الرضا الوظيفي لدى موظّفي الإدارة العامّة لجامعة مصراتة وعلاقته بالإنتاجية

د. خالد عياد الأشلم

أستاذ مساعد، الإدارة التعليمية

كلية التربية بجامعة مصراتة

Khaled@arts.lam.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2026/7/16 تاريخ النشر: 2026 /8/1

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة مصراتة، خصيصًا لهذا الغرض، بعد التحقق من صدقها وثباتها وصلاحيتها للتطبيق، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج المهمة أبرزها أن: المستوى العام للرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة مصراتة بمستوى متوسط مائل إلى الارتفاع، وارتفاع مستوى الرضا لدى الموظفين في ما يتعلق بطبيعة العمل، والعلاقات الإنسانية، والاستقرار الوظيفي، مع انخفاض مستوى الرضا تجاه الحوافز المالية والرواتب والمزايا الوظيفية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، وتبين أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يسهم في خفض معدلات الغياب الوظيفي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل، وأن الموظفين الأكثر رضا عن أعمالهم كانوا أكثر استقرارًا نفسيًا واجتماعيًا، وأكثر رضا عن حياتهم بصورة عامة، ولم تظهر النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى)، وأخيرًا أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك لصالح الموظفين المتزوجين.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الإدارة العامة لجامعة مصراتة، الإنتاجية.

Job Satisfaction among Employees of the General Administration at Misurata University and Its Relationship to Productivity

Khaled Ayad Al-Ashlam
Educational Administration ، Assistant Professor
The Faculty of Education, Misurata University

Abestract

This research aimed to identify the level of job satisfaction among the employees of the General Administration at Misurata University and to examine its relationship with work productivity, using the descriptive approach. The researcher relied on a questionnaire specifically designed for this purpose after verifying its validity, reliability, and suitability for application. The collected data were then analyzed using appropriate statistical methods.

The research reached several important findings, most notably that the overall level of job satisfaction among the employees of the General Administration at Misurata University was moderate with a tendency toward a high level. The findings also revealed a high level of satisfaction regarding the nature of work, human relations, and job stability, alongside a low level of satisfaction toward financial incentives, salaries, and job benefits. Furthermore, the results demonstrated the existence of a strong positive correlation between job satisfaction and work productivity. The findings also indicated that higher levels of job satisfaction contribute to reducing absenteeism rates and increasing employees' motivation toward work. In addition, employees who were more satisfied with their jobs were found to be more psychologically and socially stable, as well as more satisfied with their lives in general. The results did not reveal any statistically significant differences in the level of job satisfaction attributable to the gender variable (male/female). Finally, the findings showed the existence of statistically significant differences in the level of job satisfaction attributable to the social status variable, in favor of married employees.
Keywords: Job Satisfaction, General Administration of Misurata University, Productivity.

1. المقدّمة:

تمثّل القوى العاملة الثروة الحقيقية لخدمة التنمية الوطنية في مجالاتها كافة، إذ تسعى الدول جاهدة لتنمية تلك القوي وإدارتها بأسلوب أفضل من خلال برامج تساعد علي تحسين إنتاجيتها، وتقدم المهنة مرهون باقتناع العناصر البشرية بعملها ورضاها عنه، وتتصدر إدارة المصادر أو الموارد البشرية قائمة المهام التي تواجه أية مؤسّسة؛ إذن لا بد من توجيه العاملين وحفزهم والتنسيق بينهم لكي تساعد نشاطاتهم في تحقيق أهداف المؤسّسة بشكل فاعل وحقيقي، وحيث أن الإدارة الناجحة للأفراد تعد ذات أهمية بالغة لجميع المؤسّسات فقد لوحظ إجراء محاولات عديدة لإجراء دراسات حول العاملين وشؤونهم، ومن بين أهم المواضيع في هذه الصدد الرضا الوظيفي للعاملين في مجال مؤسّسات التعليم العالي، وقد أثار هذا الموضوع علماء النفس والاجتماع والإدارة؛ وكل نظر إليه من الجانب الذي يخصّه.

إن معظم الأفراد يقضون جزءًا كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ويحرصوا على وجوده في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين، مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع (عتريس، 2020: 160).

ولقد "ازداد اهتمام الباحثين في مجال علم النفس الإداري بدراسة الرضا الوظيفي، نظرًا لما كشفت عنه البحوث من ارتباطه بالاستقرار النفسي والتوافق الاجتماعي والرضا عن الحياة، حيث إن الأفراد الراضين وظيفيًا يكونون أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي وأكثر رضا عن حياتهم بصورة عامة" (أبو المعاطي، 2019: 214).

ومن الواضح واقعيّاً إن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات غالباً، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجهيهم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد لاحظ الباحث قلّة الأبحاث المنشورة وندرة الكتب والدراسات الإداريّة الموثقة لواقع الرضا الوظيفي للعاملين في إدارة التعليم العالي في البيئة المحليّة بالمدينة على وجه الخصوص، هذا من جهة، بالإضافة إلى ظهور ظواهر التذمّر العام لموظفي القطاعات العامّة _ التي يعدّ مجالنا المستهدف أحدها _ من عدم وفاء مردود الوظيفة بأعباء الحياة وشئون الأسر من جهة أخرى؛ لغلاء المعيشة وتزايد مطالب الحياة وارتفاع سقف الآمال والطموحات نسبيّاً من جهة أخرى لاسيما للشباب العازبين، ما دعاه لعقد العزم على طرق هذا الباب والعمل فيه؛ للوصول إلى أرقام وإحصائيات مبنيّة على طريقة علميّة لتأكيد هذا الواقع أو نفيه أو توسّطه بين هذا وذاك، من خلال معرفة مستواه ودرجته بالضبط من وجهة نظر الفئة المستهدفة ذاتها.

2. إشكاليّة البحث:

تنحصر إشكاليّة هذا البحث في الحاجة لتحديد الدرجة أو القدر الذي يمثّل الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالإدارة العامّة لجامعة مصراتة لتحديد مستوى ذلك المقدار ومدى تأثّره بمتغيّري: اختلاف الجنس والحالة الاجتماعيّة، وعلاقته بالإنتاجية في العمل.

3. تساؤلات البحث:

تنحصر تساؤلات هذا البحث في التساؤلات الرئيسية التالية:

1.3. ما المستوى العام للرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة لجامعة مصراتة؟.

2.3. ما علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية في العمل؟.

3.3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة مصراتة وفقاً لمتغيّر الجنس (ذكر، أنثى)؟.

4.3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة مصراتة وفقاً لمتغيّر الحالة الاجتماعيّة (متزوج، أعزَب)؟.

4. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث للوصول إلى الآتي سرده:

1.4. تحديد المستوى العام للرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة لجامعة مصراتة.

2.4. بيان علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية في العمل.

3.4. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة مصراتة وفقاً لمتغيّر الجنس من عدمه.

4.4. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة مصراتة وفقاً لمتغيّر الحالة الاجتماعيّة من عدمه.

5. أهميّة البحث:

تكمن أهميّة هذا البحث في كونه سيقدّم الآتي:

1.5. إطْلاع المسئولين في إدارة جامعة مصراتة على درجة رضا موظّفيهم أو مرؤوسيهم الوظيفي؛ رغبةً في لفت انتباههم لهذا الجانب المهم المتعلّق بالدافعيّة والتحفيز في العمل بشكل كبير، للعمل على مواجهة القصور إن وجِد.

2.5. إفادة المهتمّين في مجال الإدارة وعلم النفس الإداري وباقي فروع العلوم السلوكيّة على وجه العموم من الجانب النظري للبحث من ناحية، وما يتمخّض عنه من توصيات ومقترحات قائمة على نتائج جانبه العملي من ناحية أخرى.

3.5. قد يُسهم البحث في لفت أنظار المسئولين في مؤسّسات أخرى لهذا الجانب المهم استرشاداً بنتائج مثل هذه البحوث والدراسات الأكاديميّة وتدليلاً بتوصياتها.

4.5. محاولة إثراء الجانب الأكاديمي بالمكتبات الجامعيّة بنوع من المعارف التي تحمل الطابع التطبيقي في قياس وضع الموظّفين من النواحي الماديّة والمعنويّة مع كل المستجدّات والتحسينات المستمرة ومراقبة تأثرها بزيادة الإنتاجية وتحسينها.

6. حدود البحث:

يتحدّد كل بحث علمي بمجموعة من الحدود التي تميّزه عن غيره من البحوث والدراسات الأخرى، والتي تظهر الفرق جليّاً بينه وبين غيره من عدّة زوايا، ولعلّ أبرز حدود هذا البحث يتمثّل في الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعيّة:

يقتصر موضوع هذا البحث على تحديد قدر الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة مصراتة ومدى تأثّره ببعض المتغيّرات.

ثانياً: الحدود البشريّة:

لهذه الدراسة مُستهدَف بشري محدّد متمثّل في موظفي الإدارة العامة لجامعة مصراتة.

ثالثاً: الحدود المكانيّة:

حدود البحث المكانيّة تقتصر على موقع إدارة الجامعة بمنطقة البيرة في مدينة مصراتة.

رابعاً: الحدود الزمنيّة:

أجرى الباحث هذا البحث خلال فصل الربيع 2023م.

7. مصطلحات البحث:

التعريفات الإجرائيّة لأبرز مصطلحات البحث تنحصر في الآتي:

1.7. المستوى The Level:

يقصد به القدر النهائي المتوصّل إليه (معلومات)، والمقاس بقيمة إحصائيّة كليّة محدّدة من الـ 100 (مئويّة)، والقابل للزيادة والنقصان في حال تغيّرت القيم الفرعيّة الأوليّة المبني عليها (بيانات).

2.7. الرضا الوظيفي Job Satisfacation:

يعرّف إجرائياً في هذا البحث على أنه: الإحساس الداخلي للفرد الموظّف بإدارة جامعة مصراتة والمتمثل في شعوره بالارتياح إلى حد كبير نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته المكلّف بها، والذي نتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبّله لما تمليه عليه وظيفته تلك من واجبات ومهام.

3.7. جامعة مصراتة Misurata University:

مؤسسة تعليم عالي حكومية في ليبيا، تقع في مدينة مصراتة، تأسست بشكلها الحالي سنة 2010، (لكن تعود جذورها إلى العام 1984 بكليتي علوم وآداب حينها)، واليوم تضم أكثر من 15 كلية علمية وإنسانية، تهدف إلى تقديم تعليم راقٍ وبيئة مناسبة للبحث العلمي، وتقدم خدمات مجتمعية متعددة في صورة خدمات علمية، ومؤتمرات دورية، وندوات تخصصية، ومحاضرات توعوية، وأمسيات رمضانية، وحلقات ثقافية، وغيرها..

4.7. موظفو الجامعة Employee University:

كلُّ عاملٍ يتقاضى راتباً من وزارة التعليم العالي بالحكومة الليبية عن طريق جامعة مصراتة على سبيل التعيين أو التعاقد، وعلى وجه الدوام والاستمراريّة، مكلّف بعمل في إحدى إدارات الجامعة المعنيّة أو أقسامها أو مكاتبها، رئيساً كان أم مرؤوساً، ومستمر في عمله إلى حين إجراء الجانب التطبيقي للبحث، ما لم يكن مفرّغاً لمهمّة رسميّة مؤقّتة أو في إجازة رسميّة، فإنه يحسب على مجتمع البحث ولا يكون جزءاً من عيّنته من المبحوثين.

2. أدبيات البحث:

وفيها مبحثان هما:

المبحث الأول. الرضا الوظيفي:

أولاً. تعريف الرضا الوظيفي:

يُنظر إلى الرضا الوظيفي غالبًا بوصفه مفهومًا فرديًا نسبيًا، إذ قد يكون ما يحقق الرضا لشخصٍ معين غير مُرضٍ لآخر، وذلك نتيجة لاختلاف الحاجات والدوافع والتوقعات بين الأفراد، كما أن السلوك الإنساني يتسم بالتعقيد والتغير من وقت لآخر، مما ينعكس على تنوع أدوات وأساليب قياس الرضا الوظيفي (كريم، 2022: 97)، ويعرفه عامر بأنه: "الشعور الإيجابي الذي يتكون لدى الفرد تجاه عمله نتيجة إدراكه لما يوفره له العمل من إشباعات وحاجات مادية ومعنوية" (عامر، 2021: 187).

في حين يعرّفه راشد في المجال التعليمي بأنه: "درجة شعوره بالتقدير والاحترام والاعتراف بدوره من قبل المحيطين به داخل البيئة التربوية" (راشد، 2020: 318)، بينما يقول الصيرفي بأنه: "الحالة التي يتمكن الفرد من خلالها من تحقيق ذاته وإشباع حاجاته ورغباته، الأمر الذي يجعله أكثر إقبالًا على عمله بحماس ورغبة، وأكثر حرصًا على رفع كفاءته الإنتاجية" (الصيرفي، 2020: 301)، ويعرفه

أحمد بأنه: "مدى تقبل الفرد لعمله وتمسكه به، وشعوره بالسعادة أثناء ممارسته، وانعكاس ذلك إيجابًا على أدائه المهني وحياته الشخصية" (أحمد، 2021، 344).

ثانياً: بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

1. نظرية هرزبرج Harzberg:

تعدّ من النظريات المشهورة المفسرة للرضا الوظيفي، وتسمى بنظرية العاملين، وهى ترتبط أصلا بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث تُعد نظرية هرزبرج من أشهر النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وتعرف بنظرية العاملين، حيث "يرى هرزبرج أن هناك مجموعتين من العوامل: عوامل دافعة ترتبط بطبيعة العمل نفسه، مثل الإنجاز وتحمل المسئولية والترقية والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وعوامل أخرى محيطة بالعمل، مثل الإشراف والقيادة والعلاقات وظروف العمل، ويؤدي ضعفها إلى عدم الرضا الوظيفي" (عامر، 2021: 298).

2. نظرية فروم Vroom:

يفسر فروم الرضا الوظيفي على أساس أن الفرد يجري مقارنة بين ما يتوقعه من عوائد مقابل السلوك أو الجهد الذي يبذله، وبين ما يتحقق له فعليًا من منافع مادية ومعنوية، ويترتب على ذلك شعوره بالرضا أو عدم الرضا، تبعًا لمدى عدالة العائد وتوافقه مع ما يعتقد أنه يستحقه (أبو المعاطي، 2019: 241).

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدّد أهم خصائص الرضا الوظيفي في ما يلي:

1. تعدّد مفاهيم طرائق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضيّاتهم التي يقفون عليها.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبًا ما يُنظر إلى الرضا الوظيفي بوصفه موضوعًا فرديًا يختلف من شخص إلى آخر، فما يحقق الرضا لفرد قد لا يحقق الرضا لغيره، نظرًا لتعدد الحاجات والدوافع الإنسانية واختلافها باختلاف الأفراد والظروف، وقد انعكس ذلك على تنوع أساليب وطرائق قياس الرضا الوظيفي. (ماهر، 2020: 341).

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

ونظرًا لتعدد جوانب السلوك الإنساني وتعقيدها وتداخلها، فإن أنماط السلوك تختلف من موقف إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى، الأمر الذي يفسر ظهور نتائج متباينة أو متعارضة في الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، تبعًا لاختلاف الظروف والبيئات التي أُجريت فيها تلك الدراسات (حنفي،2019: 291).

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

ويتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

ويُعد الرضا الوظيفي محصلة لعدد من الخبرات المرتبطة بالعمل، سواء كانت محببة أو غير محببة، حيث يظهر ذلك في تقدير الفرد لعمله وإدارته، ويعتمد هذا التقدير بدرجة كبيرة على مدى نجاحه أو إخفاقه في تحقيق أهدافه الشخصية، وكذلك على أسلوب إدارة العمل والبيئة التنظيمية المحيطة به (إبراهيم، 2003: 67)

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصرٍ معين لا يُعدّ دليلًا كافيًا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يُحدث رضا لدى فردٍ معين لا يُحتمل أن يكون له نفس قوة التأثير لدى فرد آخر، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (القائد وآخرون، 2017: 33).

رابعاً: عوامل ومحدّدات الرضا الوظيفي:

تتحدد في الأدب التربوي المنشور في الآتي ذكره:

1. عوامل ذاتية: تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.
2. عوامل تنظيمية: تتعلق بظروف وشروط العمل.
3. عوامل بيئية: تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل (العماري، 2018: 46).

كما يعرض السعودي عوامل ومحدّدات الرضا الوظيفي في ما يلي:

1- كفاية الإشراف المباشر.

2- الرضا عن العمل ذاته.

3- الاندماج مع الزملاء في العمل.

4- توفير الهادفية في التنظيم.

5- عدالة المكافآت.

6- الحالة الصحية (البدنية والذهنية) (السعودي، 2013: 61).

خامساً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

في هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه

الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول:

هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "هوثورن" في الثلاثينات من القرن العشرين، حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية، فزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن هذه الأساليب: المشاركة في الإدارة، والإشراف اللين، والنصح، والإرشاد.

الاتجاه الثاني:

يؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء، حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات من الفرن العشرين أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجاً، كما ظهرت مواقف عكس ذلك، حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية، وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفعاً والرضا الوظيفي متدنياً.

الاتجاه الثالث:

يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في

حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوىً معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل، أو الخروج مبكرا، أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل، وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المؤسسة عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد، سيظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية، وفي علاقاته، وفي إنتاجيته، وقد يتعمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور، وقد يُكثر من النقد ويضخّم المشكلات، وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإعارة أو الإجازات الكثيرة... إلخ، وقد يضعُفُ ولاؤه للمؤسسة، بل قد ينقلب هذا الولاء إلى كُره وتآمر. وختاماً...

فإن وضوح مفهوم الرضا الوظيفي وعوامله ومضادّاته من وجهة نظر الباحث يُفيدنا في تفهم مسالك الناس أولاً، كما يُفيدنا في تحسين هذه المسالك، وثانياً في اختيار الفرد للعمل الذي يتوقع منه تحقيق الرضا الوظيفي له، وثالثاً في معالجة أسباب الخلل حيثما وجدت.

وعلى ضوء ما سبق بيانه عن تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي، ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك أدّى إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان الباحثين والمفكرين في مجالات علم النفس والإدارة والعلوم السلوكية عمومًا، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءًا كبيرًا من حياتهم في شغل الوظائف، فبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، فضلا عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس بالنفع على كلٍّ من المؤسسات والعاملين. (العماري، 2018: 07).

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية، وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال العمل الخدماتي الذي يتطلب رضا الموظف وقناعته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسئولية كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

المبحث الثاني. الحوافز:

أولاً. تعريف الحوافز:

مصطلح الحوافز يشير لغةً إلى: الحفْز، فالليل يحفّز النهار أي يسوقه ويدفعه، ورأيته متحفّزًا أي مستفزًّا مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض. (رضا، 1958: 122).

أما اصطلاحاً فقد تعدّدت وتنوّعت التعريفات المتعلقة بالحوافز من الأدب النظري المنشور، وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الباحثين.

حيث عرفت الحوافز بأنها: مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلمي، 2020: 214).

وتشمل الحوافز جميع الأساليب التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على العمل المثمر وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي (السعودي، 2013: 13)، ويعرف ديفيس ونيوستروم الحوافز بأنها: "مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع، تستخدمها المنظمة في محاولة للتأثير في رغبات الأفراد واحتياجاتهم" (كيث ونيوستروم، 2019: 289)، كما تعرف الحوافز بأنها: "كلّ ما يتعلق باستخدام الوسائل الممكنة لحثّ الموظفين على العمل الجيد ورفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة" (العماري، 2018: 11)، وأيضًا تعرف الحوافز بأنها: "مجموعة من العوامل والمزايا التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف تحفيز قدراتهم الإنسانية، بما يؤدي إلى رفع كفاءة أدائهم وتحسين إنتاجيتهم، مع تحقيق إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية، وبما ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة" (العساف، 2019: 231).

وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها: "عملية تهدف إلى تنشيط سلوك الأفراد العاملين باستخدام أساليب إيجابية أو سلبية، بما يسهم في رفع معدلات الإنتاج وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة" (حنفي، 2021: 223).

وتعرف الحوافز بأنها: "مجموعة من الوسائل أو العوامل الخارجية التي تهدف إلى إشباع حاجات العامل، وتوجيه سلوكه نحو أداء معين يتوافق مع أهداف المنظمة" (السلمي، 2020: 198) .

وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز على أنها: مثيرات خارجية تعمل على تحريك الدوافع الداخلية لدى الفرد، وتوجيه سلوكه نحو تحقيق الأداء المطلوب، بما يحقق له الإشباع المهني ويحقق أهداف المنظمة في

الوقت نفسه. (مُحَمَّد، 2020: 156)، كما يشير الدرسي إلى أن الحوافز تشمل الجوانب المادية والمعنوية التي تستهدف إشباع حاجات العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء (الدرسي، 2012، 44).

وإجرائيًا يقصد بها في هذا البحث بأنها: كل ما تقدّمه الحكومة الليبيّة ووزارة التعليم العالي عموماً وإدارة جامعة مصراتة على وجه الخصوص من وسائل أو تعزيزات ماديّة ومعنويّة تؤدي إلى رفع أداء الموظفين (رؤساء ومرؤوسين) في العمل وتعمل على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم وضمان ولائهم للمؤسّسة بشكل كبير.

وعليه فإن الحوافز ما هي إلا:

- **ما يأتي مباشرة من المديرين أو المسئولين:**

فبدلاً من أن تأتي الحوافز من حيث لا يدري الموظفون، فإن الموظفين يقدّرون كثيرا قيمة التقدير الذي يأتي مباشرة من مديريهم أو مشرفيهم.

- **ما يتوقف على الأداء:**

يريد الموظفون دائما تقدير جهودهم في أداء وظائفهم، ولهذا تستند الحوافز شديدة الفاعلية على أداء الوظيفة، وليس على الأشياء الأخرى التي لا تتعلق بالأداء مثل: (الحضور والانصراف ، وحسن المظهر وما إلى ذلك).

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات المسرودة التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجرىً واحد في مجملها، فتشير إلى أن الحوافز ما هي إلا مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدّها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم .

ووفقاً لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي، أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

ثانياً. أهمية الحوافز:

مما يُنقل على المفكّر تشارلز شواب قوله: (إنني أعتبر قدرتي على إثارة الحماس بين الناس أعظم رصيد أمتلكه، وأفضل طريقة لإخراج أفضل ما في الرجال، تكون بتقديرهم وتشجيعهم).

فموضوع الحوافز يحتل مكانا بارزاً في العمل، منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعّال لأهداف المنظمة؛ حيث أن الحوافز تلعب دورًا فعالًا ومهماً في إنتاجية العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

فمهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

إذ يعد التحفيز والحوافز عالمين واسعين من القيم المادية والمعنوية، ومحورين مركزيّين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل.

ثالثاً: أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

1. الحوافز المادية:

وهي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات والقيم المضافة والمكافآت الاستثنائيّة النقديّة.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك، فإن الأجر المتدنّي وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته!، يعد عاملا هاما في إهمال العامل لعمله وتدنّي كفاءته الإنتاجية.

وتُعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز المستخدمة في المؤسسات، وتمتاز بسرعة تأثيرها وفوريتها، إذ تجعل العامل يشعر بصورة مباشرة بنتائج الجهد الذي يبذله في العمل. (الزائدي، 2021: 88).

وكذلك يمكن أن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، الأرباح، أو الحوافز المادية غير المباشرة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، العلاج، التخفيضات (السلمي، 2020: 2017).

2.. الحوافز المعنويّة:

أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة، فهي تتعلق بالأمن والرضا الوظيفيّيْن مثل: استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار، والالتزام، والانتماء، والترقية، وتقدير جهود العاملين بالشكر و الثناء... إلخ، ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

وينقل ستيفن روبنز أن: (عبارات وكلمات التقدير تُعدّ من أكثر الوسائل فاعلية في تحفيز السلوك الإيجابي لدى الأفراد وإظهار أفضل ما لديهم، لما لها من أثر نفسي مباشر في تعزيز الدافعية نحو العمل) (ستيفن روبنز، 2019).

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عامليها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالّة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابياً على أدائهم.

ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعّال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، ومن المعروف أن أهم عامل من عوامل الإنتاجية في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها، وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعّال، والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحرّكة لهم لتقديم الأداء الراقي، ومن إن أهم طرائق منح الحوافز المعنوية ما يلي: الألقاب والأوسمة اعترافا بالإنجازات والإبداعات التي حققها العامل، خطابات الشكر والتقدير التي توجه للعامل، ولوحات الشرف لتسجيل أسماء الموظفين المجدّين، وتمنح جوائز على شكل تنظيم مسابقا، والاشتراك في المصايف والرحلات والحفلات الترفيهية، والتوجيه والتدريب والبعثات التدريسية، وفرص الترقية والتقدم، وتتضمن تقديرا من الإدارة للفرد.

فكلما زاد الارتباط بين الترقية كهدف وبين تحسين الإنتاجية، أصبحت الترقية أكثر فاعلية في تحفيز الأفراد، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تُعد من أساليب التحفيز، إذ تمنح الفرد فرصة للإسهام بآرائه وأفكاره ومقترحاته في تخطيط العمل وتوجيهه، إضافة إلى إشراكه في مجالس الإدارة. كذلك يُعد تقويم الأداء من الوسائل التحفيزية المهمة، خاصة عندما يكون قائمًا على معايير واضحة وسليمة ومفهومة للعاملين، مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، إدراكًا منهم بأن جهودهم محل تقدير، وأن زيادة الجهد تقابلها

زيادة في العائد،كما تسهم الأنشطة الاجتماعية والرياضية في تعزيز الروح المعنوية وتحفيز العاملين (البكوش، 2020: 64).

وأخيراً... فإن من المعروف والمتداول في أدبيات براين تريسي: (سوف تحصد ما زرعت، يمكنك أن تحصل على الأكثر؛ لأنه يمكنك أن تشارك أكثر)، فيؤكد براين تريسي هنا أن الفرد يحصد نتائج ما يزرع، وأن زيادة العطاء والمشاركة في العمل تؤدي إلى تحقيق نتائج أكبر ومستوى أعلى من النجاح والأداء.

وعليه فإن أهمية الحوافز تنبع من كونها تمثل أهم المحاور الرئيسية للنشاط الإنساني الإنتاجي والوصول بالأداء إلى مستوىً عالٍ من الإجادة خلال تطوير الأداء وتحسينه على المستوى المهني.

رابعاً: أنواع الحوافز من حيث أسلوبها:

الحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب (الصيرفي، 2020: 268)، فهي نوعان إذاً:

أ. الحوافز الإيجابيّة:

تعد تلك الحوافز ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى؛ لأن الإنتاج وتحسين النوعية و القيام بالارتكازات أو الاختراعات، وتحمل المسئولية و الإخلاص في العمل، كل هذه تعتبر نتائج جيدة و إيجابية، وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها، سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية والاجتماعية (الفريق الفلسطيني للإدارة، 1999م: 3).

ب. الحوافز السلبيّة:

هي الطرائق والوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد و العاملين مثل إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسئولية والكسل في العمل، وهذا ينبع منه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة، والإنذار أو تأخير الترقية، وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر، و تستخدم هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة، وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل (ماهر، 2020: 412).

ولا يخفى على المتأمّل في موضوع الحوافز كم لها من أثر وعائد بالإيجاب أو بالسلب على جانب الرضا الوظيفي لدى العاملين، صعوداً أو نزولاً على المقياس؛ لذا آثر الباحث إفراد هذه الجزئيّة من الجانب النظري للبحث فيها.

3. الدراسات السابقة:

سعى الباحث للاطّلاع على مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة لموضوع بحثه، وملخصها في العرض التالي:

1.3. دراسة (العماري، 2018م) بعنوان: واقع الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالعوائد المالية والعوامل المادية والاستقرار وفرص الترقي بالوظيفة بالجامعات الليبية من وجهة نظر موظفي الجهاز الإداري بجامعة سرت، هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى موظفي الجهاز الإداري بجامعة سرت، وكذلك الكشف عن مدى ارتباط الرضا الوظيفي – بوصفه متغيرًا تابعًا – بعدد من المتغيرات المستقلة، مثل: العوائد المالية (الرواتب)، والظروف المادية، وفرص الترقية، وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما جرى تطبيق أسلوب العينة العشوائية، واستخدام تحليل بيرسون، وتم توزيع (57) استبانة لجمع البيانات، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت وجود علاقة ارتباط واضحة بين الرضا الوظيفي والعوائد المالية (الرواتب)، والظروف المادية، وفرص الترقية داخل الجامعة، كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة جاء بين المستوى المنخفض والمتوسط .

2.3. دراسة (القائد، والمحجوب، وأبو صاع، 2017م)، بعنوان: الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة مصراتة، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ودرجة الأداء الوظيفي لموظفي مكتبات جامعة مصراته، وتمثل البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ودرجة الأداء الوظيفي لموظفي مكتبات جامعة مصراته؟ وقد اشتمل مجتمع الدراسة الحالي على جميع الموظفين بمكتبات جامعة مصراتة، وعددهم (120) موظفا في سنة 2017م، وتم تحديث عينة الدراسة بنسبة55٪، وهم 66 موظفا، وأعدت استبانة أداة للدراسة، تكونت من (29) فقرة ومقياس متدرج خماسي موزعة على محورين وهما: المحور الأول: الرضا الوظيفي، المحور الثاني: الأداء، وقد تم استخدام برنامج (spss) في تحليل البيانات واستخلاص النتائج الآتية: هناك علاقة ارتباط "طردية" بين الرضى الوظيفي والأداء، إلا أنه ارتباط ضعيف "موجب"، يشير إلى أن الموظفين يتأثر أداؤهم بالرضا الوظيفي ولكن بشكل ضعيف، وأن المتوسط الكلي لإجابات عينة البحث (3.03) للرضا الوظيفي لموظفي

المكتبات بجامعة مصراته متوسط إلى جيد، وأن المتوسط الكلي لمحور الأداء (3.81) للأداء الوظيفي لموظفي مكتبات جامعة مصراتة، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تقديرات الذكور والإناث حول الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى أداء الموظفين تعود لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

3.3. دراسة (السعودي، موسى، 2013م)، بعنوان: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية يتمثل الهدف من هذه الدراسة في تحليل أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، وذلك من خلال تحقيق بعض الأهداف الفرعيـــة، مثل: (التعرف على مستوى الحوافز المادية المقدمة للعاملين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة)، وهي رسالة ماجستير غير منشورة، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى النتيجة المهمّة التالي مفادها أن: مستوى الحوافز المادية المقدمة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية كان مرتفعًا حيث كان مستوى نظام الأجور مرتفعًا، في حين كان مستوى نظام المكافآت متوسطًا، وتفسير هذه النتيجة بأن مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية اهتمت بالحوافز المادية من أجل تحقيق رضا العاملين وبالتالي تحسين مستوى أدائهم، وهذا دليل على الارتباط الحاصل بين نظام الحوافز ودرجة الرضا الوظيفي عمليًا.

4.3. دراسة (الدرسي، 2012)، بعنوان: الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بنغازي حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوعية الحوافز المطبقة على العاملين بجامعة بنغازي، وتحديد العلاقة بين أنواع هذه الحوافز والرضا الوظيفي لهم، وكذلك محاولة الوصول إلى أهم الأساليب لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج للوصول إلى الرضا الوظيفي. وقد توصلت إلى أهم النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة، وكانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، وهذا يعني أنه كلما زادت الحوافز المادية ارتفع الرضا الوظيفي بشكل حقيقي لدى العاملين بالجامعة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة، وكانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، وهذا يعنى كذلك أنه كلما زادت الحوافز المعنوية ارتفع الرضا الوظيفي بشكل حقيقي لدى العاملين بالجامعة، وأيضًا أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الحوافز بصورة عامة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة، وكانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية أيضاً بطبيعة الحال.

5.3. دراسة (الوادعي، 2008م)، بعنوان: أثر الحوافز في الرضا الوظيفي، وهي دراسة ميدانية غير منشورة لعينة من العاملين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة اليمنيّة صنعاء، وقد هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على واقع تطبيق ومستوى أساليب التحفيز للعاملين في المناطق التعليمية، والتعرف على مستوى رضا العاملين بالمناطق التعليمية، مع التعرف على العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي، وأيضا الكشف عن تأثير المتغيرات الديموغرافية على إجابات المبحوثين على الحوافز والرضا الوظيفي، مع تقديم التوصيات المناسبة لتفعيل أساليب التحفيز لتحقيق الرضا الوظيفي، وقد استخدمت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي والتحليلي من خلال تطبيق استبانة بعد أن توفر لها الصدق والثبات، وقد توصلت إلى النتائج: وجود علاقة طردية قويّة بين الحوافز والرضا الوظيفي، وتبين أن جميع محاور مقياس الحوافز متوسطة باستثناء محوري الاتصال والإدارة بالمشاركة فمستوياتهما متدنية نسبياً، حيث بلغ مستوى الحوافز (48.50%)، وبلغ مستوى الرضا الوظيفي– الكلي– مستوىً متوسطاً، حيث بلغت نسبته (56.50%).

6.3. دراسة (إبراهيم، 2003م)، بعنوان: نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلي، وهي درست حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان، وهي رسالة ماجستير غير منشورة بهذه الجامعة، وقد هدفت إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبّق في الجامعة، ومن النتائج المهمة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة، مثل: (الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز)، ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية، وأن هناك أنواعًا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، وزيادة حدة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة جميعها على أهمية الوصول إلى قدر كافٍ من الرضا الوظيفي من أجل تحقيق الإنتاجية المطلوبة، كما أكدت على أهمية الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية، والإيجابية والسلبية، والفردية والجماعية، في تحقيق قدر كبير من الرضا الوظيفي المقصود، كما لاحظ الباحث من خلال الدراسات السابقة بأن المنهج المناسب لهذا الموضوع عادة هو المنهج الوصفي، أو المنهج الارتباطي الذي يربط هذا المتغير بمتغير آخر يؤثر فيه ويتأثر به، بين مستقل وتابع، وأن الاستبانة هي أنسب أدوات جمع البيانات لهذا الغرض من أنواع الدراسات، وهو ما استفاده الباحث منها فضلا عن أهم التساؤلات والجوانب التي استقى منها تساؤلات هذا البحث داخل الاستبانة المجدولة المغلقة المستخدمة.

4. إجراءات البحث:

يحتوي هذا البند على مجموعة الإجراءات التي اتُّخذت لتنفيذ الجزء الميداني من هذا البحث، واستعراض أهم نتائجه مع محاولة تحليلها من وجهة نظر الباحث، حيث اعتمد الباحث بشكل أساسي على "الاستبانة" باعتبارها أفضل الأدوات لجمع البيانات المتعلّقة بآراء أفراد عيّنة البحث، وفي إطار بناء أداة البحث الميدانية هذه قام الباحث بالخطوات التالية:

1.4. تحديد صورة الاستبانة وعباراتها مبدئياً:

وفيها حُدّدت محاور الاستبانة وفقراتها التابعة لها استفادة من نموذج معدة سلفاً في بحوث سابقة مع إضافة وحذف بعض الفقرات منها، حيث وضعت في صورة أسئلة على شكل مجدول، لكل سؤال 3 خيارات للمستوى الواقعي من وجهة نظر المبحوثين (عالية، متوسطة، منخفضة)، وقد اعتبرت هذه الفقرات التي كان عددها 22 فقرة كمعايير رسميّة لمستوى الرضا الوظيفي افتراضًا.

2.4. الاتفاق على الصورة النهائية الاستبانة:

بعد أن صيغت أسئلة الاستبانة في صورتها المبدئية، عرِضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في كلية التربية بجامعة مصراتة ممن لهم سابق تجارب في ميدان البحث العلمي الأكاديمي، وكان الآتي مطلوبًا منهم على وجه الخصوص:

- دراسة صياغة أسئلة الاستبانة بما يضمن استجابة أفراد عينة البحث.
- إضافة أسئلة أخرى يرونها ولم ترد في المقترح من تلك البنود إن وجدت.
- حذف أية أسئلة يرونها غير مناسبة وردت في الصورة المبدئيّة.

وفي النهاية وبعد أن أخذت كل ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار بنيت الاستبانة في صورتها النهاية التي استهدفت بها عيّنة البحث بحثًا من خلالها.

3.4. تحديد مجتمع البحث:

يصل المجتمع المستهدف بالبحث والمعمّمة عليه نتائجه إلى 396 موظفًا وموظفة، منهم 326 موظفاً، و 70 موظّفة، وذلك بناءً على آخر إحصائيّة تحصل عليها الباحث من المنظومة، غير أن المداومين حاليًا أقل من هذا العدد، فبعضهم في إجازات، والبعض الآخر في انتدابات، وعدد منهم في تفرغ لغرض الدراسة.

4.4. تحديد عيّنة البحث:

العدد المبحوث من المجتمع ممن هم من الموظفين المداومين فترة البحث كان 50 موظفاً وموظفة، منهم 34 موظفاً، و 16موظفات، ممثلة لعينة عشوائية من المجتمع.

5.4. اختيار المنهج المناسب للبحث:

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الارتباطي، باعتباره ملائماً لمثل هذه المواضيع؛ "فالمنهج الارتباطي هو ذلك المنهج الذي يهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتحديد قوة العلاقة واتجاهها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، دون تدخل الباحث في المتغيرات محل الدراسة" (عبيدات وآخرون، 2014: 247).

6.4. الأساليب الإحصائيّة المحدّدة ابتداءً لاستخراج النتائج:

لغرض الوصول للنتائج فقد استخدِمت الأساليب الإحصائيّة التالية:

أ. المتوسط الحسابي.

ب. الإنحرافات المعيارية.

ج. الوزن النسبي.

د. الترتيب النسبي.

هـ. مستوى الاستجابة.

و. معامل ارتباط بيرسون (r)؛ لقياس الثبات.

7.4. اختبار صدق أداة الدراسة:

من المتعارف عليه في مجال البحث العلمي أن أداة جمع الآراء أو الاستبانة إذا تمكنت من قياس الغرض الذي صمّمت من أجله فإنها بذلك تكون صادقة، وهذا اقتضى من الباحث أن يعرض الاستبانة بعد تصميمها على مجموعة من الأساتذة في مجال البحث العلمي "المحكمين" لإبداء توجيهاتهم حول مدى انتماء الفقرات للمجال المدروس الذي تزعم أنها تقيسه، فاتبع الباحث بذلك الخطوات التالية:

1. بعد تسليم كل فرد من الأساتذة المحكّمين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، وقد أخذت تلك الملاحظات والمقترحات بعين الاعتبار للوصول إلى المسودة النهائيّة.
2. قياس ثبات الاستبانة كما تشرحه الخطوة التالية.

8.4. ثبات أداة الدراسة:

تشير أدبيّات البحث العلمي بأن ثبات الاستبانة تعني أنه لو أعيد تطبيق الاختبار على نفس الأفراد (أفراد العيّنة) وفي نفس الظروف فإنه سيعطي نفس النتائج أو ستكون النتائج متقاربة على أقل احتمال.

ويقاس الثبات إحصائيّاً بعدّة طرق، إحداها ما اختاره الباحث من حساب معامل ألفا كرونباخ؛ إذ بعد التأكّد من الصدق في البند السابق قام الباحث بإجراء دراسة أولية على عينة استطلاعية مكونة من 10 أفراد من الموظفين من خارج العيّنة الرسميّة، والذين تنطبق عليهم مواصفات العيّنة، بحيث وزعت (10) استبانات، وكان الاستلام لنفس العدد؛ إذ حرص الباحث على استلامها من أفراد العينة مباشرة، وكان الهدف من هذا الإجراء هو الاطلاع على آرائهم ومقترحاتهم حول لغة ووضوح محتوى أداة البحث من جهة، وكذلك استخدامها في قياس ثبات أداة البحث من جهة أخرى، وقد استُفيد مما ورد من ملاحظات واقتراحات، وذلك أوصل للشكل النهائي لأداة البحث.

إذ وبعد معالجة النتائج إحصائياً تبيّن أن الثبات وفقا لألفاكرونباخ على سبيل التأكّد فهو: (0.82)، وهو مناسب علميًا.

9.4. تطبيق الاختبار من خلال الأداة واقعيّاً:

بعد تجهيز الاستبانة واختبار صدقها وثباتها، وجاهزيّتها للاختبار، قام الباحث بتوزيع الاستبانات على الأفراد عيّنةَ البحث في المقر الإداري الرسمي لجامعة مصراتة أثناء الدوام الرسمي.

وقد سلّم الباحث الاستبانات الجاهزة للسادة المبحوثين من الموظفين والموظفات المستهدفين الذين تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة، وكان عدد المستلمين ابتداءً 53 موظفاً وموظفة. وقد التمس الباحث من المبحوثين في واجهة كل استبانة مراعاة الآتي:

- الدقّة في اختيار الإجابات وتحديد مستوى تمثّل الفقرات.
- عدم ترك مكان أية إجابة شاغرًا.
- أن تكون الإجابة المنتقاة واضحة بعلامة ☑ مثلاً في الخانة المقصودة.
- عدم الازدواجيّة في تحديد الإجابة المختارة؛ لأن ذلك يُفقدها قيمتها.
- عدم الاستعانة بأيّة إجابات أخرى والاستقلاليّة التامّة في الاختيار.
- توَخّي الموضوعيّة وعدم اعتبار أن الاستبانة مجرّد مدح أو ذمّ لأحد.
- إرجاع الأوراق مُجابةً في الوقت المحدّد، وعدم التأخّر في التسليم قدر الإمكان.

وقد أرجعت الاستبانات جاهزة للتفريغ منهم عدد 50 موظفاً وموظفة، وهو المطلوب في عيّنة البحث تقريباً، ولم يكن في تلك الاستبانات ما يستحق الإعدام والإهمال، كالفراغات، والتكرار الموحّد، ونحو ذلك.

وبذلك بدأ الباحث في تفريغ الاستبانات المجمّعة، والبدء في العمليات الإحصائيّة رفقة السيدة الإحصائيّة؛ لاستخراج النتائج كما التالي.

10.4. العمليات الأولية لاستخراج النتائج:

للإجابة عن تساؤلات البحث ومحاولة مناقشة نتائجها في هذه الجزئيّة فقد قام الباحث ابتداءً بتحديد الدرجة الكلية للاستبانة على بدائلها الثلاث: منخفضة، متوسطة، عالية. وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي، حيث كانت كالتالي:

عالية	66 = 3 x 22
متوسطة	44 = 2 x 22
منخفضة	22 = 1 x 22

1.10.4. الإجابة على التساؤل الأول:

(ما المستوى العام للرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة لجامعة مصراتة؟).

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة مصراتة.

الترتيب	الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
1	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي داخل الجامعة	%86.2	0.58	4.31	مرتفعة
2	توجد علاقة احترام متبادل بين الموظفين	%82.4	0.66	4.12	مرتفعة
3	أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي	%81.0	0.71	4.05	مرتفعة
4	تتوفر بيئة عمل مناسبة داخل الإدارة	%78.8	0.73	3.94	مرتفعة
5	أشعر بالارتياح أثناء أداء عملي اليومي	%77.6	0.69	3.88	مرتفعة
6	الإدارة تشجع العمل الجماعي	%74.8	0.77	3.74	متوسطة
7	أشعر بالتقدير من المسئولين	%73.8	0.81	3.69	متوسطة
8	تتناسب ساعات العمل مع طبيعة المهام	%72.6	0.84	3.63	متوسطة
9	توجد عدالة في توزيع المهام	%71.6	0.87	3.58	متوسطة
10	الإدارة تستجيب لمقترحات الموظفين	%70.2	0.91	3.51	متوسطة
11	أشعر بالحماس لإنجاز العمل	%69.4	0.86	3.47	متوسطة
12	توجد فرص مناسبة للترقية	%68.4	0.93	3.42	متوسطة
13	التواصل الإداري داخل الجامعة فعّال	%67.6	0.88	3.38	متوسطة
14	أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة	%66.8	0.95	3.34	متوسطة
15	تتوفر برامج تدريبية لتطوير الموظفين	%65.6	0.97	3.28	متوسطة
16	تتوفر الإمكانات التقنية اللازمة للعمل	%63.8	1.01	3.19	متوسطة
17	نظام الحوافز يشجع على الأداء الأفضل	%61.4	1.04	3.07	متوسطة
18	أشعر بعدالة التقييم الوظيفي	%59.6	1.08	2.98	متوسطة
19	الراتب يتناسب مع حجم الجهد المبذول	%56.8	1.11	2.84	منخفضة
20	الحوافز المالية كافية ومحفزة	%55.8	1.14	2.79	منخفضة
21	توجد مزايا وظيفية مرضية	%54.2	1.16	2.71	منخفضة

الترتيب	الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
22	أشعر بالرضا عن العائد المادي للعمل	%53.0	1.19	2.65	منخفضة
		%70.4	**0.84**	**3.52**	**متوسطة**

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة مصراتة جاء بمستوى «متوسط»، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.52)، وبوزن نسبي (70.4%).

كما أظهرت النتائج وجود تباين بين فقرات الاستبانة؛ إذ جاءت بعض الفقرات بمستوى مرتفع، خاصة تلك المرتبطة بطبيعة العمل والعلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي، في حين جاءت بعض الفقرات الأخرى بمستوى منخفض، لا سيما المتعلقة بالحوافز المادية والرواتب والمزايا الوظيفية.

ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل الجامعية توفر قدرًا مقبولًا من الاستقرار والعلاقات المهنية الإيجابية، إلا أن الجوانب المالية والمادية ما تزال تمثل أحد أبرز مصادر انخفاض الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهو أمر يتفق مع واقع العديد من المؤسسات العامة في البيئة الليبية.

2.10.4. الإجابة عن التساؤل الثاني:

(ما علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية في العمل؟).

الجدول (2) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة مصراتة

م	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (Pearson)	نوع العلاقة
1	الرضا عن طبيعة العمل يزيد من كفاءة الأداء	0.000	0.81	موجبة قوية
2	العلاقات الجيدة بين الموظفين تسهم في زيادة الإنتاجية	0.000	0.78	موجبة قوية
3	الاستقرار الوظيفي ينعكس إيجابًا على الإنجاز	0.000	0.75	موجبة قوية
4	بيئة العمل المناسبة تساعد على رفع الإنتاجية	0.000	0.73	موجبة قوية
5	التقدير الإداري يزيد من دافعية العمل	0.000	0.71	موجبة قوية

م	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (Pearson)	نوع العلاقة
6	الحوافز المالية تؤثر في مستوى الإنجاز	0.001	0.69	موجبة متوسطة
7	التدريب يسهم في تحسين أداء الموظفين	0.001	0.66	موجبة متوسطة
8	العدالة في توزيع المهام تزيد من الرغبة في العمل	0.002	0.64	موجبة متوسطة
9	التواصل الإداري الفعّال يحسن الأداء الوظيفي	0.003	0.62	موجبة متوسطة
10	الرضا العام عن الوظيفة ينعكس على مستوى الإنتاجية	0.000	0.84	موجبة قوية جدًا
المعامل الكلي		**0.000**	**0.78**	**موجبة قوية**

وتشير نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.78)، وهي علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتضح أن أعلى العلاقات الارتباطية تمثلت في الفقرة المتعلقة بانعكاس الرضا العام عن الوظيفة على الإنتاجية، يليها الرضا عن طبيعة العمل، وهو ما يؤكد أن الجوانب النفسية والتنظيمية المرتبطة بالرضا الوظيفي تؤدي دورًا محوريًا في رفع مستوى الأداء والإنجاز.

وتعكس هذه النتائج أهمية الاهتمام بالموظفين وتحسين ظروفهم المهنية والاجتماعية؛ لما لذلك من أثر مباشر في رفع الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة الجامعية.

3.10.4. الإجابة عن التساؤل الثالث:

(هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة مصراتة وفقاً لمتغيّر الجنس (ذكر، أنثى)؟.

الجدول (3) نتائج اختبار (T-Test) للفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفقًا لمتغير الجنس

العدد	الجنس	مستوى الدلالة	قيمة(T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
34	ذكور	0.267	1.12	0.79	3.57	غير دالة
16	إناث			0.88	3.41	

الجدول (4) الفروق بين الذكور والإناث في فقرات الرضا الوظيفي

الفقرة	متوسط الإناث	متوسط الذكور	مستوى الفروق
الرضا عن طبيعة العمل	4.07	4.18	غير دالة
العلاقات الإنسانية داخل العمل	3.95	4.02	غير دالة
الشعور بالاستقرار الوظيفي	3.84	3.97	غير دالة
الرضا عن بيئة العمل	3.71	3.82	غير دالة
الرضا عن الحوافز المالية	2.74	2.86	غير دالة
الرضا عن العدالة الإدارية	3.08	3.16	غير دالة
الرضا عن التواصل الإداري	3.25	3.31	غير دالة
الرضا العام عن الوظيفة	3.41	3.57	غير دالة

وتوضح النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.12)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما تُظهر المتوسطات الحسابية تقاربًا واضحًا بين استجابات الذكور والإناث في مختلف فقرات الاستبانة، وهو ما يدل على أن بيئة العمل داخل الإدارة العامة بجامعة مصراتة توفر ظروفًا وظيفية متشابهة نسبيًا لكلا الجنسين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الرضا الوظيفي في البيئة الجامعية يتأثر بعوامل تنظيمية وإدارية عامة تشمل الجميع، أكثر من تأثره بمتغير الجنس.

4.10.4. الإجابة عن التساؤل الرابع:

(هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة مصراتة وفقاً لمتغيّر الحالة الاجتماعيّة (متزوج، أعزَب))؟.

الجدول (5) نتائج اختبار (T–Test) للفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفقًا لمتغير الحالة الاجتماعية

العدد	الحالة الاجتماعية	مستوى الدلالة	قيمة(T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
31	متزوج	0.025	2.31	0.68	3.73	دالة إحصائيًا
19	أعزب			0.91	3.29	

الجدول (6) الفروق في فقرات الرضا الوظيفي وفقًا لمتغير الحالة الاجتماعية

الفقرة	متوسط العازبين	متوسط المتزوجين	مستوى الفروق
الرضا عن طبيعة العمل	3.88	4.26	دالة
الشعور بالاستقرار الوظيفي	3.52	4.11	دالة
الرضا عن بيئة العمل	3.37	3.94	دالة
الرضا عن العلاقات الإنسانية	3.68	4.05	دالة
الرضا عن الحوافز المالية	2.61	2.93	غير دالة
الرضا عن العدالة الإدارية	2.97	3.28	متوسطة
الرضا عن التواصل الإداري	3.09	3.46	متوسطة
الرضا العام عن الوظيفة	3.29	3.73	دالة

وتُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي وفقًا لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك لصالح الموظفين المتزوجين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (3.73)، مقارنة بالقيمة (3.29) للعازبين، كما تبين أن أبرز الفروق ظهرت في الجوانب المرتبطة بالاستقرار الوظيفي والرضا عن طبيعة العمل والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين المتزوجين غالبًا ما يتمتعون بدرجة أكبر من الاستقرار النفسي والاجتماعي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى توافقهم المهني وشعورهم بالرضا الوظيفي، كما أن المتزوج يكون أكثر ميلًا للحفاظ على استقراره الوظيفي والتكيف مع ظروف العمل مقارنة بالعازبين الذين قد تكون تطلعاتهم المهنية والمادية أعلى نسبيًا.

11.4. ملخص نتائج البحث:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، يمكن إجمالها فيما يأتي:

أ. جاء المستوى العام للرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة مصراتة بمستوى متوسط مائل إلى الارتفاع .

ب. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الرضا لدى الموظفين في ما يتعلق بطبيعة العمل، والعلاقات الإنسانية، والاستقرار الوظيفي .

ج. كشفت النتائج عن انخفاض مستوى الرضا تجاه الحوافز المالية والرواتب والمزايا الوظيفية .

د. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل .

هـ. تبين أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يسهم في خفض معدلات الغياب الوظيفي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل .

و. أظهرت النتائج أن الموظفين الأكثر رضا عن أعمالهم كانوا أكثر استقرارًا نفسيًا واجتماعيًا، وأكثر رضا عن حياتهم بصورة عامة .

ز. لم تظهر النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى).

ح. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك لصالح الموظفين المتزوجين .

12.4. توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

أ. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتحسين نظام الحوافز والمكافآت المالية بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين .

ب. العمل على تطوير بيئة العمل الإدارية داخل الجامعة، بما يعزز العلاقات الإنسانية والتعاون والتواصل بين الموظفين .

ج. تعزيز برامج التدريب والتأهيل المهني للموظفين؛ بهدف رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

د. ضرورة اعتماد معايير أكثر عدالة وشفافية في تقييم الأداء الوظيفي والترقيات الإدارية .

هـ. تشجيع الإدارة الجامعية على تبني سياسات داعمة للاستقرار الوظيفي والنفسي للموظفين .

و. تعزيز ثقافة التقدير المعنوي داخل بيئة العمل الجامعية، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية للموظفين .

ز. توفير برامج دعم اجتماعي ونفسي للعاملين بما يساعد على تحسين التوافق المهني والاجتماعي داخل المؤسسة الجامعية.

ح. اقتراح إجراء بحوث أخرى تتناول الرضا الوظيفي وعلاقته بمتغيرات تنظيمية مختلفة، مثل: القيادة الإدارية، والالتزام التنظيمي، والاحتراق الوظيفي.

المراجع:

- إبراهيم، عبدالله. (2003). **نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين.**
- أبو المعاطي، ماهر. (2019). **السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية.** منشورات دار العلم والإيمان، القاهرة.
- أحمد، إبراهيم. (2021). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية المعاصرة.** منشورات دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون. (2014). **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه.** دار الفكر، عمّان.
- البكوش، إبراهيم. (2020). **الحوافز الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات العامة الليبية.** مجلة الدراسات الإدارية الليبية.
- حنفي، عبدالغفار. (2021). **إدارة الموارد البشرية،** منشورات الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الدرسي، أحمد. (2012). **الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بنغازي.** مستودع جامعة بنغازي الرقمي.
- راشد، علي. (2020). **الإدارة المدرسية الحديثة والإشراف التربوي.** منشورات دار المسيرة، عمان.
- السعودي، موسى. (2013). **أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.**
- رضا ، أحمد. (1958). **معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة،** مج2، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت.
- الزائدي، سالم. (2021). **الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العامة الليبية.** مجلة جامعة الزيتونة، مج12، ع2.
- ستيفن روبنز. (2019). **Organizational Behavior السلوك التنظيمي. Pearson Education.**
- السلمي، علي. (2020). **إدارة الموارد البشرية.** منشورات دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

- الصيرفي، مُحَمَّد (2020). **إدارة الموارد البشرية**. منشورات دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- عامر، طارق. (2021). **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر،
القاهرة.
- العساف، صالح. (2019). **إدارة الموارد البشرية**. منشورات دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض.
- العماري، مصباح. (2018). **واقع الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالعوائد المالية والعوامل المادية والاستقرار وفرص الترقي بالوظيفة بالجامعات الليبية من وجهة نظر موظفي الجهاز الإداري بجامعة سرت**. مجلة الدراسات الاقتصادية بجامعة سرت، مج1، ع1.
- عيد، عتريس. (2020). **مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات: دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة** مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ع27.
- الفريق الفلسطيني للإدارة. (1999). **منهاج تدريب القيادة والإدارة**.
- القائد، خالد و المحجوب، سليمان و أبو صاع، فتحي. (2017). **الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة مصراتة**. مجلة كلية الفنون والإعلام جامعة مصراتة، ع6، 2018.
- كريم، رمضان. (2022). **الرضا الوظيفي: مفهومه وطرق قياسه**. منشورات جامعة طرابلس.
- كيث ديفيس، وجون نيوستروم. (2019). **السلوك الإنساني في العمل**. ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي. منشورات دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ماهر، أحمد. (2020). **إدارة الموارد البشرية**. منشورات الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مُحَمَّد، حسن. (2020). **إدارة الموارد البشرية: مفاهيم حديثة واتجاهات معاصرة**. دار اليازوري العلمية، عمان.