المباشر الجوانب الإنسانية في العمل	4.15	0.95	عالية
3	5	يتصف مديري المباشر بالعدل في تطبيق السياسات وأنظمة العمل	4.10	1.02	عالية
4	6	يقدر مديري المباشر الإنجازات والابتكارات التي أحققها	4.10	0.97	عالية
5	7	يشجعني أسلوب مديري المباشر على الاستمرار في وظيفتي	4.00	1.14	عالية
6	4	يقوم مديري المباشر بتوجيهي ورفع كفاءة أدائي في العمل	3.98	1.07	عالية
7	1	يقوم مديري المباشر بإشراكي في عمليات التخطيط واعداد مؤشرات الأداء الرئيسية للكلية / الدائرة	3.87	0.97	عالية
8	2	يقوم مديري المباشر بتوضيح الخطة التشغيلية والأهداف المراد تحقيقها بشكل دوري وفعال	3.95	0.83	عالية
		المستوى العام	4.05	0.80	عالية

ويظهر الجدول رقم (9) أن جميع فقرات المجال وعددها ثمان فقرات حصلت على درجة موافقة عالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.95) و (4.18) وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.83) إلى (1.14)، وقد حصلت فقرة " يشجعني مديري المباشر على تطوير قدراتي " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.87)، بينما جاءت الفقرة " يقوم مديري المباشر بتوضيح الخطة التشغيلية والأهداف المراد تحقيقها بشكل دوري وفعال " في الرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.83).

2.2.4: تحليل عبارات مجال بيئة وموقع العمل:

ينطوي مجال بيئة وموقع العمل على سبع عبارات ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبا تنازليا وفقا لمستوى الموافقة:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة وموقع العمل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	يوجد تقدير واحترام متبادل بين الزملاء داخل الحرم الجامعي	4.22	0.85	عالية جداً
2	4	الموقع الجغرافي للحرم الجامعي مناسب بالنسبة لي	4.10	0.90	عالية
3	1	يوجد بالجامعة مستوى عالي من التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين	3.95	0.93	عالية
4	6	تتوفر في الجامعة مرافق ذات جودة عالية تساعدني على أداء مهام عملي بشكل أفضل	3.84	1.14	عالية
5	3	يتم توفير كافة الأدوات والأجهزة التي تسهل أداء العمل	3.83	1.01	عالية

6	7	بيئة العمل صحية ومحفزة للعمل والإنتاجية	3.74	1.14	عالية
7	5	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار في وظيفتي الحالية	3.69	1.01	عالية
المستوى العام			3.91	0.71	عالية

يبين الجدول رقم (10) أن الفقرة الأولى من مجال بيئة وموقع العمل والتي كان نصها " يوجد تقدير واحترام متبادل بين الزملاء داخل الحرم الجامعي " قد حصلت على درجة موافقة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.85) بينما أتت جميع الفقرات الست الأخرى التابعة لمجال بيئة وموقع العمل قد حصلت على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي تراوح بين (3.69) و (4.10) وانحراف معياري تراوح بين (0.85) إلى (1.14)، وجاءت الفقرة " أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار في وظيفتي الحالية " في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.01).

3.2.4: تحليل عبارات مجال التوازن بين العمل والحياة:

ينطوي مجال التوازن بين العمل والحياة على سبع عبارات ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتباً تنازلياً وفقاً لمستوى الموافقة:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوازن بين العمل والحياة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	6	يراعي مديري المباشر الحالات الطارئة التي أمر بها	4.17	0.94	عالية
2	7	أشعر بالرضا عن الجهد الذي يتطلبه عملي	3.90	1.07	عالية

3	5	أشعر بالرضا عن نظام الإجازات غير الاعتيادية (المرضية والأمومة والأبوة والطارئة والعزاء ومرافق المريض والاختبارات والحج) المطبق بالجامعة	3.70	1.03	عالية
4	2	أستطيع إنجاز مهام عملي خلال ساعات العمل ولا أحتاج للعمل خارج ساعات العمل وفي أيام العطلات	3.35	1.30	متوسطة
5	4	أشعر بالرضا عن نظام الإجازات الاعتيادية (السببية) المطبق بالجامعة	3.28	1.25	متوسطة
6	1	نظام ساعات العمل مناسب ويتسم بالمرونة المناسبة	3.26	1.23	متوسطة
7	3	أستطيع أداء مهام عملي بالشكل المطلوب ثم أقضي وقتا كافيا مع عائلتي	3.15	1.35	متوسطة
		المستوى العام	3.54	0.85	عالية

يظهر الجدول رقم (11) أن الفقرات الثلاث الأخيرة في مجال "التوازن بين العمل والحياة" حصلت على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي تراوح بين (3.70) و (4.17) وانحراف معياري تراوح بين (0.94) و (1.07) حيث جاءت الفقرة "يراعي مديري المباشر الحالات الطارئة التي أمر بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت الفقرة "أشعر بالرضا عن نظام الإجازات غير الاعتيادية (المرضية والأمومة والأبوة والطارئة والعزاء ومرافق المريض والاختبارات والحج) المطبق بالجامعة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (1.03)، بينما حصلت الفقرات الأربع الأولى في مجال "التوازن بين العمل والحياة" على درجة موافقة متوسطة وتراوح المتوسطات الحسابية الخاصة بها من (3.15) إلى (3.35)

والانحرافات المعيارية بين (1.23) و (1.35)، وحصلت الفقرة " أستطيع إنجاز مهام عملي خلال ساعات العمل ولا أحتاج للعمل خارج ساعات العمل وفي أيام العطلات" على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.30)، بينما حصلت الفقرة " أستطيع أداء مهام عملي بالشكل المطلوب ثم أقضي وقتاً كافياً مع عائلتي" على الرتبة السابعة والأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.35).

4.2.4: تحليل عبارات مجال نظام التدريب والتطوير المهني:

ينطوي مجال نظام التدريب والتطوير المهني على سبع عبارات ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتباً تنازلياً وفقاً لمستوى الموافقة:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نظام التدريب والتطوير المهني

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	7	أرغب بالاستمرار في العمل بالجامعة لأنني أشعر بأن مهاراتي وقدراتي تتطور وتتحسن	4.10	0.90	عالية
2	2	يقوم مديري المباشر بمناقشتي عن مستوى أدائي في العمل ويبين لي نقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين	3.84	1.01	عالية
3	3	يساعدني نظام التقييم السنوي على معرفة النقاط التي أحتاج إلى تطويرها	3.77	1.00	عالية
4	1	تطبق الجامعة نظام يختص بالتدريب وتنمية مهارات وقدرات الموظفين	3.68	1.10	عالية
5	4	ساهمت البرامج التدريبية المقدمة لي في تطوير قدراتي في إنجاز العمل المطلوب مني	3.55	1.03	عالية

6	6	توفر الجامعة برامج تدريبية ملائمة لمجال عملي	3.55	1.15	عالية
7	5	توفر الجامعة البرامج التدريبية بجودة ومستوى مناسب	3.53	1.17	عالية
المستوى العام			3.71	0.85	عالية

يبين الجدول رقم (12) حصول جميع فقرات المجال " نظام التدريب والتطوير المهني " على درجة موافقة عالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال السبعة بين (3.53) و (4.10) والانحرافات المعيارية بين (0.90) إلى (1.17)، حيث جاءت الفقرة " أرغب بالاستمرار في العمل بالجامعة لأنني أشعر بأن مهاراتي وقدراتي تتطور وتحسن " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.90)، بينما جاءت الفقرة " توفر الجامعة البرامج التدريبية بجودة ومستوى مناسب " في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.17).

3.4 تحليل الفقرات المتعلقة بمحور الاستبانة الثاني (الرضا الوظيفي لدى موظفي

جامعة الشرقية بسلطنة عمان):

وفقا لنتائج الاستبانة يورد الجدول التالي تحليلا يتضمن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة المتعلقة بفقرات المحور الثاني للدراسة وهو الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان، وينطوي على عشر عبارات مرتبة تنازليا وفقا لمستوى الموافقة:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي لدى موظفي

جامعة الشرقية بسلطنة عمان

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	أشعر بمساهمتي في تحقيق التقدم لجامعة الشرقية	4.35	0.91	عالية جدا
2	1	الأساليب التي يتبعها مديري المباشر في التواصل مناسبة	4.11	0.913	عالية
3	2	أهداف الجامعة ومهام عملي ومسؤولياتي واضحة ومنظمة	3.85	0.94	عالية
4	5	عملية تقييم الأداء الوظيفي فعالة وواضحة وذات أهمية بالنسبة لي	3.65	1.01	عالية
5	10	تتسم إدارة الجامعة بالعدالة والمصادقية والشفافية في قراراتها	3.49	1.20	عالية
6	8	يوجد بالجامعة مسار وظيفي واضح يساعدني على تحقيق أهدافي المهنية المستقبلية	3.43	1.32	عالية
7	6	يتم تقديم الحوافز والمكافآت بشكل عادل ومرضى ومشجع	3.33	1.31	متوسطة
8	7	يتم ترقية الموظف طبقا للكفاءة الوظيفية	3.32	1.24	متوسطة
9	9	العبء الوظيفي أو كمية الأعمال والمسؤوليات المكلف بها مناسبة	3.10	1.29	متوسطة
10	4	رتبي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبراتي العملية	3.07	1.31	متوسطة
		المستوى العام	3.57	0.84	عالية

يظهر الجدول رقم (13) أن الفقرة الثالثة من محور الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية والتي كان نصها " أشعر بمساهمتي في تحقيق التقدم لجامعة الشرقية " قد حصلت على درجة موافقة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.91) وجاءت الفقرات الأولى والثانية والخامسة والثامنة والعاشر بمستوى موافقة عالية بمتوسط حسابي تراوح بين (3.43) و (4.11) وانحراف معياري تراوح بين (1.32) و (0.913)، بينما أتت الفقرات الرابعة والسادسة والسابعة والتاسعة بمستوى موافقة متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.07) و (3.33) وتراوح الانحراف المعياري لها بين (1.31) و (1.31)، ويظهر تحليل المحور بشكل عام مستوى موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري بلغ (0.84).

4.4: اختبارات الفروق في المتغيرات الديموغرافية (المجال الوظيفي ومستوى

الوظيفة والجنسية ومدة الخدمة والفئة العمرية):

نص سؤال الدراسة الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الشرقية تعزى إلى الاختلافات الديموغرافية (المجال الوظيفي ومستوى الوظيفة والجنسية ومدة الخدمة والفئة العمرية)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل البيانات التي حصل عليها الباحث من خلال إجابات عينة البحث على أسئلة البيانات الشخصية الخاصة بالموظف الذي قام بالإجابة على الجزء الأول من الاستبانة والذي ينطوي على متغيرات المجال الوظيفي ومستوى الوظيفة والجنسية ومدة الخدمة والفئة العمرية، حيث تم حساب التوزيع الطبيعي للبيانات عن طريق برنامج (SPSS) وقد أوضحت الاختبارات أن مستوى الدلالة لاختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-wilk) يقل عن مستوى 0.005 لجميع المجالات وبناءً على ذلك فإن جميع مجالات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات وعليه فقد تم حساب

الفروق الإحصائية ومقارنتها باستخدام اختبارات لا معلمية وهي اختبار مان ويتني (Test Whitney-M) لاختبار الفروق في البنود 1 و 2 و 3، أما البنود 4 و 5 فقد تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) وذلك للتحقق من دلالة الفروق الإحصائية لكل من المتغيرات آفة الذكر، وقد جاءت النتائج وفق ما يلي:

1.4.4 متغير المجال الوظيفي (أكاديمي/ إداري):

لمعرفة الفروق بين متغير نوع الوظيفة فقد تم استخدام اختبار مان ويتني وكانت النتائج وفق ما يلي:

جدول (14): نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين المجال الوظيفي (أكاديمي/ إداري):

المجال	المجال الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
النمط القيادي	أكاديمي	54	72.26	3902	1363	0.008
	غير أكاديمي	70	54.97	3848		
وبينة وموقع العمل	أكاديمي	54	67.94	3669	1596	0.137
	غير أكاديمي	70	58.30	4081		
والتوازن بين العمل والحياة	أكاديمي	54	67.35	3637	1628	0.186
	غير أكاديمي	70	58.76	4113		
نظام التدريب والتطوير المهني	أكاديمي	54	66.87	3611	1654	0.232
	غير أكاديمي	70	59.13	4139		
عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بشكل عام	أكاديمي	54	68.65	3707	1558	0.094
	غير أكاديمي	70	57.76	4043		

يظهر الجدول رقم (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجال النمط القيادي بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين حيث بلغ مستوى الدلالة (0.008)، وكانت الفروق لصالح الموظفين الأكاديميين حيث بلغ متوسط الرتب للموظفين الأكاديميين (72.26) بينما بلغ متوسط الرتب للموظفين غير الأكاديميين (54.97).

أما فيما يخص باقي المجالات وعوامل الرضا الوظيفي غير المالية بشكل عام فإن الاختبارات الإحصائية تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني تقارب آراء عينة البحث من النوعين في جميع هذه المجالات.

2.4.4 متغير مستوى الوظيفة (إشرافي / تنفيذي):

لمعرفة الفروق بين متغير مستوى الوظيفة فقد تم استخدام اختبار مان ويتني وكانت النتائج وفق ما يلي:

جدول (15): نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين مستوى الوظيفة (إشرافي/ تنفيذي):

المجال	مستوى الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
النمط القيادي	إشرافي	18	45.78	824	653	0.364
	تنفيذي	84	52.73	4429		
بيئة وموقع العمل	إشرافي	18	85.17	1047	636	0.290
	تنفيذي	84	50.07	4206		
التوازن بين العمل والحياة	إشرافي	18	53.22	958	725	0.785
	تنفيذي	84	51.13	4295		
نظام التدريب والتطوير المهني	إشرافي	18	33.44	602	431	0.004
	تنفيذي	84	55.37	4651		

0.138	587	758	42.11	18	إشرافي	عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بشكل عام
		4495	53.51	84	تنفيذي	

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (15) وجود فروق دالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مجال التدريب والتطوير المهني حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.004)، وكانت الفروق لصالح الموظفين التنفيذيين حيث بلغ متوسط الرتب (55.37) بينما بلغ متوسط الرتب للموظفين في الوظائف الإشرافية (33.44) وهذا يعني أن الموظفين التنفيذيين هم أكثر رضاً عن نظام التدريب والتطوير المهني من الموظفين في المناصب الإشرافية.

كما لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المجالات الثلاثة الأخرى وهي النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة وفي جميع المجالات بشكل عام وهذا يعني أن آراء عينة البحث كانت متقاربة.

3.4.4 متغير الجنسية (عماني / غير عماني):

لمعرفة الفروق بين متغير الجنسية فقد تم استخدام اختبار مان ويتني وكانت النتائج وفق ما يلي:

جدول (16): نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين الجنسية (عماني/ غير عماني):

المجال	الجنسية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
النمط القيادي	عماني	108	59.17	6390	504	0.007
	غير عماني	16	85.00	1360		
بيئة وموقع العمل	عماني	108	59.88	6467	581	0.034
	غير عماني	16	80.19	1283		
	عماني	108	62.04	6700	814	0.709

		1050	65.63	16	غير عماني	التوازن بين العمل والحياة
0.003	462	6348	58.78	108	عماني	نظام التدريب والتطوير المهني
		1402	87.63	16	غير عماني	
0.028	570	6456	59.78	108	عماني	عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بشكل عام
		1294	80.88	16	غير عماني	

يظهر الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متغير الجنسية بين الموظفين العمانيين وغير العمانيين في الآراء المتعلقة بمجال النمط القيادي بمستوى دلالة (0.007) لصالح غير العمانيين حيث بلغ متوسط الرتب لدى غير العمانيين (85.00) بينما بلغ متوسط الرتب للعمانيين (59.17)، وأيضاً يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متغير الجنسية بين الموظفين العمانيين وغير العمانيين في الآراء المتعلقة بمجال بيئة وموقع العمل بمستوى دلالة (0.034) أيضاً لصالح الموظفين غير العمانيين حيث بلغ متوسط الرتب للموظفين غير العمانيين (80.19) بينما بلغ متوسط الرتب للموظفين العمانيين (59.88)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متغير الجنسية بين الموظفين العمانيين وغير العمانيين في الآراء المتعلقة بمجال نظام التدريب والتطوير المهني لصالح الموظفين غير العمانيين حيث بلغ متوسط الرتب للموظفين غير العمانيين (87.63) بينما بلغ متوسط الرتب للموظفين العمانيين (58.78)، وفيما يخص جميع المجالات بشكل عام فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متغير الجنسية بين الموظفين العمانيين وغير العمانيين وذلك لصالح الموظفين غير العمانيين حيث بلغ متوسط الرتب للموظفين غير العمانيين (80.88) بينما بلغ متوسط الرتب للموظفين العمانيين (59.78). بينما كانت الآراء

متسقة في مجال التوازن بين العمل والحياة حيث لمن تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متغير الجنسية بين الموظفين العمانيين وغير العمانيين وبلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.709).

4.4.4 متغير مدة الخدمة:

لمعرفة الفروق بين متغير مدة الخدمة بالجامعة فقد تم استخدام اختبار كروسكال ويلز وكانت النتائج وفق ما يلي:

جدول (17): نتائج اختبار كروسكال ويلز للفروق في مدة الخدمة بالجامعة:

المجال	مدة الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مان ويتني	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النمط القيادي	أقل من 5 سنوات	76	69.03	8.947	2	0.011
	من 5 إلى 10 سنوات	38	56.29			
	أكثر من 10 سنوات	10	36.50			
بيئة وموقع العمل	أقل من 5 سنوات	76	66.16	2.395	2	0.302
	من 5 إلى 10 سنوات	38	58.26			
	أكثر من 10 سنوات	10	50.80			
التوازن بين العمل والحياة	أقل من 5 سنوات	76	63.82	0.278	2	0.870
	من 5 إلى 10 سنوات	38	60.11			
	أكثر من 10 سنوات	10	61.60			
نظام التدريب والتطوير المهني	أقل من 5 سنوات	76	70.49	9.810	2	0.007
	من 5 إلى 10 سنوات	38	49.45			
	أكثر من 10 سنوات	10	51.40			

0.044	2	6.225	68.86	76	أقل من 5 سنوات	عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بشكل عام
			53.18	38	من 5 إلى 10 سنوات	
			49.60	10	أكثر من 10 سنوات	

يبين الجدول رقم (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متغير مدة الخدمة في مجالين وهما " بيئة وموقع العمل" حيث بلغ مستوى الدلالة (0.302) و " التوازن بين العمل والحياة" حيث بلغ مستوى الدلالة (0.870)، بينما توضح النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير مدة الخدمة في مجال النمط القيادي وذلك لصالح الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم بالجامعة عن 5 سنوات بمتوسط رتب (69.03) يليهم الموظفين الذين تبلغ مدة خدمتهم بين 5 إلى 10 سنوات بمتوسط رتب (56.29)، يليهم الموظفين الذين تبلغ مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات بمتوسط رتب (36.50).

وتوضح النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير مدة الخدمة في نظام التدريب والتطوير المهني وذلك لصالح الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم بالجامعة عن 5 سنوات بمتوسط رتب (70.49) يليهم تبلغ مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات بمتوسط رتب (51.40)، يليهم الموظفين الذين تبلغ مدة خدمتهم بين 5 إلى 10 سنوات بمتوسط رتب (49.45).

أما عن جميع مجالات عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بشكل عام فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير مدة الخدمة وذلك لصالح الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم بالجامعة عن 5 سنوات بمتوسط رتب (68.86) يليهم الموظفين الذين تبلغ مدة خدمتهم

بين 5 إلى 10 سنوات بمتوسط رتب (53.18)، يليهم الموظفون الذين تبلغ مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات بمتوسط رتب (49.60).

5.4.4 متغير الفئة العمرية:

لمعرفة الفروق بين متغير الفئة العمرية للموظفين فقد تم استخدام اختبار كروسكال ويلز وكانت النتائج وفق ما يلي:

جدول (18): نتائج اختبار كروسكال ويلز للفروق في العمر بين موظفي الجامعة:

المجال	الفئة العمرية للموظفين	العدد	متوسط الرتب	قيمة مان ويتني	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النمط القيادي	من 20 إلى 30 سنة	38	61.92	1.039	3	0.792
	من 31 إلى 40 سنة	31	60.58			
	من 41 إلى 50 سنة	40	66.70			
	أعلى من 50 سنة	15	56.73			
وبينة وموقع العمل	من 20 إلى 30 سنة	38	61.95	0.036	3	0.998
	من 31 إلى 40 سنة	31	62.84			
	من 41 إلى 50 سنة	40	62.25			
	أعلى من 50 سنة	15	63.87			
التوازن بين العمل والحياة	من 20 إلى 30 سنة	38	66.66	5.063	3	0.167
	من 31 إلى 40 سنة	31	69.16			
	من 41 إلى 50 سنة	40	52.13			
	أعلى من 50 سنة	15	65.87			
نظام التدريب والتطوير المهني	من 20 إلى 30 سنة	38	70.32	5.181	3	0.159
	من 31 إلى 40 سنة	31	54.65			
	من 41 إلى 50 سنة	40	65.53			
	أعلى من 50 سنة	15	50.87			

0.535	3	2.184	65.66	38	من 20 إلى 30 سنة	عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بشكل عام
			64.19	31	من 31 إلى 40 سنة	
			62.88	40	من 41 إلى 50 سنة	
			50.00	15	أعلى من 50 سنة	

ويبين الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متغير الفئة العمرية للموظفين لجميع المجالات منفردة وبشكل عام وهذا يظهر توافق آراء الموظفين من مختلف الأعمار في الإجابة على فقرات الاستبانة.

5.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية والفرعية للدراسة:

نص الفرضية البديلة الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية

وللتحقق من صحة على هذه الفرضية فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجالات عوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة البحث، وقد تم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها من هذا الاختبار في الجدول أدناه وفق ما يلي:

جدول (19): تفسير درجة الارتباط بناء على مدى معامل بيرسون

مدى معامل الارتباط (بيرسون) *	درجة الارتباط
من 0.1 إلى 0.3	قليلة
من 0.3 إلى 0.5	متوسطة
من 0.5 إلى 1	كبيرة

*(Cohen, 1988)

وجاءت نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون وفق ما يلي:

جدول (20): نتائج معامل الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي غير المالية ومستوى الرضا

الوظيفي:

عوامل الرضا الوظيفي غير المالية	الرضا الوظيفي	النمط القيادي	بيئة وموقع العمل	التوازن بين العمل والحياة	نظام التدريب والتطوير المهني	عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بشكل عام
0.576	0.684	0.809	0.733	0.843	مستوى الرضا الوظيفي	
كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة

يبين الجدول رقم (19) درجة كبيرة من الترابط بين مجالات عوامل الرضا الوظيفي غير المالية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية منفردة وبشكل عام بمعاملات ترابط بيرسون تجاوزت جميعها مستوى (0.50) حيث تراوحت بين (0.576) و (0.843)، حيث جاء مجال توازن بين العمل وحياة بأعلى معامل ارتباط بلغ (0.809)، يليه مجال نظام التدريب والتطوير بمعامل ارتباط بلغ (0.733)، ثم يليه مجال بيئة وموقع العمل بمعامل ارتباط بلغ (0.684)، ثم يأتي مجال النمط القيادي بمعامل ارتباط بلغ (0.576)، بينما بلغ معامل الارتباط لجميع المجالات بشكل عام (0.843).

وبهدف حساب مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة المتعلقة بفرضية الدراسة الرئيسية والتي كان ناصها (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية، فقد تم تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية وكانت نتيجته وفق ما يلي:

جدول (21): تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية:

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار T	معاملات الانحدار	مجالات المتغير المستقل
0.001	1.235	0.269	المقدار الثابت
0.526	0.636	0.041	النمط القيادي
0.089	1.715	0.139	بيئة وموقع العمل
0.001	8.132	0.503	التوازن بين العمل والحياة
0.001	6.312	0.361	نظام التدريب والتطوير المهني
معامل التحديد المعدل = 0.771		معدل الارتباط R = 0.882	
قيمة الاختبار F = 104.726		القيمة الاحتمالية Sig = 0.001	

من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد يتضح لنا بأن معامل الارتباط يساوي (0.882)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.771) وهذا يعني بأن 77.1% من الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان قد تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، وأن النسبة المتبقية تعود لأسباب أخرى تؤثر على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية.

وقد أوضحت نتائج التحليل أيضا أن قيمة الاختبار (F) بلغت (104.726)، والقيمة الاحتمالية Sig قد بلغت (0.001) مما يعني أن النموذج دال إحصائيا ويمكن الاعتماد عليها للحكم على الفرضيات محل الدراسة، وبالتالي نستطيع الحكم بقبول الفرضية البديلة الرئيسية والتي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية" مع وجود اختلاف في مستوى الدلالة بين المجالات الأربعة للمتغير المستقل وفق ما سيتم

توضيحه في التفصيل أدناه المتعلق بالفرضيات البديلة الفرعية المنبثقة عن الفرضية البديلة الرئيسية
فيتضح لنا ما يلي:

1.5.4: نتائج الفرضية البديلة الفرعية الأولى:

جدول (22): نتائج الفرضية البديلة الفرعية الأولى:

الفرضية البديلة الفرعية الأولى	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	الدالة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المطبق بجامعة الشرقية على رضا الموظفين	0.576	0.526	غير دالة إحصائية

يظهر الجدول رقم (22) بأن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.576) وهو يدل على درجة كبيرة من الترابط بين مجال النمط القيادي والمتغير التابع الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية، إلا أنه على الرغم من ذلك فقد جاءت القيمة الاحتمالية (0.526) وهو مستوى دلالة يزيد عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي لا يمكن التأكيد من خلال هذه الحالة صحة الفرضية البديلة الفرعية الأولى. ويمكن أن يكون سبب عدم دلالة إحصائية لمجال لنمط القيادة هو وجود فروق بين آراء الموظفين حول هذا المجال وهذا ما اثبتته اختبار الفروق في الجدول رقم (14) والذي وضح نتائج اختبار مان ويتي للفروق بين المجال الوظيفي (أكاديمي/ إداري) حيث أكد هذا الاختبار بأن الموظفين الأكاديميين أكثر رضا عن النمط القيادي بالمقارنة بزملائهم من فئة الموظفين غير الأكاديميين.

2.5.4: نتائج الفرضية البديلة الفرعية الثانية:

جدول (23): نتائج الفرضية البديلة الفرعية الثانية:

الفرضية البديلة الفرعية الثانية	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	الدالة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة وموقع العمل على رضا الموظفين بجامعة الشرقية.	0.684	0.089	غير دالة احصائيا

يظهر الجدول رقم (23) بأن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.684) وهو يدل على درجة كبيرة من الترابط بين مجال بيئة وموقع العمل والمتغير التابع الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية، إلا أنه على الرغم من ذلك فقد جاءت القيمة الاحتمالية (0.089) وهو مستوى دلالة يزيد عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي لا يمكن التأكيد من خلال هذه الحالة على قبول الفرضية البديل الفرعية الثاني، ولكن بما أن مستوى الدلالة بين (0.05) و (0.1) فيمكن القول بأن هنالك مستوى ضعيف من الدلالة.

3.5.4: نتائج الفرضية البديلة الفرعية الثالثة:

جدول (24): نتائج الفرضية البديلة الفرعية الثالثة:

الفرضية البديلة الفرعية الثالثة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	الدالة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين العمل والحياة على رضا الموظفين بجامعة الشرقية.	0.809	0.001	دالة احصائيا

يظهر الجدول رقم (24) بأن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.809) وهو يدل على درجة كبيرة من الترابط بين مجال التوازن بين العمل والحياة والمتغير التابع الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية، كما أن القيمة الاحتمالية جاءت بمستوى دلالة بلغ (0.001) وهو مستوى دلالة يقل عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يمكن التأكيد من خلال هذه الحالة على قبول الفرضية البديل الفرعية الثالثة وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين العمل والحياة على رضا الموظفين بجامعة الشرقية.

4.5.4: نتائج الفرضية البديلة الفرعية الرابعة:

جدول (25): نتائج الفرضية البديلة الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	الدالة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب والتطوير المهني المطبق بجامعة الشرقية على رضا الموظفين.	0.733	0.001	دالة احصائيا

يظهر الجدول رقم (25) بأن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.733) وهو يدل على درجة كبيرة من الترابط بين مجال نظام التدريب والتطوير المهني والمتغير التابع الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية، كما أن القيمة الاحتمالية جاءت بمستوى دلالة بلغ (0.001) وهو مستوى دلالة يقل عن مستوى ($0.05 \geq \alpha$) وبالتالي يمكن التأكيد من خلال هذه الحالة على قبول الفرضية البديل الفرعية الرابعة وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب والتطوير المهني المطبق بجامعة الشرقية على رضا الموظفين.

6.4 خلاصة نتائج البحث:

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة فيتضح لنا بأن درجة موافقة عينة البحث تراوحت بين العالية والعالية جدا في أغلب عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل، بينما تراوحت درجة الموافقة في عبارات المتغير التابع بين العالية في أغلب العبارات والمتوسطة في بعض العبارات.

كما بينت البيانات من خلال التحليل الإحصائي بوجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين فيما يتعلق بمستوى الرضا عن النمط القيادي المتبع وذلك لصالح الموظفين الأكاديميين، بينما لم توجد فروق بين الفئات الوظيفية في مستوى الرضا عن المجالات الثلاثة الأخرى وهي مجال بيئة وموقع العمل ومجال التوازن بين العمل والحياة ومجال نظام التدريب والتطوير المهني.

وبينت البيانات من خلال التحليل الإحصائي بوجود فروق دالة إحصائية بين المستوى الوظيفي الإشرافي والمستوى التنفيذي فيما يتعلق بمستوى الرضا عن النمط القيادي المتبع وذلك لصالح الموظفين بالمستوى التنفيذي، بينما لم توجد فروق بين الفئات الوظيفية في مستوى الرضا عن

المجالات الثلاثة الأخرى وهي مجال بيئة وموقع العمل ومجال التوازن بين العمل والحياة ومجال نظام التدريب والتطوير المهني.

وأظهرت البيانات وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين العمانيين وغير العمانيين في مستوى الموافقة في جميع مجالات المتغير المستقل وذلك لصالح الموظفين غير العمانيين.

وأظهرت البيانات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير مدة الخدمة في مجالين وهما " بيئة وموقع العمل " ، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال النمط القيادي وذلك لصالح الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم بالجامعة عن 5 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير مدة الخدمة في مجال نظام التدريب والتطوير المهني وذلك لصالح الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم بالجامعة عن 5 سنوات.

بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الفئة العمرية للموظفين لجميع المجالات منفردة وبشكل عام وهذا يظهر توافق آراء الموظفين من مختلف الأعمار في الإجابة على فقرات الاستبانة.

وأظهر اختبار مستوى الترابط درجة عالية من ترابط جميع مجالات الرضا الوظيفي غير المالية محل الدراسة مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان)، وأوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد أمكانية الاعتماد على البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة للحكم على الفرضيات، حيث أكد التحليل بأن 77.1% من الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان قد تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، وأن النسبة المتبقية تعود لأسباب أخرى تؤثر على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية.

وبالتالي فقد تم من خلال المعالجة الإحصائية قبول الفرضية البديلة الرئيسية والتي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية" ، وقبول الفرضيتين البديلتين الفرعيتين الثالثة والرابعة وهما " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين العمل والحياة على رضا الموظفين بجامعة الشرقية" و" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب والتطوير المهني المطبق بجامعة الشرقية على رضا الموظفين" . وتم رفض الفرضيتين البديلتين الفرعيتين الأولى والثانية المتعلقةتين بمجال النمط القيادي ومجال بيئة وموقع العمل بسبب الحصول على مستوى دلالة يزيد عن (0.05).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

1.5 مقدمة

يحتوي هذا الفصل على مناقشة للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة بواسطة الاستبانة التي تم إعدادها لهذه الدراسة، كما ينطوي هذا الفصل على مناقشة لهذه النتائج مع الدراسات السابقة والأدب النظري حول موضوع عوامل الرضا الوظيفي غير المالية، وتكون هذه المناقشة وفق تسلسل أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال البحثي الرئيسي التالي:

ما هو أثر عوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية؟

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة الفرعية:

في هذا الجزء سيتم سرد النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها وذكر التقاطع والاختلاف مع الدراسات السابقة وذلك لكل مجال من مجالات المتغير المستقل وذلك بهدف الحصول على إجابات وافية لأسئلة البحث الفرعية.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال البحثي الرئيسي:

نص سؤال البحث الرئيسي: ما هو أثر عوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية؟

وللإجابة على هذا السؤال من خلال البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من العينة البحثية من موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان فقد أظهر اختبار مستوى الترابط درجة كبيرة من ترابط المتغير المستقل (عوامل الرضا الوظيفي غير المالية) بشكل عام ولكل مجال من مجالات الأربعة محل الدراسة مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان)، وأوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد إمكانية الاعتماد على البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة للحكم على الفرضيات، حيث أكد التحليل بأن 77.1% من الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان قد تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، وأن النسبة المتبقية تعود لأسباب أخرى تؤثر على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية. وبالتالي فإن الإجابة على السؤال الرئيسي والتي تم الوصول إليها تتفق مع الدراسات السابقة كدراسة (الحضرمي والصوافية، 2022) والتي خلصت إلى أن للعوامل المعنوية أو غير المالية أثر أكبر على مستوى الرضا لدى الموظفين مقارنة بالحوافز المالية، ودراسة (بضياف، 2018) التي أكدت على دور العوامل غير المالية في رفع الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في البيئة الجامعية.

وتجدر الإشارة هنا بأن النتائج المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية تبين أن مستوى الرضا جيد جداً وخصوصاً في جواني شعور الموظفين بمساهماتهم في تحقيق التقدم

للجامعة والنمط القيادي الذي تنتهجه الجامعة وفعالية نظام تقييم الأداء وشعورهم بالرضا حول مستوى الشفافية والعدالة التي تتسم بها إدارة الجامعة فضلاً عن رضاهم وجود مسار وظيفي واضح للموظفين، بينما كان مستوى الرضا لدى الموظفين متوسطاً في النواحي التي تتعلق في الحوافز ونظام الترقيات المطبق والرواتب الحالية التي يتقاضاها الموظفون.

3.5 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة الفرعية:

1.3.5 السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للنمط القيادي المطبق بجامعة الشرقية على

رضا الموظفين؟

أظهرت نتائج البحث مستوى عالي من الرضا عن النمط القيادي الذي تنتهجه الجامعة حيث تصدر مجال النمط القيادي مجالات المتغير المستقل (عوامل الرضا الوظيفي غير المالية) وذلك يدل على توافق كبير بين الموظفين فيما يخص النمط القيادي مع وجود فروق لصالح الموظفين الأكاديميين حيث أكدت النتائج أن مستوى الرضا عن النمط القيادي أكبر لدى الموظفين الأكاديميين بالمقارنة مع زملاءهم الموظفين غير الأكاديميين.

وبشيء من التفصيل فقد توصل الباحث إلى أن مستوى الرضا لدى الموظفين فيما يخص النمط القيادي كان أعلى في مراعاة الجوانب الإنسانية من قبل الإدارة والتي يمر بها الموظفون واهتمامهم بتطوير قدرات ومهارات رؤوسهم وتطبيق السياسات والأنظمة بشكل عادل وتقدير الإنجاز الذي يتم تحقيقه من قبل الموظفين وإشراك الموظفين في عمليات التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي.

وفيما يخص اثر النمط القيادي المطبق بجامعة الشرقية فقد خلص الباحث أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.576) وهو يدل على درجة كبيرة من الترابط بين مجال النمط القيادي

والمتمغير التابع الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية مما يؤكد وجود علاقة طردية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، إلا أنه على الرغم من ذلك فقد جاءت القيمة الاحتمالية للانحدار الخطي ما يعادل (0.526) وهو مستوى دلالة يزيد عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي لا يمكن التأكيد من خلال هذا النموذج صحة الفرضية البديلة الفرعية الأولى والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المطبق بجامعة الشرقية على رضا الموظفين، وهذا لا يتفق مع ما توصل إليه (الحضرمي والصوافية، 2022) في دراستهم عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان حيث كانت الدراسة تؤكد على وجود أثر وعلاقة طردية للنمط القيادي على الرضا الوظيفي وهنا يمكن للجامعة دراسة الموضوع بشي من التفصيل للوقوف على هذا المجال المهم وتبيين الأوجه التي ينبغي تحسينها.

2.3.5 السؤال الفرعي الثاني: ما أثر بيئة وموقع العمل على رضا الموظفين بجامعة الشرقية؟

أتت النتائج المتحصل عليها من البحث بنتائج تبين مستوى عالي من الرضا عن بيئة وموقع العمل بجامعة الشرقية حيث أكدت الدراسة شعور الموظفين بوجود الاحترام المتبادل والتقدير من قبل زملائهم في الجامعة وعن مستوى التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وعن المرافق والأدوات الأجهزة التي تتوفر بمقر العمل فضلا عن رضاهم عن موقع الجامعة الجغرافي بولاية إبراء بسلطنة عمان.

وقد خلصت الدراسة إلى أن بيئة وموقع العمل هو مجال يمتلك درجة كبيرة من الترابط مع الرضا الوظيفي حيث كانت نتائج معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.684) وهو يدل على

درجة كبيرة من الترابط بين مجال بيئة وموقع العمل والمتغير التابع الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية، إلا أنه على الرغم من ذلك فقد جاءت القيمة الاحتمالية للانحدار الخطي ما يعادل (0.089) وهو مستوى دلالة يزيد عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي لا يمكن التأكيد من خلال هذه الحالة على قبول الفرضية البديل الفرعية الثانية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة وموقع العمل على رضا الموظفين بجامعة الشرقية، ولكن بما أن مستوى الدلالة بين (0.05) و (0.1) فيمكن القول بأن هنالك مستوى ضعيف من الدلالة، علما بأن الدراسات السابقة أكدت على أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي مثل دراسة (الحضرمي والصوافية، 2022) ودراسة (قريرة والفيض، 2021) و دراسة (بضياف، 2018)، وبالتالي لا أرى الجزم بعدم وجود علاقة طردية بينهما بشكل مطلق وينصح الباحث بدراسة بيئة العمل بشي من التفصيل للتثبت من ذلك.

3.3.5 السؤال الفرعي الثالث: هل يؤثر التوازن بين العمل والعائلة على رضا الموظفين بجامعة الشرقية؟

أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة مستوى جيد جدا من الرضا لدى موظفي جامعة الشرقية عن مستوى التوازن الذي يجدونه بين العمل والحياة حيث توافق آراء عينة البحث على وجود مستوى عالي من المراعاة من قبل المسؤول المباشر للحالات الطارئة التي قد يمر بها الموظف في حياته الخاصة، وأكدوا أنهم يشعرون بالرضا عن مستوى الجهد الذي يتطلبه إنجاز أعمالهم ورضاهم عن نظام الإجازات غير الاعتيادية المطبق بجامعة الشرقية مثل الإجازة المرضية والأمومة والأبوة والطارئة والعزاء ومرافقة المريض والاختبارات، بينما كان مستوى الرضا لدى موظفي جامعة الشرقية متوسطاً عن مستوى العبء الوظيفي وعن

ساعات العمل الرسمية مما يجعلهم يحتاجون للعمل بعد ساعات العمل الرسمية من المنزل لإتمام المهام الموكلة إليهم، مما يعني أنهم يستقطعون من أوقاتهم في المنزل لإنجاز أعمالهم.

وقد توافق التحليل الإحصائي المتحصل عليه من خلال الدراسة مع الدراسات السابقة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.809) وهو يدل على درجة كبيرة من الترابط بين مجال التوازن بين العمل والحياة والمتغير التابع الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية مؤكداً وجود علاقة طردية بينهما، كما أن القيمة الاحتمالية لتحليل الانحدار الخطي جاءت بمستوى دلالة بلغ (0.001) وهو مستوى دلالة يقل عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يمكن التأكيد من خلال هذا النموذج على قبول الفرضية البديلة الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين العمل والحياة على رضا الموظفين بجامعة الشرقية، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين العمل والحياة على رضا الموظفين بجامعة الشرقية.

4.3.5 السؤال الفرعي الرابع: ما أثر نظام التدريب والتطوير المهني المطبق بجامعة الشرقية

على رضا الموظفين؟

ظهر من خلال الدراسة حصول جميع فقرات مجال نظام التدريب والتطوير المهني على مستوى موافقة عالية وهذا يعبر عن مدى رضا الموظفين عن النظام المتبع فيما يتعلق بتطوير كفاءاتهم وقدراتهم المهنية وذلك على صعيدين الأول من خلال الإشراف عليهم من قبل رؤساءهم المباشرين والذين يساهمون في تدريبهم على رأس العمل وتوجيههم وثانياً من خلال البرامج التدريبية التي تنظمها الجامعة أما داخليا أو خارجيا.

كما أظهرت التحاليل الإحصائية للبيانات المتحصل عليها وجود درجة كبيرة من الترابط بين مجال نظام التدريب والتطوير المهني والمتغير التابع الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية حيث

بلغ معامل معامل الارتباط بيرسون (0.733) وهو يدل على وجود ترابط وعلاقة طردية بينهما، كما أن القيمة الاحتمالية لتحليل الانحدار الخطي جاءت بمستوى دلالة بلغ (0.001) وهو مستوى دلالة يقل عن مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ؛ وبالتالي يمكن التأكيد من خلال هذا النموذج على قبول الفرضية البديل الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب والتطوير المهني المطبق بجامعة الشرقية على رضا الموظفين، وبذلك تتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة كدراسة (الحضرمي والصوافية، 2022) ودراسة (بضياف، 2018).

5.3.5 السؤال الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الشرقية تعزى إلى الاختلافات الديموغرافية (المجال الوظيفي ومستوى الوظيفة والجنسية ومدة الخدمة والفئة العمرية)؟

فيما يلي مناقشة لنتائج الدراسة فيما يتعلق بالفروق الإحصائية في المتغيرات الديموغرافية:

- متغير المجال الوظيفي:

يوجد بجامعة الشرقية مجالان رئيسيان من المجالات الوظيفية وهما مجال الوظائف الأكاديمية، وهم أعضاء هيئة التدريس بالكلية الخمس بالجامعة والمجال الثاني هم الموظفون غير الأكاديميين وهم الذين يعملون بالوظائف الأكاديمية المساندة والفنيون والكادر الإداري، وقد بينت البيانات من خلال التحليل الإحصائي بوجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين فيما يتعلق بمستوى الرضا عن النمط القيادي المتبع وذلك لصالح الموظفين الأكاديميين، بينما لم توجد فروق بين الفئات الوظيفية في مستوى الرضا عن المجالات الثلاثة الأخرى وهي مجال بيئة وموقع

العمل ومجال التوازن بين العمل والحياة ومجال نظام التدريب والتطوير المهني، وعليه يوصي الباحث بدراسة مستفيضة تتعلق بالنمط القيادي المطبق على كل فئة لتتضح الصورة بشكل أكبر.

- متغير مستوى الوظيفة:

تم تقسيم الموظفين المشاركين في عينة البحث إلى قسمين وفقاً لمستوى الوظيفة وكان القسم الأول هو الوظائف الإشرافية ويشمل الموظفين الذين يقعون في مناصب من رئيس قسم فأعلى، أما القسم الثاني فهو الوظائف التنفيذية وهم من دون وظيفة رئيس قسم، وقد أظهرت البيانات من خلال التحليل الإحصائي بوجود فروق دالة إحصائية بين المستوى الوظيفي الإشرافي والمستوى التنفيذي، فيما يتعلق بمستوى الرضا عن النمط القيادي المتبع وذلك لصالح الموظفين بالمستوى التنفيذي، بينما لم توجد فروق بين الفئات الوظيفية في مستوى الرضا عن المجالات الثلاثة الأخرى وهي مجال بيئة وموقع العمل ومجال التوازن بين العمل والحياة ومجال نظام التدريب والتطوير المهني.

- متغير الجنسية:

تم تحليل البيانات المتحصل عليها وفقاً للجنسية وتقسيمها إلى قسمين وهما: موظفون عُمانيون وموظفون غير عُمانيين، وقد أظهرت البيانات وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين العُمانيين وغير العُمانيين في مستوى الموافقة في جميع مجالات المتغير المستقل وذلك لصالح الموظفين غير العُمانيين، أي أن مستوى الرضا في جميع مجالات الرضا الوظيفي غير المالية محل الدراسة كانت أعلى لدى الموظفين غير العُمانيين مقارنة بالموظفين العُمانيين.

- متغير مدة الخدمة بالجامعة:

قسمت الدراسة عينة البحث إلى ثلاثة فئات وفقاً لمدة خدمتهم بالجامعة وشملت الفئة الأولى الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات وشملت الفئة الثانية الموظفين الذين تكون مدة

خدمتهم أعلى من خمس سنوات إلى عشر سنوات وشملت الفئة الثالثة الموظفين الذين تزيد مدة خدمتهم بالجامعة عن عشر سنوات، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير مدة الخدمة في مجالين وهما " بيئة وموقع العمل " و مجال " التوازن بين العمل والحياة " مما يعني أن جميع الموظفين متوافقين في آراءهم فيما يخص المجالين المذكورين، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال النمط القيادي وذلك لصالح الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم بالجامعة عن خمس سنوات أي أن من زادت خدمتهم عن خمس سنوات كانوا أقل رضا عن النمط القيادي ولكن بشكل نسبي، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير مدة الخدمة في مجال نظام التدريب والتطوير المهني وذلك لصالح الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم بالجامعة عن 5 سنوات، أي أن من زادت خدمتهم عن خمس سنوات كانوا أقل رضا عن نظام التدريب والتطوير المهني ولكن بشكل نسبي.

- متغير الفئة العمرية:

قسمت الدراسة الموظفين إلى أربع فئات سنوية وكانت الفئة الأولى تشمل الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين عشرين وثلاثين سنة، وكانت الفئة العمرية الثانية تشمل الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين واحد وثلاثين سنة إلى أربعين سنة، وكانت الفئة العمرية الثالثة تشمل الموظفين من واحد وأربعين سنة إلى خمسين سنة وكانت الفئة العمرية الخامسة تشمل الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن خمسين سنة، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الفئة العمرية للموظفين لجميع المجالات منفردة وبشكل عام وهذا يظهر توافق آراء الموظفين من مختلف الأعمار في مستوى الموافقة في جميع مجالات المتغير المستقل.

4.5 التحديات التي واجهت الباحث:

من أبرز التحديات التي واجهها الباحث هي ندرة الأبحاث الحديثة التي تسلط الضوء على العوامل غير المالية للرضا الوظيفي وخاصة في سلطنة عمان، حيث إن أغلب الدراسات تركز على الجانبين بشكل عام فضلا أن أغلب الدراسات لم تتطرق إلى التنوع الديموغرافي لمجتمع الدراسة، ومن جانب آخر فقد لاحظ الباحث صعوبة في جمع البيانات بسبب انشغال الموظفين بأعمالهم مما سبب تأخير في جمع البيانات بالكم والوقت المطلوب حيث أخذ ذلك فترة طويلة من الوقت.

5.5 الأهمية العلمية والعملية للدراسة:

من الناحية العلمية فيتوقع الباحث مساهمة هذه الدراسة في إثراء الباحثين بالمعلومات والمفاهيم الأساسية عن الرضا الوظيفي وعوامله غير المالية، فضلا عن توفير البيانات الأولية للباحثين في المستقبل للتوسع في البحث في هذا المجال.

أما من الناحية العملية فتشكل هذه الدراسة سندا للإدارات التنفيذية لرسم المستهدفات الإستراتيجية والسياسات الداخلية فيما يتعلق بالرضا الوظيفي وعوامله غير المالية يجعلهم يركزون عليها عن تأسيس الخطط والسياسات وذلك من خلال ما توصلت إليه الدراسة من تحديد للأثر الذي يمكن أن تضيقه عوامل الرضا الوظيفي غير المالية للمؤسسة وتتعكس على أداء الموظفين بشكل إيجابي.

6.5 التوصيات:

من خلال النتائج التي خلص إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بمجموعة من التوصيات والتي يأمل أن تساهم في دعم جهود إدارة جامعة الشرقية أو أي جهة أخرى للرقى بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهي كما يلي:

- 1- استحداث مستند للثقافة المؤسسية ينطوي على أفضل الممارسات والأساليب القيادية والتي ترغب المؤسسة أن يتم تطبيقه بشكل فعال ومتساوٍ في جميع الوحدات بها وذلك لضمان تكوين ثقافة مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة وضمان حصولهم على نفس المعاملة.
- 2- عمل ورش عمل داخلية لتبادل الخبرات والأساليب القيادية تشمل رؤساء الوحدات وذلك بهدف تبادل التجارب والأساليب وتدريب الكفاءات القيادية حديثة التعيين بالمؤسسة. وتأتي هاتان التوصيتان نظرا للأهمية التي أكدتها الدراسات السابقة والترابط الكبير بين مجال نمط القيادة والرضا الوظيفي كما النتائج أظهرت تباين في آراء عينة الدراسة بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين مما يتطلب اهتماما من قبل الإدارة لهذا المجال، إضافة إلى ذلك فإن تأطير النمط القيادي للمؤسسة في مستند وربطة بقيم وتوجهات المؤسسة الإستراتيجية أصبح توجهها وممارسة من قبل الشركات الرائدة داخل وخارج سلطنة عمان.

- 3- دراسة العبء الوظيفي للموظفين وتوزيع المهام ووضع الحلول التي من شأنها أن تمكن الموظفين من عدم الشعور بضغط العمل المستمر، وتجنيبهم الحاجة للعمل في فترات راحتهم بعد ساعات العمل الرسمية.

4- مراجعة نظام العمل بما يتوافق مع أحدث الممارسات الحديثة منث نظام العمل المرن،

وإدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل لضمان الاستثمار الأمثل للوقت والجهد.

5- التأكد من وجود نظام شفاف يعمل على توفير التحفيز والتقدير المناسب بحيث يتناسب

مع مجتمع المؤسسة.

6- مراجعة جودة البرامج التدريبية المقدمة حاليا والتأكد من فاعليتها وكفاءتها ومناسبتها

لمتطلبات العمل.

وتأتي هذه التوصيات 3 و 4 و 5 و 6 من خلال ما اثبتته نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

والذي أعطى مجال التوازن بين العمل والحياة ومجال التدريب والتطوير أعلى قدر من التأثير على

الرضا الوظيفي فضلا عن أن هذه التوصيات قد تم استخلاصها من خلال ترتيب عبارات الاستبانة

من الأعلى مستوى موافقة إلى الأدنى، وكانت هذه التوصيات موجهة لتحسين المواضيع التي

انطوت عليها العبارات التي حصلت على أدنى مستوى من الموافقة وذلك لمراجعتها وتحسينها.

6.6 الدراسات المقترحة:

1- عمل دراسة تتمحور حول أثر العوامل المالية على الرضا الوظيفي.

2- دراسة عوامل الرضا غير المالية بمنهجية نوعية باستخدام المقابلات الشخصية كأداة لجمع

المعلومات.

3- عمل دراسة مستفيضة لمجالي النمط القيادي وبيئة العمل بهدف الحصول على نتائج أدق

وأكثر توسعا للمجال.

الخاتمة

أقيمت هذه الدراسة والتي تهدف إلى كشف تأثير عوامل الرضا الوظيفي غير المالية على الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان، وشملت الدراسة الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين بالجامعة والمستويات الإدارية والتنفيذية، واقتصرت الدراسة على أربعة عوامل غير مالية وهي النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وجمعت البيانات من مجتمع الدراسة وهم موظفو جامعة الشرقية والذين يبلغ عددهم 388 موظفًا وذلك بواسطة استبانة تم توزيعها إلكترونياً على عينة طبقية شملت 124 موظفًا.

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة فيتضح لنا بأن درجة موافقة عينة البحث تراوحت بين العالية والعالية جدا في أغلب عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل، بينما تراوحت درجة الموافقة في عبارات المتغير التابع بين العالية في أغلب العبارات والمتوسطة في بعض العبارات.

كما بينت البيانات من خلال التحليل الإحصائي بوجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين فيما يتعلق بمستوى الرضا عن النمط القيادي المتبع وذلك لصالح الموظفين الأكاديميين، بينما لم توجد فروق بين الفئات الوظيفية

في مستوى الرضا عن المجالات الثلاثة الأخرى وهي مجال بيئة وموقع العمل ومجال التوازن بين العمل والحياة ومجال نظام التدريب والتطوير المهني.

وبينت البيانات من خلال التحليل الإحصائي بوجود فروق دالة إحصائية بين المستوى الوظيفي الإشرافي والمستوى التنفيذي فيما يتعلق بمستوى الرضا عن النمط القيادي المتبع وذلك لصالح الموظفين بالمستوى التنفيذي، بينما لم توجد فروق بين الفئات الوظيفية في مستوى الرضا عن المجالات الثلاثة الأخرى وهي مجال بيئة وموقع العمل ومجال التوازن بين العمل والحياة ومجال نظام التدريب والتطوير المهني.

وأظهرت البيانات وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين العمانيين وغير العمانيين في مستوى الموافقة في جميع مجالات المتغير المستقل وذلك لصالح الموظفين غير العمانيين.

وأظهرت البيانات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير مدة الخدمة في مجالين وهما "بيئة وموقع العمل"، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال النمط القيادي وذلك لصالح الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم بالجامعة عن 5 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير مدة الخدمة في مجال نظام التدريب والتطوير المهني وذلك لصالح الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم بالجامعة عن 5 سنوات .

بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الفئة العمرية للموظفين لجميع المجالات منفردة وبشكل عام، وهذا يظهر توافق آراء الموظفين من مختلف الأعمار في الإجابة على فقرات الاستبانة.

وأظهر اختبار مستوى الترابط درجة عالية من ترابط جميع مجالات الرضا الوظيفي غير المالية محل الدراسة مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان)، وأوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد إمكانية الاعتماد على البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة للحكم على الفرضيات، حيث أكد التحليل بأن 77.1% من الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان قد تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، وأن النسبة المتبقية تعود لأسباب أخرى تؤثر على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية.

وبالتالي فقد تم من خلال المعالجة الإحصائية قبول الفرضية البديلة الرئيسية والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي وبيئة وموقع العمل والتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية"، وقبول الفرضيتين البديلتين الفرعيتين الثالثة والرابعة وهما "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين العمل والحياة على رضا الموظفين بجامعة الشرقي" و"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب والتطوير المهني المطبق بجامعة الشرقية على رضا الموظفين". وتم رفض الفرضيتين البديلتين

الفرعيتين الأولى والثانية المتعلقةتين بمجال النمط القيادي ومجال بيئة وموقع العمل بسبب الحصول على مستوى دلالة يزيد عن (0.05).

وفي خاتمة هذه الدراسة؛ أشكر الله تعالى أن يسر لي تمامها وآمل أن تساهم هذه الدراسة فيما يسهم في تعزيز بيئة العمل سواء بجامعة الشرقية أو في أي مؤسسة أخرى، كما أشكر كل من ساهم في تيسير متطلبات اكمال هذه الدراسة وكل من دعمني برأي أو مشورة أو بتشجيع. والحمد لله رب العالمين.

المراجع

قائمة المراجع

• المراجع العربية:

- 1- أبو شيخة، (2010): " تعريف المنهج الوصفي "موقع مبعث للاستشارات والدراسات الأكاديمية
- 2- إسماعيل، (2010) "مفهوم التحفيز" <https://hrdiscussion.com/hr8504.html> (
- 3- البدرى، (2016): "أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان" ، رسالة ماجستير، سلطنة عمان.
- 4- الحضرمي، الصوافية، عطاء، (2022): "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، سلطنة عمان.
- 5- الدرعي والقاسمية، (2020): "أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة" . الدوريات المصرية، جمهورية مصر العربية.
- 6- الشرمان، وجعافرة، (2014): "درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي"، المنارة للبحوث و الدراسات، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 7- الشقصي، (2014): "درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير، سلطنة عمان.

- 8- الكنانى، بشاتوه (2014): "عوامل الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها في بعض المتغيرات الديموغرافية"، دراسة منشورة في مجلة الدراسات الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.
- 9- الهدهود، (1994): "العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي"، المؤسسة العامة للتدريب التقني، جمهورية مصر العربية.
- 10- اليزيدي، (2022): "أثر أنماط القيادة السائدة على الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية". دراسة غير منشورة، سلطنة عمان.
- 11- بو خمخم، (2011): "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري"، المجلة الجزائرية للنشر العلمي، الجزائر.
- 12- بصبوص، (2023): "أثر التدريب والتطوير في الرضا الوظيفي"، المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 13- بضياف، عادل. (2018): "نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية جامعة يحي فارس المدية"، مجلة دراسات وأبحاث، الجماهيرية الليبية.
- 14- بو خمخم، (2011): "قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسات العمومية الاستشفائية"، دراسة منشورة، المملكة المغربية.
- 15- سليمان والسيد وإمام، (2023): "أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي ونية دوران العاملين بالمنتجات المصرية" الدوريات المصرية، جمهورية مصر العربية.
- 16- عبد الحفيظ، مرام (2020): "استقطاب المواهب" .

(<https://ae.linkedin.com/pulse/-maram-abdulhafeez>)

17- عبيدات، (2004): "دور الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي"

18- قريرة، الفيض، (2021): "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

بجامعة سبها"، مجلة جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، الجماهيرية الليبية.

• المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Marsoumi,(2023): " Job Satisfaction Among Teaching Staff at Al-Maarif University College and University of Fallujah-Comparative Study" , Al-Maarif University College Journal, Republic of Iraq.
- 2- Fayyazi, M. & Aslani, F. (2015). The Impact of Work-Life Balance on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention; the Moderating Role of Continuance Commitment. International Letters of Social and Humanistic Sciences, 51, 33-41. Retrieved September 6, 2024.
- 3- Haider, Aamir, Abdul Hamid, Hashim, (2015): " A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees' Job Satisfaction" , Abasyn Journal of Social Sciences, Pakistan
- 4- Nguyen, Cuong, The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention (May 1, 2020).
- 5- Rukh, Choudhary, Abbasi, (2014): " Analysis of factors affecting employee satisfaction: A case study from Pakistan" , University of Engineering and Technology, Taxila, Pakistan

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية:

جامعة الشرقية

كلية إدارة الأعمال

استبانة

الأساتذة والأفاضل/ العاملين بجامعة الشرقية

المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " أثر العوامل غير المالية على الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرقية وفي ضوء أهداف هذه الدراسة يمكن تعريف عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بأنها الأمور التي تساعد الإنسان على تحقيق وإشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية غير المالية فهي تلك التي تزيد من شعور الفرد بالترقي في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون مع زملائه والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المالية، بل إن الحوافز المالية لا يتحقق بشكل كامل ما لم يقترن وجودها بحوافز معنوية، وتختلف أهمية العوامل المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين العوامل أو الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها. ..

هذا ويتشرف الباحث باختياركم ضمن عينة هذه الدراسة للإجابة على فقرات الاستبانة المكونة ثلاثة أجزاء وهي جزء البيانات الشخصية وجزء فقرات الاستبانة والمكون من

(39) فقرة، والتي تتدرج تحت محورين يضم المحور الأول أربع متغيرات ويتضمن كل متغير عددًا من الفقرات، ومقابل كل فقرة سلم مكون من خمس درجات تبين درجة الموافقة (مقياس ليكرت الخماسي)، ثم يأتي الجزء الثالث والذي يترك المجال لوضع مقترحات تخص مجال البحث وهو العوامل غير المالية.

ولما تتمتعون به من أمانة علمية مهنية عالية فإنني على ثقة عالية بأنكم ستجيبون بكل موضوعية وشفافية ودقة على محاور هذه الاستبانة، علما بأن اجاباتكم التي ستدلون بها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا أرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بوضع إشارة (V) في العمود الذي يمثل وجهة نظرك.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،

الباحث: سالم بن حمد بن سليم الحارثي

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1. المجال الوظيفي: ☐ أكاديمي
☐ غير أكاديمي
2. مستوى الوظيفة (لغير الأكاديميين فقط): ☐ إشرافي (رئيس قسم فأعلى)
☐ تنفيذي (ما دون رئيس القسم)
3. الجنسية: ☐ عماني
☐ غير عماني (الجنسية:)
4. مدة الخدمة في الجامعة: ☐ أقل من 5 سنوات
☐ من 6 إلى 10 سنوات
☐ أكثر من 10 سنوات
5. الفئة العمرية: ☐ من 20 إلى 30 سنة
☐ من 31 إلى 40 سنة
☐ من 41 إلى 50 سنة
☐ أعلى من 50 سنة

الجزء الثاني: محاور ومتغيرات الدراسة:

المحور الأول: عوامل الرضا الوظيفي غير المالية:

م	الفقرات	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
المجال الأول: النمط القيادي					
1	يقوم مديري المباشر بإشراكي في عمليات التخطيط واعداد مؤشرات الأداء الرئيسية للكلية / الدائرة				
2	يقوم مديري المباشر بتوضيح الخطة التشغيلية والأهداف المراد تحقيقها بشكل دوري وفعال				
3	يشجعني مديري المباشر على تطوير قدراتي				
4	يقوم مديري المباشر بتوجيهي ورفع كفاءة أدائي في العمل				
5	يتصف مديري المباشر بالعدل في تطبيق السياسات وأنظمة العمل				
6	يقدر مديري المباشر الإنجازات والابتكارات التي أحققها				
7	يشجعني أسلوب مديري المباشر على الاستمرار في وظيفتي				
8	يراعي مديري المباشر الجوانب الإنسانية في العمل				
المجال الثاني: بيئة وموقع العمل					
1	يوجد بالجامعة مستوى عالي من التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين				
2	يوجد تقدير واحترام متبادل بين الزملاء داخل الحرم الجامعي				
3	يتم توفير كافة الأدوات والأجهزة التي تسهل أداء العمل				
4	الموقع الجغرافي للحرم الجامعي مناسب بالنسبة لي				
5	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار في وظيفتي الحالية				
6	تتوفر في الجامعة مرافق ذات جودة عالية تساعدني على أداء مهام عملي بشكل أفضل				

7	بيئة العمل صحية ومحفزة للعمل والإنتاجية					
المجال الثالث: التوازن بين الحياة والعمل						
1	نظام ساعات العمل مناسب ويتسم بالمرونة المناسبة					
2	أستطيع إنجاز مهام عملي خلال ساعات العمل ولا أحتاج للعمل خارج ساعات العمل وفي أيام العطلات					
3	أستطيع أداء مهام عملي بالشكل المطلوب ثم أقضي وقت كافي مع عائلتي					
4	أشعر بالرضا عن نظام الإجازات الاعتيادية (السبوعية) المطبق بالجامعة					
5	أشعر بالرضا عن نظام الإجازات غير الاعتيادية (المرضية والأمومة والأبوة والطارئة والعزاء ومرافق المريض والاختبارات والحج) المطبق بالجامعة					
6	يراعي مديري المباشر الحالات الطارئة التي أمر بها					
7	أشعر بالرضا عن الجهد الذي يتطلبه عملي					
المجال الرابع: نظام التدريب والتطوير المهني						
1	تطبق الجامعة نظام يختص بالتدريب وتنمية مهارات وقدرات الموظفين					
2	يقوم مديري المباشر بمناقشتي عن مستوى أدائي في العمل ويبين لي نقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين					
3	يساعدني نظام التقييم السنوي على معرفة النقاط التي أحتاج إلى تطويرها					
4	ساهمت البرامج التدريبية المقدمة لي في تطوير قدراتي في إنجاز العمل المطلوب مني					
5	توفر الجامعة البرامج التدريبية بجودة ومستوى مناسب					
6	توفر الجامعة برامج تدريبية ملائمة لمجال عملي					
7	أرغب بالاستمرار في العمل بالجامعة لأنني أشعر بأن مهاراتي وقدراتي تتطور وتحسن					

المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي:

م	الفقرات	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	الأساليب التي يتبعها مديري المباشر في التواصل مناسبة				
2	أهداف الجامعة ومهام عملي ومسؤولياتي واضحة ومنظمة				
3	أشعر بمساهمتي في تحقيق التقدم لجامعة الشرقية				
4	رتبي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبراتي العملية				
5	عملية تقييم الأداء الوظيفي فعالة وواضحة وذات أهمية بالنسبة لي				
6	يتم تقديم الحوافز والمكافآت بشكل عادل ومرضي ومشجع على الابتكار				
7	يتم ترقية الموظف طبقا للكفاءة الوظيفية				
8	يوجد بالجامعة مسار وظيفي واضح يساعدني على تحقيق أهدافي المهنية المستقبلية				
9	العبء الوظيفي أو كمية الأعمال والمسؤوليات المكلف بها مناسبة				
10	تتسم إدارة الجامعة بالعدالة والمصادقية والشفافية في قراراتها				

الملحق رقم (2) أسماء الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة:

م	الاسم	المهنة
1	الدكتور / محمد بطور	أستاذ مشارك في الإدارة
2	الدكتور / محمد الراشدي	أستاذ مساعد في الإدارة
3	الدكتور / هائل طشطوش	أستاذ مشارك في الإدارة
4	الدكتور / عبد السلام آدم	أستاذ مساعد في إدارة سلاسل الامداد
5	الدكتور / فوزي عبد الجليل	أستاذ مساعد في المالية
6	الدكتور / خالد ماضي	أستاذ مساعد في الإدارة
7	الدكتور / محمد صلاح الدين رزق	أستاذ مساعد في الإدارة