

دوافع العمل وأثرها على الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق"

نور محمد بوبس¹ د. سمر قبيلان²

¹ طالبة ماجستير - إدارة الموارد البشرية- المعهد العالي للتنمية الإدارية- جامعة دمشق
² مدرّس في قسم إدارة الموارد البشرية -المعهد العالي للتنمية الإدارية- جامعة دمشق.

الملخص

هدفت الدراسة إلى دراسة الأثر الذي تُحدثه دوافع العمل بنوعيتها: الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، وتطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 370 عاملاً وعاملة، من العاملين في الجهاز الإداري وأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة. وتمثلت أدوات البحث باستخدام استبانة مؤلفة من (66) فقرة صممت لهذا الغرض. وجرى تحليل نتائج هذه الاستبانات وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدوافع العمل على الرضا الوظيفي، وكانت الدوافع الداخلية أكثر تأثيراً على المتغير التابع من الدوافع الخارجية.
2. وجود فروق جوهرية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
3. عدم وجود فرق جوهري في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يُعزى لمتغير (الموقع الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: دوافع العمل، الدوافع الداخلية، الدوافع الخارجية، الرضا الوظيفي.

تاريخ الإيداع: 2021/9/20

تاريخ القبول: 2022/2/14



حقوق النشر: جامعة دمشق -

سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق

النشر بموجب الترخيص

CC BY-NC-SA 04

Work Motivation and its Impact on Job Satisfaction

"A field study on the employees of Damascus University"

Nour M Boubes¹ Dr. Samar kabalan²

¹Academic Master's student - Human Resources Management - Higher Institute for Administrative Development - Damascus University

²Lecturer at the Department of Human Resources Management - Higher Institute for Administrative Development - Damascus University.

Abstract

This study aims to study the impact of the work motivation in its two types "the intrinsic and the extrinsic motivation" on the job satisfaction of the employees of Damascus university". The method used is the descriptive method and it applied to a random sample of /370/ male and female employees of the administrative staff and the teaching body. To implement the aim of the study, the researcher designed tow questionnaires consisted of (66) segments. Then the results of the study were analyzed according to the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. The study came up to several results, following are its important results:

1. There is significant impact of the work motivation on the job satisfaction, and the intrinsic motivation has more influence on job satisfaction.
2. There are material differences of the job satisfaction level of the employees attributed to demographic variables (gender, years of the experience, job title).
3. There is no material difference of the job satisfaction level of the employees, attributed to demographic variable (Job Position).

Keywords: work motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, job satisfaction.

Received: 20/9/2021

Accepted: 14/2/2022



Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

المقدمة:

تزايد الاهتمام في مجال الإدارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية التي أصبحت تُمثل محور الإدارة في العصر الحالي بوصفها سبباً في استمرارية أو عدم استمرارية كثير من المنظمات. وبالنظر إلى أن المنظمات المعاصرة تعمل في ظروف منافسة عالية التعقيد فإن نجاحها في هذا الميدان التنافسي يعتمد على حماس العاملين فيها لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة، وهذا مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، على النحو الذي يؤدي إلى رضاهم عن عملهم، ولذلك ينعكس ذلك على أدائهم في العمل، وقيامهم بواجباتهم على الوجه المطلوب. إذ يُعد المورد البشري، خصوصاً في المنظمات الخدمية، الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، وأهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية بها، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين وتدعيمها، وذلك من خلال تعزيز رضاهم الوظيفي، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، وهذا الأمر يساعد على زيادة الفاعلية والأداء والإنتاجية بالمنظمة، ومن ثم اكتساب الميزة التنافسية. وقد أشار كثير من الباحثين إلى أن مستوى أداء الأفراد ورضاهم عن عملهم لا يختلف باختلاف قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب، بل برغبتهم في أداء الأعمال أيضاً، أو بدافعيتهم. ومن هنا نشأ الاهتمام بموضوع الدافعية وأثره على الرضا الوظيفي، إذ يعد الدافع أحد خصائص ومحددات السلوك الإنساني في المنظمات، والذي يُعدّ المحرك الأساسي لحياة الفرد وتوجهاته، إن أداء الفرد وإقباله على القيام بأعمال معينة مرهون بنوع الدافعية لديه، وعلى أساسها يبني ميوله ونشاط العمل الذي لا يمكن أن يكون متقناً أو مكتملاً إلا إذا كان مقترناً بالدافع الكامن لدى كل فرد، وهو الذي يتأثر بالمستجدات المحيطة بالفرد سواء الإيجابية أو السلبية. وإذا كان الرضا الوظيفي والتعريف على الدوافع الموجهة لسلوك العاملين في غاية الأهمية للمنظمات مهما كانت طبيعتها، فإن إدارة المؤسسات الجامعية التي تُعدّ أهم ركائز المجتمع والتي يُنصب على عاتقها إعداد الأفراد وتزويدهم بالمعارف والخبرات وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم، بأمر الحاجة إلى غرس هذا السلوك لدى موظفيها، فإنه يُعدّ من المرتكزات المهمة لنجاح العملية التعليمية. ومن هذا المنطلق تُحاول الباحثة في هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع مهم كان محور دراستنا هذه، ألا وهو الكشف عن أثر دوافع العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق التي تُعدّ أهم منظومة تعليمية في سورية، وذلك من خلال معرفة طبيعة ومصادر الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، وفهم أنماط الدافعية لديهم، وهي التي قد تختلف من فرد إلى آخر. وذلك لتحديد طرق التعامل وتنظيم أداء العاملين، فكلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم أدى ذلك إلى رفع روح العمل فيهم، ومن ثم الارتقاء بأدائهم. ولتجسيد هذه الدراسة على أرض الواقع قامت الباحثة بدراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق.

الدراسات السابقة والإطار المنهجي:

أ. الدراسات العربية:

(1) دراسة زايد، 2008، بعنوان: "الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية في سلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية للعاملين بالمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات (الجنس، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) على مستوى الرضا الوظيفي. ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باتباع المنهج الوصفي وتطبيقه على عينة

عشوائية تألفت من 131 مفردة، وأظهرت النتائج أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى النسبة الأكبر من المعلمين كانت منخفضة، وبأنّ أكثر عوامل الرضا الوظيفي تأثيراً هو العامل المتعلق بالعائد المالي للوظيفة، وبأن معظم العاملين لم يكونوا راضين عن الحوافز المادية، وكشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة وكانت لصالح ذوي سنوات الخبرة الأقل، ووجود فروق في آراء أفراد العينة تبعاً للمستوى العملي، وتبعاً للحالة الاجتماعية، وكانت لصالح غير المتزوجين في حين نلاحظ عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة تبعاً للجنس.

(2) دراسة عكاشة، 2013، بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية لدى الأساتذة الجامعي بجامعة أم البواقي، دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الدافعية لدى الأساتذة الجامعي، ومعرفة مدى مساهمة الرضا الوظيفي في زيادة مستوى الدافعية لدى الأساتذة الجامعي. أجريت هذه الدراسة الميدانية بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة أم البواقي في الجزائر باستخدام المنهج المسحي الميداني. وقد توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية القائلة إن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الرضا الوظيفي والدافعية لدى الأساتذة الجامعي، وإن رضا الأساتذة عن العمل الذي يشغلونه هو ما يزيد دافعتهم نحو العمل.

(3) دراسة بلقاسم وآخرون، 2016، بعنوان "الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم المتوسط بمدينة الأغواط":

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم المتوسط، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة على 100 أستاذ، وأظهرت النتائج أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة متوسط، وأنّ أساتذة التعليم المتوسط يُعانون من ضغوط مهنية بدرجة عالية، فضلاً عن عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة تبعاً لمتغير الجنس، كما أنّه لا توجد علاقة ارتباطية بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي.

(4) دراسة عبد العال، 2019، بعنوان "الأجور الحافزة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام في النظامين الإداري الوضعي والإسلامي":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأجور الحافزة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام في النظامين الإداري والإسلامي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تمّ اتباع المنهج المقارن، وقد خلصت الدراسة إلى وجود عوامل عدّة مؤثرة على الرضا الوظيفي، منها العوامل الشخصية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الاقتصادية، ولكن يُعدّ الأجر أهم هذه العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظف العام.

(5) دراسة نصير وآخرون، 2019، بعنوان "تقدير مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز، دراسة ميدانية على أساتذة التربية البدنية والرياضية بمرحلة التعليم الثانوي بولاية ورقلة":

هدفت الدراسة إلى تقدير مستوى الرضا الوظيفي ومستوى دافعية الإنجاز، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما لدى أساتذة التربية الرياضية، والكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الخبرة المهنية لدى أفراد عينة الدراسة، وتبع الباحثون المنهج الوصفي، وتوصل الباحثون إلى وجود مستوى مرتفع في الرضا الوظيفي، وفي دافعية الإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي وفي مستوى دافعية الإنجاز لدى الأساتذة

تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

ب. الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (Saleem *et al.*, 2010) بعنوان:

"Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization of Pakistan"

"أثر دافعية العمل على الرضا الوظيفي في منظمة خدمة الاتصالات اللاسلكية في باكستان":

هدف هذا البحث إلى تحديد تأثير دوافع العمل على الرضا الوظيفي في منظمات خدمات الاتصالات النقالة في باكستان. وبالإضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى رضا الموظفين عن الأبعاد المختلفة لعملهم. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وأجريت الدراسة على موظفين يعملون في منطمتين في باكستان في أكتوبر 2009، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات التابعة والمستقلة، ولكنها ليست بالعلاقة القوية، وكان العاملون راضين بوجه عام عن وظائفهم ولدى أكثر من نصف العاملين حافز للعمل. ويعتقد الموظفون بأنهم ليسوا في المسار الوظيفي الواقعي، وبأن المنظمة لم تف بوعودها، وخصوصاً بشأن الترقية.

(2) دراسة (Ogunnaik *et al.*, 2014) بعنوان:

"Effect of Motivation on Job Satisfaction of Selected Sales Representatives"

"أثر الدوافع على الرضا الوظيفي لدى مجموعة مختارة من مندوبي المبيعات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدوافع الداخلية والخارجية على حدة وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات الفرديين، فضلاً عن تحفيز فريق المبيعات بأكمله. وجرى توزيع نسخ من الاستبانة عشوائياً على مندوبي المبيعات لشركات الخدمات الأربع عينة الدراسة. وقد تبين أن كلاً من الدوافع الداخلية والخارجية لها أثر كبير في إثراء الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات.

(3) دراسة (Carvalho *et al.*, 2020) بعنوان:

"Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance"

"أثر الدوافع على الرضا الوظيفي وأداء العاملين"

سعى هذا البحث إلى دراسة تأثير الدافع على الرضا الوظيفي وأداء العاملين، طبقت الدراسة على عاملين في Cooperativa Café Timor في تيمور. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وجمعت البيانات من خلال مقابلات وتوزيع استبانات. وأظهرت النتائج أن الدافع له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي وأداء العاملين. وتحسن الإشارة إلى أن للرضا الوظيفي تأثيراً إيجابياً كبيراً على أداء العاملين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة نجد ما يأتي:

- اشتركت أغلب الدراسات في تعرف أثر الدوافع على الرضا الوظيفي، وهذا ما يتفق مع الهدف العام للبحث.

- تشابهت معظم الدراسات السابقة مع البحث الحالي في استخدام المنهج الوصفي.
 - استخدمت معظم الدراسات الاستبانة لتكون أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وهي الأداة المستخدمة في البحث الحالي.
- أهم ما يميز البحث الحالي من الدراسات السابقة:**

- اختبار أثر دوافع العمل على الرضا الوظيفي، مع دراسة الأثر الذي يحدثه كل من الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية على الرضا الوظيفي في مجتمع بحث مختلف، فنلاحظ محاولة البحث دراسة تأثير كل من الدوافع الداخلية والخارجية على الرضا الوظيفي، مع الاختلاف في الزمان والمكان وعينة البحث، وهذا الأمر سيؤثر بلا شك على نتائج الدراسة، فضلاً عن دراسة الفروق في آراء في مفردات العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية الآتية: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمسّمى الوظيفي، والموقع الوظيفي. مشكلة البحث:

يرتبط نجاح أي مؤسسة بكفاءة مواردها المادية والمالية والبشرية، ونخص بالذكر المورد البشري كونه العنصر الفعّال والمؤثر، وأحد أهم مقومات النجاح في أي مؤسسة. وتعد الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً مهماً في سلوك العاملين، فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في العمل، والرفع من روحهم المعنوية تجاه ما يقومون به. ولكي تضمن الإدارة نجاح منظمتها، عليها أن تُوفّر مختلف الوسائل لإرضاء الأفراد العاملين بها، حتى تضمن ولاءهم وكفاءتهم، لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتضمن بذلك أداءً متميزاً يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وفيما يتعلق بالميدان المبحوث فقد لحظت الباحثة من خلال عملها وخبرتها في الجامعة واحتكاكها المباشر بالعاملين في الجامعة ظهور بعض المؤشرات الملموسة لانخفاض الدافعية نحو العمل، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وقد ظهر ذلك في زيادة ملحوظة في طلب للإجازات بأنواعها، وظهور ملموس في تلوّن العاملين ضمن الجهاز الإداري في أداء أعمالهم، وازدياد طلبات الإعارة إلى جامعات أخرى من أعضاء الهيئة التعليمية، و ذلك لما قد يواجه العاملين في الجامعة من ضغوط تُرجع لحجم الأعباء والمهام المُوكلة إليهم، لذلك كله قامت الباحثة بدراسة استطلاعية على عدد من العاملين توصلت من خلالها إلى وجود مشكلة لها وجه احتمالي كبير تُواجه مجتمع العاملين في جامعة دمشق، وذلك قد يكون لما تُعانيه الجامعة من عدم اتباع سياسة تحفيز مخطط لها تخطيطاً واضحاً مراعيةً بذلك رغبة العاملين فيها، وقادرة في الوقت نفسه على تحقيق الغرض المطلوب منها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، إذ إن الحوافز المعنوية والمادية في الجامعة قد لا تُمثّل قيمة مضافة حقيقية للعاملين. وهذا الأمر يترك أثراً سلبياً على درجة دافعيتهم نحو العمل، وقد يؤثّر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة سلباً أو إيجاباً، وسيؤثر حتماً في عملية التعليم ومجرباتها، وهذا الأمر سيزرّب عليه آثار إيجابية أو سلبية على أداء الجامعة وسمعتها.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع، ولاعتقادنا بأهمية فهم طبيعة دوافع العمل الداخلية والخارجية، وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي برزت إشكالية البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما هو أثر دوافع العمل (الداخلية والخارجية) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق؟

أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية البحث بالآتي:

- **الأهمية العلمية:** تناوله موضوعاً ذا أهمية قصوى لمنظمات الأعمال، ألا وهو دوافع العمل الداخلية والخارجية وأثرها على الرضا الوظيفي، فهو يُعالج الرضا الوظيفي الذي يُعدّ أحد العناصر المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين محل البحث بالاعتماد على الدوافع الداخلية والخارجية التي تعد المحرك الرئيس لسلوك الفرد، وذلك من خلال دراسة نظريات الدوافع، وعلاقتها بالرضا الوظيفي من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمتغيرات المدروسة.
- **الأهمية العملية:** إنّ هذا البحث يكتسب أهميته التطبيقية من أهمية المنظمة التي جرى فيها البحث، إذ طُبّق في أهم منظومة تعليمية في سورية، ألا وهي جامعة دمشق. وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في جامعة دمشق للخروج باستنتاجات وتوصيات تُسهم في تحديد وإبراز العوامل المساعدة في تعزيز دوافع العمل الداخلية والخارجية، والرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة، ومعرفة كيف يمكن لدوافع العمل الداخلية والخارجية أن تؤثر على الرضا الوظيفي، حتّى نتمكن من تعزيز دوافع العمل الداخلية والخارجية، ومن ثم الوصول إلى الرضا الوظيفي، في حال وجود أثر لها عليه. ويمكن أن يُسهم هذا البحث إسهاماً فعّالاً في تطوير نظام الحوافز في الجامعة أو تأكيد استمرارها في نظمها، وهذا الأمر يعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، فهو يزيد من فاعلية عمل مؤسسات الجامعة موضع البحث، ويعمل على تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على المؤسسات التعليمية الأخرى وغيرها من المنظمات في مختلف القطاعات.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

- دراسة الأثر الذي تُحدثه دوافع العمل الداخلية والخارجية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق.
- دراسة الفروق في آراء مفردات عينة الدراسة المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والموقع الوظيفي).

منهجية البحث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ستقوم الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته أغراض الدراسة في الوصول إلى نتائج وتعميمات تُساعد في فهم الواقع وتطويره، بالاعتماد على جانبين في جمع المعلومات: الأول نظري والثاني ميداني. فسيُستخدم في الجانب النظري أسلوب المسح المكتبي، من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع والمصادر، والدّراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة. أمّا الجانب الميداني فسيجري فيه استخدام الاستبانة لجمع البيانات، بوصفها أحد الأدوات المُستخدمة لقياس الدوافع والرضا الوظيفي ومناسبتها للدراسة، نظراً لكبر حجم مجتمع وعينة الدراسة، مع الابتعاد بذلك كلياً عن التحيز الشخصي، ومن ثم العمل على تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للوصول إلى إجابات تتعلق بأسئلة وفرضيات الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: سيقترن هذا البحث في الدراسة على الكليات والمدريات التابعة لجامعة دمشق.

- الحدود البشرية: ستشمل الدراسة العاملين في الجهاز الإداري، وأعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق.
- الحدود الزمنية: ستمثل بمدة إعداد الجانب الميداني للدراسة، وإجراء الجانب التحليلي على العينة المدروسة، وهي المدة التي امتدّت خلال عام 2021 م.
- الحدود الموضوعية: بهدف معالجة الإشكالية المقترحة وتحقيق أهداف الدراسة، ستعتمد الباحثة على تحليل موضوع دوافع العمل والرضا الوظيفي تحليلاً جزئياً في الإطار النظري، وإسقاط المفاهيم على الجانب العملي في الجامعة محل الدراسة.

متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: يتمثل بدوافع العمل.
- المتغير التابع: يتمثل في الرضا الوظيفي.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدوافع العمل (الداخلية والخارجية) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والموقع الوظيفي).

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

- 1-8- دوافع العمل (Work Motivation): وصف (Robbins & Coutler, 1999) دوافع العمل بأنها "رغبة الفرد في بذل بعض الجهد أو العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة تلبية العمل احتياجات الموظف الفردية". (Mohsan et al., 2011, 227)
- 2-8- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction): عرّف (Jhonson & Jhonson, 2000) الرضا الوظيفي بأنه المستوى الإيجابي أو السلبي من المشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته. (Harini et al., 2020, 1251)

ثانياً: الإطار النظري:

الدافعية Motivation

1. مفهوم الدافعية Motivation:

يحاول بعض الباحثين مثل - أتكينسون (Atkinson, 1964) - التمييز بين مفهوم الدافع "Motive" ومفهوم الدافعية: Motivation- على أساس أن "الدافع" هو استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين. أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية- بوصفها عملية نشطة. وعلى الرغم من محاولة التمييز بين المفهومين، فإنه لا يوجد حتى الآن ما يسوغ مسألة الفصل بينهما. ويستخدم مفهوم الدافع ليكون مرادفاً لمفهوم الدافعية، بحيث يعبر كلاهما عن الملامح الأساسية للسلوك المدفوع- وإن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية. وفي ضوء ذلك فإنه عند استخدامنا لأي من المفهومين "الدافع" أو "الدافعية" فإننا نقصد شيئاً واحداً (خليفة، 2000، 67، 68).

وبدايةً نشير إلى أنّ كلمة "الدافع" تأتي من المصطلح اللاتيني "Movere" التي تعني يدفع أو يتحرك، وبناء عليه تشتمل دراسة الدافعية معرفة الأسباب والعوامل المحددة للسلوك والفعل (Setiawan, 2020, 113).

تعريف الدوافع:

وقد تبين من خلال تناولنا لمفهوم الدافعية أنّ هناك عديداً من التعريفات التي قدّمها الباحثون حول هذا المفهوم، وهي التي تعكس توجهات نظريات مختلفة في التعامل مع هذه الظاهرة. ولا بدّ لنا بدايةً من التطرّق لتعريف الدافع بوجه عام قبل تطرقنا لتعريف دوافع العمل:

- إذ يعرفه يونج: P.T. Young بأنه "حالة تعمل على استثارة وتوتر داخلي لسلوك الكائن الحي نحو تحقيق هدف معين".
أما ديفر فيري أنّه "عامل دافعي انفعالي يعمل على توجيه سلوك الكائن الحي نحو تحقيق هدف معين" (عطية، 2000، 123).
- في حين أوضح (Nyangura & Chivore, 1997, 6) بأن مفهوم الدافع يمكن تفسيره بالمكونات الثلاثة الرئيسة وهي: الطاقة أو الجهد، والاتجاه، والمثابرة. وتتضمّن الطاقة أو الجهد مدى صعوبة محاولة الشخص تحقيق أهداف محددة، ومن ناحية أخرى يعني الاتجاه ما يحاول الشخص القيام به، في حين تتضمّن المثابرة طول المدّة التي يستمر فيها الشخص في بذل الجهد نحو تحقيق هدف محدد. وبناء عليه يتضمّن الدافع العمليات التي تنشط السلوك تجاه بعض الأهداف المعلنة في اتجاه محدد. ولذلك فإنّه عندما يرتبط مفهوم الدافعية بالجهد المبذول لتحقيق أهداف معينة، فإنّ تناول مفهوم الدافعية سيضيق للتركيز على الأهداف التنظيمية أو السلوك المرتبط بالعمل (Setiawan, 2020, 113).

- وعرف Pinder (2008) الدوافع في نطاق العمل: بأنها "مجموعة من القوى النشطة التي تتبع من داخل الفرد، أو بتأثير من البيئة المحيطة، وتدفعه للقيام بسلوك ما متعلق بمجال العمل، وهذه القوى تحدّد شكل واتجاه وكثافة وفترة استمرارية السلوك". (Shkoler, & Kimura, 2020, 2)

2. أنواع الدوافع: ذهب كثير من الباحثين ومنهم (Kumari & others, 2020, 32, 33) و (Mat Nor & Abdullah, 2020, 64) إلى أنّ الدوافع تُصنّف ضمن قسمين:

أ. **الدوافع الداخلية (The Intrinsic Motivation):** وهي القوة التي مصدرها الفرد ذاته، فهي بمنزلة دوافع فردية تحقق الذات للفرد. فهؤلاء الأفراد يقومون بالأنشطة التي يجدون فيها المتعة، ولا تكون التغذية الراجعة على أداء المهمة، أو التغذية الراجعة الاجتماعية مهمة. (البشباشة والحراشنة، 2011، 652)

ب. **الدوافع الخارجية (The Extrinsic Motivation):** وتُمثّل إقبال الأفراد على إنجاز مهام معينة بهدف الحصول على الحوافز والمُعزّزات التي تُقدّم لهم نتيجة القيام بسلوك مرغوب، أو بغية تجنّب الحوافز السلبية (Mat Nor & Abdullah, 2020, 64).

3. النظريات المُفسّرة للدوافع:

1. نظرية سلّم الحاجات لأبراهام ماسلو Maslow's need hierarchy theory: تفترض نظرية ماسلو أنّ دافعية الأفراد تنشأ بعد تلبية احتياجاتهم الأساسية (Oktoatrio, 2018, 4). ووفقاً لهذه النظرية تتدرج حاجات الإنسان من أسفل إلى أعلى في شكل هرم يبدأ بالحاجات الفسيولوجية، ومن ثم تليها احتياجات الأمان، فالحاجة الاجتماعية، فالحاجة إلى الاحترام و التقدير، و حاجات تقدير الذات، وعند تلبية الاحتياجات الأساسية الأولية يبدأ الفرد بالبحث عن إشباع الحاجات الأعلى (Varma, 2017, 12).

2. نظرية الحاجات لمكلياند McClelland's Need Achievement Theory: تفترض نظرية الحاجات لمكلياند أنّ بعض الأشخاص يُدفعون إلى النجاح من خلال السعي وراء تحقيق الإنجازات الشخصية، بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية. (Badubi, 2017, 46)
3. نظرية العاملين/ العوامل الوقائية والعوامل الدافعة لهيرتزبرغ Herzberg's Two-Factor Theory/Motivator-Hygiene: تركز نظرية هيرتزبرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل، سمى الفئة الأولى العوامل الدافعة، والفئة الثانية العوامل الوقائية، وافترض أنّ وجود العوامل الدافعة هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، أمّا العوامل الوقائية فإنّ وجودها لا يثير الدافعية، بل يمنع حالة عدم الرضا الوظيفي. وتشمل العوامل الدافعة على الشعور بتقدير الآخرين، والشعور بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وإمكانيات التقدّم في الوظيفة. في حين تتعلق العوامل الوقائية بالأجور، ونمط الإشراف، والعلاقات مع الرؤساء، وسياسة الشركة وإدارتها، وظروف العمل والأمن الوظيفي (Kress et al., 1981, 37).
4. نظرية العدالة Equity Theory: تفترض نظرية العدالة التي صاغها آدمز (1965) أنّ درجة دافعية الفرد ترتبط بعدالة نظام الحوافز المتّبع في المنظمة التي يعمل بها. (Richard, 2014, 19, 20)
5. نظرية المشاركة في تحديد الأهداف Goal-Setting Theory: ترتبط هذه النظرية بـ لوك (Locke)، وتقوم على أنّ مبعث إثارة دافعية الأفراد هو الأهداف والغايات، ومالها من أهمية لديهم (القريوتي، 2007، 67). وأشار (Kress et al., 1981, 34) إلى وجود شروط معينة يؤدي فيها تحديد الأهداف إلى الحصول على نتائج أداء مثالية، وهي:
- أ- يجب أن يكون الهدف محدداً وليس عاماً.
 - ب- يجب أن يكون الهدف المحدد صعباً نسبياً.
 - ت- قبول الفرد للأهداف المحددة له.
 - ث- تنفيذ التغذية الراجعة، أو معرفة نتائج الأداء في تسهيل وضع أهداف الأداء وآثار الأهداف على الأداء.

الرضا الوظيفي

1. مفهوم الرضا الوظيفي: بدأ الاهتمام بدراسة موضوع الرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلّا أنّه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدّد لهذا المصطلح، والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها، لأنّها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة، إذ إنّ النفس البشرية تميل إلى العمل، فمادام هناك شخص يعمل فهو إمّا أن يكون راضياً عن عمله، وإمّا أن يكون غير راضٍ عنه (سماني وآخرون، 2016، 204). إنّ الرضا وعدم الرضا لا يعتمدان على طبيعة الوظيفة فقط، بل على توقّعات العامل لوظيفته، فكل مهنة خصائصها الخاصة بها، لذلك فإنّ ظروف كل مهنة تخلق تأثيرات مختلفة على الرضا الوظيفي للعاملين (Kara, 2020, 162).

2. تعريف الرضا الوظيفي: اختلفت تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم الرضا الوظيفي، فقد عرّف Locke (1976) الرضا الوظيفي بأنه " حالة عاطفية سارة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبرته الوظيفية"، أي التناقض بين ما يقدره الفرد وما يتيح له الموقف (Bhatti & Qureshli, 2007, 57).
- وأشار (Chamberlain & Estabrooks, 2016) إلى أنّ الرضا الوظيفي المُعلن هو مزيج متشابك من كيفية تقييم الفرد لأداء المهمة، والعواطف والقيم المرتبطة بالوظيفة (Barnett, 2018, 229).
- وعرّفه Hasibuan (2008) بأنه المحرك الرئيسي للروح المعنوية، والانضباط والأداء الوظيفي للعاملين في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية (Iman&Lestari, 2019, 466).
3. أشكال الرضا الوظيفي:
 يأخذ الرضا الوظيفي أحد الشكلين الآتيين:
- الرضا العام: ويُعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله كاملاً، فإما هو راضٍ أو غير راضٍ هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها، ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلاً، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.
 - الرضا النوعي (الجزئي): ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، والأجور، والإشراف، وفرص الترقية، والرعاية الصحية والاجتماعية، وظروف العمل، وأساليب الاتصال داخل المنظمة، والعلاقات مع الزملاء، وتقيد معرفة هذه الجوانب في التعرّف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي. (مرمات، 2017، 181)
4. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:
- بيّن كلّ من (Griffin & Gregory) العوامل التي تُسهم في تحقيق الرضا الوظيفي من عددهم بالآتي: 1.العوامل الذاتية، 2. العوامل التنظيمية 3. والعوامل البيئية. (عبد الرزاق، 2005، 22)
- 4.1. العوامل الذاتية: وهي العوامل المرتبطة بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين (المياحي، 2019، 525) ومن هذه العوامل ما يلي:
- الجنس: إنّ العلاقة بين جنس الفرد وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة، وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من الإدارة وفي العمل (المغربي، 2016، 282). فضلاً عن أنّ ظروف العمل تختلف بطبيعة الحال نتيجةً لاختلاف الأدوار والمهام الاجتماعية لكلّ من الموظفين والموظفات (Kara, 2020,162).
 - الدافعية: كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة كان ذلك مرتبطاً بالرضا الوظيفي عند هؤلاء العمال، والعلاقة بين الدافعية والرضا علاقة وثيقة، فكلما كان العمل محققاً لحاجات العامل ودوافعه زاد الرضا الوظيفي، أي إذا أرضى العمل دوافع العامل فإنّ الشعور بالرضا أمر متوقّع، فالدافعية هي المحرك الأساسي لسلوك العامل ورضاه الوظيفي داخل التنظيم (خيرري وقجة، 2019، 234).
 - المستوى التعليمي: كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد زاد ضمان ثباتهم في العمل والاستقرار فيه، ومن ثمّ يزداد رضاهم عنه. (يوسف، 2004، 49)

- طول مدة الخدمة: كلما زاد عدد السنوات في العمل أصبح للفرد خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل، فيؤدي ذلك إلى زيادة رضائه عنه (يوسف، 2004، 49).
 - المستوى الوظيفي: فالعاملين الذين يكونوا في أعلى قمة الهرم التنظيمي أكثر رضا من العاملين في أدنى الهرم التنظيمي (حمادي وخلف، 2016، 120).
- 4.2. العوامل التنظيمية:
- العلاقة مع جماعات العمل: إن العمال الذين لا تجمعهم علاقات مع زملاء العمل يشعرون بالإحجام تجاه وظائفهم، في حين تزيد علاقة العمل الجيدة مع زملاء العمل من مشاركة الموظف، وهي التي ستؤثر في أداء الموظف، ومن ثم في رضاه الوظيفي. (Irabor & Okolie, 2019, 102)
 - الأجور والمزايا الوظيفية: تُعدّ الأجور والمزايا من العناصر الأساسية التي تُستخدم لتحفيز الموظفين في المنظمة، فهي تُساعد على تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم (Hee et al., 2020, 286)، ويرى Silbert (2005) أن المكافآت أهم العناصر المؤثرة على الرضا الوظيفي، وذلك لما تتركه من انطباع إيجابي لدى الموظفين، لأنها تشعرهم بأنهم موضع تقدير في المنظمة (Irabor&Okolie,2019,100). وأفاد كثير من الباحثين بأنّ الموظفين يُبدون درجة عالية من الرضا تجاه وظائفهم كلما كانت المكافآت في المنظمة عادلة ومتساوية ومسوعة من إداراتهم. (Surekha&Agrawal,2016,230)
 - محتوى العمل وتنوع المهام: ويُقصد بذلك طبيعة المهام اليومية الأساسية التي يقوم بها الفرد، بوصفها جزءاً من وظيفته، فضلاً عن المهام الأخرى غير الروتينية التي قد تتطلبها الوظيفة أيضاً (Abdolshah et al., 2018, 211). وأشار كثير من الباحثين كـ (Luthans,1992; Ting,1997; Aamodt,1999; Blau,1999; Lidan et al., 2000 and Pandey,2007) إلى أن الأفراد تميل إلى الأعمال التي توفر لهم قدراً من المسؤولية والصلاحيّة ودرجة من التنوع في المهام. فكلما كان العمل ينطوي على عنصر التحديّ ويتيح للفرد إظهار مهارات أعلى في إنجاز العمل ساعد ذلك على تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي. (Surekha & Agrawal, 2016, 231) وذلك لأنّ التنوع في المهام يتيح للأفراد فرصة إطلاق العنان لمهاراتهم وقدراتهم العالية، وهذا الأمر يمنحهم شعوراً بالفخر الذاتي، ويزيد من كفاءتهم وثقتهم بأنفسهم (Anin et al., 2015, 74).
 - نمط القيادة والإدارة: يُنظر إلى قيادة الإدارة العليا على أنها عملية تواصل اجتماعي بين القائد والعاملين تحت إشرافه. (Hee et al., 2020, 286). ويرى (Bass,1990 & Savery,1994) أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي، بينما تكتمل مشاعر عدم الرضا تجاه العمل في ظل القيادة الأوتوقراطية. وتبين أيضاً بأنّ مستوى الرضا الوظيفي في ظل أسلوب القيادة الديمقراطية يعطي نتائج أفضل من مستوى الرضا الوظيفي في ظل نمط قيادة عدم التدخل (Munir & Iqbal, 2018, 68)
 - فرص التطور والترقية المُتاحة للفرد: يُقصد بالتطور النمو الشخصي وزيادة المسؤولية والمكانة الاجتماعية للفرد العامل، أمّا الترقية فهي انتقال العامل داخل المنظمة من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والأجر. وتُشير الأبحاث إلى أنّ العاملين الذين أدركوا أن القرارات المُتخذة بخصوص فرص التطوير والترقية هي عادلة فإنّ مستوى الرضا الوظيفي يكون أعلى (حمادي وخلف، 2016، 120).

- ظروف العمل: يتحقق الرضا الوظيفي في هذه الحالة إذا وُفِّقنا بين الاحتياجات الجسدية وظروف العمل (Surekha & Agrawal, 2016, 230).

4.3. العوامل البيئية: ترتبط هذه العوامل بالبيئة، ومدى تقدير الفرد لدوره وماهية القيم التي تسود في هذا المجتمع. (عبد الرزاق، 2005، 22)

العلاقة بين دوافع العمل (الداخلية والخارجية) والرضا الوظيفي

ذهب كثير من الباحثين ومنهم Bakhtawar (2016)، Utami وآخرون (2016) وغيرهم إلى وجود أثر للدوافع على الرضا الوظيفي. فقد فسّر هيرتزبرغ وآخرون (1959) العلاقة بين المتغيرين على أنّ الرضا الوظيفي هو نتيجة لاثنتين من العوامل، عوامل ذاتية وعوامل خارجية، وهي التي تُسمى أيضاً بعوامل النظافة. إذ يؤدي وجود العوامل الذاتية، وهي التي يُطلق عليها أيضاً عوامل الدافعية أو العوامل المُحقّزة إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وتضمن هذه العوامل الرغبة في القيام بالأعمال الإبداعية أو الأعمال التي تحتوي على قدر من التحدي، فضلاً عن تحمّل المسؤولية وفرص التقدّم، في حين قد تكون العوامل الخارجية التي من أهمّها على سبيل المثال سياسة الشركة والإدارة، ونمط الإشراف، وظروف العمل، والراتب والمزايا، سبباً في عدم الرضا أو انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (Saleem et al, 2010, 216). تُبيّن أيضاً نظرية الأهداف في تفسير الدوافع ضرورة تحديد الهدف في أيّ عمل أو أياً وظيفة، وأنّه كلّما كان الهدف واضحاً وواقعياً ويتناسب مع قدرات الفرد حقّق رضا وظيفياً لذلك الفرد والعكس صحيح، أي كلّما كان الهدف غامضاً وغير واقعي ولا ينسجم مع قدرات الفرد تعثّر الرضا الوظيفي، ومن ثمّ انعكس في إنجازاته وأدائه في عمله (العامري، 2018، ص523). وتؤكد نظرية ماسلو أنّ الأطر التنظيمية التي تكون فيها فرصة كبيرة لإشباع الحاجات الإنسانية تزيد من فعالية أداء الأفراد في العمل ورضاهم عنه، ووفقاً لهذه النظرية فإنّ الفرد يسعى إلى تحقيق الحاجة الإنسانية وإشباعها، وعندما يتحقق إشباع الحاجة عند الفرد فإنّه يؤدي إلى زيادة الرضا لديه. (المياحي، 2019، 526)

ثالثاً: الإطار العملي

مجتمع وعينة البحث:

يتألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع العاملين في الجهاز الإداري وأعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق، وعددهم 6276 عامل وعاملة، منهم 2279 عضواً في الهيئة التعليمية، و3997 عاملاً في الجهاز الإداري، وذلك بالاعتماد على بيانات حصلت الباحثة عليها من مديرية الإحصاء في جامعة دمشق. أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية طبقية بلغت (370) مفردة بالاعتماد على جدول تحديد العينة الوارد في (Saunders et al., 2019, 302) عند مستوى المعنوية (5%)، وحدود ثقة (95%)، وقد جرى تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة وفق المعادلة الآتية: $\frac{n1}{n2} = \frac{n}{N}$ بحيث: n1 نسبة عدد أعضاء الهيئة التعليمية في العينة، n2 عدد أعضاء الهيئة التعليمية في المجتمع الأصلي، n حجم العينة وN حجم المجتمع الأصلي (عليان وغنيم، 2000، 146): $\frac{n1}{2279} = \frac{370}{6276}$ وبناء على ذلك يكون حجم عينة أعضاء الهيئة التعليمية، 135 وحجم عينة العاملين في الجهاز الإداري 370-135=235. وبناءً عليه جرى توزيع 137 استبانة على أعضاء الهيئة التعليمية و 239 استبانة على العاملين في الجهاز الإداري، وذلك لمحاولة استرجاع أكبر عدد ممكن من الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي، وقد وزعت على العاملين في الجامعة

من الذكور والإناث في مختلف الكليات والمديريات التابعة لجامعة دمشق بطريقة عشوائية طبقية، استردّ منها /358/ استبانة قابلة للتحليل الإحصائي أي بمعدّل /97%/ من حجم العينة، ويبين الجدول الآتي توزع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية:

الجدول (1) توزع أفراد عينة البحث الأساسية وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	106	%29.6	المسمى الوظيفي	موظف إداري	238	%66.5
	إناث	252	%70.4		عضو هيئة تعليمية	120	%33.5
	المجموع	358	%100		المجموع	358	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنتين	10	%2.8	الموقع الوظيفي	إشرافي	192	%53.6
	من 2-5 سنوات	86	%24		غير إشرافي	166	%46.4
	من 6-10 سنوات	90	%25.1		المجموع	358	%100
	أكثر من 10 سنوات	172	%48.1				
	المجموع	358	%100				

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث استخدمت استبانة جرى تصميمها بناءً على مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة مدى موافقة أو عدم موافقة عينة الدراسة على عبارات الاستبانة المُقسّمة إلى استبانتين الأولى (استبانة الدافعية نحو العمل) والثانية (استبانة الرضا الوظيفي)، وقد كان قد الاعتماد على مقياس الدوافع الداخلية والخارجية الذي استخدمه الباحث الخياط (2017) في بحثه: "العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة"، فضلاً عن مقياس الرضا الوظيفي الذي استخدمه الباحث الخزاولة (2014) في بحثه "مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية"، وفق الآتي:

الجدول (2) بنود الاستبانتين

عدد البنود	البنود	المحاور	الاستبانة
16	من 1-16	المحور 1: الدوافع الداخلية	الاستبانة الأولى الدافعية نحو العمل
16	من 17-32	المحور 2: الدوافع الخارجية	
32	من 1-32	الاستبانة الأولى (الدافعية نحو العمل)	الاستبانة الثانية (الرضا الوظيفي)
34	من 33-66		

التحقق من صدق وثبات الاستبانتين:

1-الصدق:

جرى التحقق من صدق الاستبانتين وفق طريقتين، هما:

أ-صدق المحتوى: من خلال عرض الاستبانتين على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الاستبانة، وذلك للتأكد من وضوح التعليمات، ووضوح بنود الاستبانتين، والتأكد من ملائمة البنود للهدف والغاية التي أعدت لقياسها، ومن ثم جرى تطبيق الاستبانتين على عينة استطلاعية مكونة من (50) عضواً من العاملين في جامعة دمشق، وذلك للتأكد من وضوح تعليمات الاستبانتين، ووضوح بنودهما، وسهولة فهمهما، ومعرفة الصعوبات التي يمكن أن تحدث في التطبيق اللاحق للاستبانتين حتى يتم ضبطها وتلافيها، وكذلك التحقق من الصدق البنوي لكل استبانة وثباتها.

ب-الصدق البنوي: تم التأكد من صدق البناء الخاص بكل استبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك حساب معاملات ارتباط المحورين مع

الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بالنسبة للاستبانة الأولى (الدافعية نحو العمل) وكذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بند والدرجة الكلية للاستبانة الثانية (الرضا الوظيفي)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بند ودرجة المحور الذي تنتمي إليه في الاستبانة الأولى (الدافعية نحو العمل)

المحور 2: الدوافع الخارجية		المحور 1: الدوافع الداخلية	
معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
**0.419	أعمل بجد خوفاً من فقدان وظيفتي	**0.479	أشعر بأن عملي ليس مضيعة للوقت
**0.452	أعمل فقط للحصول على الراتب أو المكافآت الخارجية	**0.788	أقوم بمهامي الوظيفية من تلقاء نفسي
**0.458	أعمل من أجل الحصول على راتب تقاعدي	**0.612	لا أنتظر المكافأة أو التقدير عند أداء متطلبات عملي
**0.701	ليس لدي استعداد لعمل أي مهمة خارجة عن نطاق مهامي الوظيفية	**0.713	أستمتع عند أدائي لمهامي الوظيفية
**0.688	أحرص على العمل فقط لمجرد بقاء علاقتي بمديري جيدة	**0.728	مهامي الوظيفية مثيرة للاهتمام وتتفق مع شخصيتي
**0.626	لست على استعداد لمساعدة زملائي في العمل	**0.663	أشعر بالفخر والاعتزاز بالنفس عند القيام بواجباتي الوظيفية
**0.599	لا أكثرث كثيراً بالتطور والنمو في العمل	**0.696	أبذل قصارى جهدي عند أدائي لمهامي الوظيفية
**0.653	الأوقات التي أقضيها بلا عمل ممتعة بالنسبة لي	**0.627	لا أجد من عملي أمام الآخرين
**0.462	أستمتع بالإجازات والعطل الرسمية وانتظرها بلهفة	**0.613	أوظف جميع قدراتي أثناء أدائي لمهامي الوظيفية
**0.732	أذهب إلى العمل يومياً بمنتهى الكسل واللامبالاة	**0.647	أستمتع عند أدائي للمهام الصعبة أثناء عملي
**0.642	لولا المكتسبات الوظيفية لما بقيت في عملي	**0.763	لا أشعر بالملل أو الضجر أثناء العمل
**0.580	لا أشعر أن العمل يضيف أي معرفة لذاتي	**0.470	أستغل ساعات العمل لإنجاز مهامتي الوظيفية
**0.718	أشعر بأن العمل مضيعة للوقت والجهد	**0.640	أحرص على الالتزام بساعات العمل من تلقاء نفسي
**0.682	انتظر بلهفة ساعة المغادرة من العمل	**0.362	أنظر باستياء عند قدوم الإجازات أو العطل الرسمية
**0.649	أستغرب من أداء زملائي المخلصين بعملهم	**0.622	عملي مهم جداً لتطوير قدراتي الذهنية
**0.486	لا مانع لدي من الانتقال لوظيفة مريحة داخل الجامعة	**0.466	أشعر بأن العمل قيمة ذات معنى، وهو جزء مهم في حياتي

** دال عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.362-0.788) لدى أفراد العينة.

الجدول (4) معاملات ارتباط المحورين مع الدرجة الكلية للاستبانة في الاستبانة الأولى (الدافعية نحو العمل)

الدرجة الكلية	المحور 2: الدوافع الخارجية	المحور 1: الدوافع الداخلية	
**0.814	**0.369	1	المحور 1: الدوافع الداخلية
**0.840	1		المحور 2: الدوافع الخارجية
1			الدرجة الكلية

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط المحورين مع الدرجة الكلية للاستبانة الأولى كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.369-0.840) لدى أفراد العينة، لذلك فإن الاستبانة الأولى تتصف بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، وتحقق مؤشرات مرتفعة لصدقها البنوي.

الجدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بند والدرجة الكلية للاستبانة الثانية (الرضا الوظيفي)

معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
**0.597	توفر الجامعة بدل نقل للموظفين لمكان عملهم وبالعكس	*0.312	أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي
**0.563	توجد أوقات للراحة أثناء الدوام	*0.351	أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي
**0.652	أشعر بالموثقة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل	**0.402	أعتبر وظيفتي مصدراً من مصادر سعادتي
**0.721	يوجد تعاون بين الزملاء لإنجاز العمل	**0.509	أتفق مع سياسات وظروف العمل المتعلقة بوظيفتي
**0.753	يوجد مشاركة مع الزملاء في ندوات وورش عمل وأنشطة أخرى	**0.391	أرى أن مرتبي الشهري يتناسب مع جهدي بالجامعة
**0.761	يوجد تنسيق بين مختلف الأقسام في الجامعة	**0.486	أشعر أن راتبي الشهري جيد مقارنة برواتب زملائي خارج الجامعة

**0.794	يوجد اطمئنان واستقرار نفسى بشكل عام فى الجامعة	**0.386	أحصل من خلال عملي على حوافز إضافية
**0.769	تتوفر درجة الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي	*0.350	يتناسب راتبى مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة
**0.837	يوجد نظام الادخار بالجامعة	**0.690	يوجد علاقة اجتماعية بين الرؤساء والإداريين والموظفين
**0.743	يمنحني العمل المكانة الاجتماعية اللازمة	**0.571	تتفهم الإدارة الظروف الفردية للعاملين
**0.761	تعمل الجامعة على وضع الخطط اللازمة لتطوير وتدريب الموظفين واكسابهم مهارات جديدة	**0.762	يعترف الرؤساء ويقدرون ما أقوم به
**0.774	تقوم الإدارة العليا بالجامعة بتقييم أداء الموظفين باستمرار	**0.609	أشعر أنّ التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة
**0.757	تعتمد عملية الترقية فى الجامعة على درجة أداء الموظف	**0.754	تستطيع الإدارة حل مشاكل العاملين
**0.782	تؤمن لي الجامعة حقوق عالية اثناء نهاية الخدمة	**0.665	يفوضني رئيسي المباشر لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل
**0.747	مكافأة نهاية الخدمة تدفعني للاستمرار فى عملي بالجامعة	**0.744	تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين
**0.709	الحقوق والمزايا الممنوحة بنهاية الخدمة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة	**0.677	تتوفر في المؤسسة الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة...) لتحقيق أداء وظيفي متميز
		**0.746	أشعر أن ساعات ومواعيد العمل مناسبة
		**0.704	يوجد مرافق صحية في مكان العمل

* دال عند 0.05

** دال عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع الدرجة الكلية للاستبانة الثانية كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01 أو 0.05)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.312-0.837) لدى أفراد العينة. بناء على ذلك فإن الاستبانة الثانية تتصف بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، وتحقق مؤشرات مرتفعة لصدقها البنوي.

2-الثبات: تم التحقق من ثبات كل استبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ لدرجات أفراد العينة، والجدول الآتي يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

الجدول (6) معاملات ثبات الاستبانتين

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	المحاور	الاستبانة
0.882	16	المحور 1: الدوافع الداخلية	الاستبانة الأولى
0.874	16	المحور 2: الدوافع الخارجية	الدافعية نحو العمل
0.899	32		الاستبانة الأولى (الدافعية نحو العمل)
0.958	34		الاستبانة الثانية (الرضا الوظيفي)

يتبين من الجدول السابق أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمحورين وللإستبانتين، وقد بلغت قيمته معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الأولى ككل (الدافعية نحو العمل) (0.899) وللإستبانة الثانية (الرضا الوظيفي) (0.958) وهي قيم مرتفعة، ومنه فإن كل استبانة تتصف بمؤشرات ثبات مرتفعة.

نستج ما سبق أن الاستبانتين تتصفان بمؤشرات صدق وثبات مرتفعة، وبالتالي يمكن استخدامهما في التطبيق اللاحق للبحث.

السؤال الأول: ما مستوى الدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، ولتحديد درجة الموافقة جرى تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (1-5=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- 1- من (1-1,79) بدرجة منخفضة جداً.
 - 2- أكبر من (1,80-2,59) بدرجة منخفضة.
 - 3- أكبر من (2,60-3,39) بدرجة متوسطة.
 - 4- أكبر من (3,40-4,19) بدرجة مرتفعة.
 - 5- أكبر من (4,20-5) بدرجة مرتفعة جداً.
- وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والرتب لإجابات أفراد العينة على الاستبانة الأولى

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	الرقم
8	مرتفعة	.882	4.17		1
2	مرتفعة جداً	.631	4.40		2
12	مرتفعة	1.105	3.79		3
11	مرتفعة	.994	3.88		4
13	مرتفعة	1.155	3.69		5
6	مرتفعة جداً	.752	4.22		6
3	مرتفعة جداً	.689	4.40		7
1	مرتفعة جداً	.689	4.49	لا أحجل من عملي أمام الآخرين	8
4	مرتفعة جداً	.711	4.38		9
10	مرتفعة	.943	4.04		10
14	مرتفعة	1.114	3.67		11
9	مرتفعة	.761	4.12		12
5	مرتفعة جداً	.696	4.22		13
16	منخفضة	1.180	2.53	أنظر باستياء عند قدوم الإجازات أو العطل الرسمية	14
15	مرتفعة	1.105	3.56		15
7	مرتفعة جداً	.871	4.21		16
1	مرتفعة	.586	3.98	المحور 1: الدوافع الداخلية	
14	متوسطة	1.156	3.09		17
11	مرتفعة	1.047	3.42		18
13	متوسطة	1.106	3.16		19
10	مرتفعة	1.016	3.45		20
7	مرتفعة	.952	3.66		21
1	مرتفعة	.825	4.06	لست على استعداد لمساعدة زملائي في العمل	22
5	مرتفعة	.878	3.86		23
9	مرتفعة	1.081	3.51		24
16	متوسطة	1.144	2.63	أستمتع بالإجازات والعطل الرسمية وأنتظرها بلهفة	25
3	مرتفعة	.891	3.92		26

27		3.60	1.018	مرتفعة	8
28		3.72	.953	مرتفعة	6
29		3.93	.941	مرتفعة	2
30		3.31	1.184	متوسطة	12
31		3.89	.950	مرتفعة	4
32		3.00	1.270	متوسطة	15
	المحور 2: الدوافع الخارجية	3.51	.626	مرتفعة	2
	الاستبانة الأولى (الدافعية نحو العمل)	3.75	.506	مرتفعة	

يتبين من الجدول السابق:

- بالنسبة للمحور الأول (الدوافع الداخلية) كانت درجة الموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.98)، وجاء البند رقم 8 (لا أحجل من عملي أمام الآخرين) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً ومتوسط حسابي (4.49) بينما جاء البند رقم 14 (أنظر باستياء عند قدوم الإجازات أو العطل الرسمية) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة ومتوسط حسابي (2.53).
- بالنسبة للمحور الثاني (الدوافع الخارجية) كانت درجة الموافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.51)، وجاء البند رقم 22 (لست على استعداد لمساعدة زملائي في العمل) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط حسابي (4.06) بينما جاء البند رقم 25 (أستمتع بالإجازات والعطل الرسمية وأنتظرها بلهفة) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي (2.63).
- كانت درجة الموافقة على الاستبانة الأولى (الدافعية نحو العمل) بوجه عام بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75) أي أن مستوى الدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة دمشق في العموم كان مرتفعاً، وكانت درجة الموافقة على المحور الأول (الدوافع الداخلية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.98) وقد جاء بالمرتبة الأولى، يليه المحور الثاني (الدوافع الخارجية) بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.51) وقد جاء بالمرتبة الثانية، أي أن مستوى الدوافع الداخلية لدى العاملين في جامعة دمشق كان أعلى من الدوافع الخارجية للعمل لديهم.

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الاستبانة كاملة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة على الاستبانة الثانية

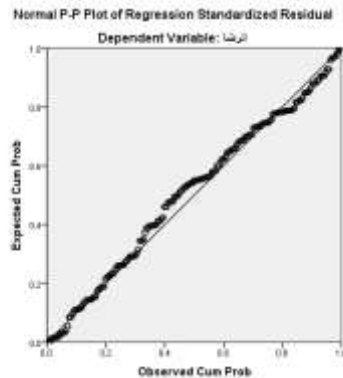
الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
33	أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي	4.16	.791	مرتفعة	1
34		4.06	.786	مرتفعة	2
35		3.79	.933	مرتفعة	4
36		3.39	1.011	متوسطة	6
37		1.96	.998	منخفضة	33
38		1.97	1.031	منخفضة	32
39		2.35	1.122	منخفضة	30
40	يتناسب راتبتي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة	1.63	.922	منخفضة جداً	34
41		3.28	1.179	متوسطة	11
42		3.08	1.134	متوسطة	18
43		3.12	1.148	متوسطة	14
44		3.22	1.070	متوسطة	12

24	متوسطة	1.090	2.98	45
16	متوسطة	1.068	3.08	46
20	متوسطة	1.132	3.05	47
13	متوسطة	1.167	3.22	48
8	متوسطة	1.094	3.33	49
9	متوسطة	1.136	3.31	50
10	متوسطة	1.172	3.27	51
25	متوسطة	1.121	2.84	52
3	مرتفعة	.944	3.75	53
5	مرتفعة	1.007	3.60	54
21	متوسطة	1.058	3.02	55
15	متوسطة	1.086	3.09	56
22	متوسطة	1.137	3.02	57
17	متوسطة	1.099	3.08	58
26	متوسطة	.995	2.71	59
7	متوسطة	1.127	3.35	60
19	متوسطة	1.076	3.05	61
23	متوسطة	1.095	2.99	62
27	متوسطة	1.192	2.67	63
28	منخفضة	1.092	2.49	64
29	منخفضة	1.120	2.43	65
21	منخفضة	.993	2.00	66
	متوسطة	.655	3.01	الاستبانة الثانية (الرضا الوظيفي)

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على الاستبانة الثانية (الرضا الوظيفي) كاملة كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.01) أي أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق بوجه عام كان متوسطاً. وجاء البند رقم 33 (أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط حسابي (4.16) في حين جاء البند رقم 40 (يتناسب راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة جداً ومتوسط حسابي (1.63).

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية نحو العمل في الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق وقد استخدم نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرين المستقلين محوري الدافعية نحو العمل (الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية) في الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق، وذلك بعد التأكد من افتراضات الانحدار المتعدد وفقاً لما يأتي:
-خطية العلاقة:



من خلال الرسم السابق يتبين خطية العلاقة بين المتغيرين، وإن زيادة في قيمة أحد المتغيرين تؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير الآخر.
2-التوزيع الطبيعي:

الجدول (9) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnova للتحقق من التوزيع الطبيعي الاعتدالي

الأبعاد	Statistic	Df	Sig.	القرار
بعد 1: دوافع داخلية	.049	358	.175	اعتدالي
بعد 2: دوافع خارجية	.046	358	.184	اعتدالي
الدرجة الكلية للدوافع	.035	358	.200	اعتدالي
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	.055	358	.131	اعتدالي

يتبين من الجدول السابق أن مستويات المعنوية لاختبار سميرونوف عند كل متغير كانت غير معنوية، إذ كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ولذلك فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3-المتغير الكمي متغير تابع.

وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (10) معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر محوري الدافعية نحو العمل في الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.458	.209	.205	.584

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقلين (محوري الدافعية نحو العمل) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، قد بلغت (0.458) وهو ارتباط طردي متوسط الشدة، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.209) أي أن المتغيرين

المستقلين (محوري الدافعية نحو العمل) قد فسرا ما نسبته (20.9%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد وفق الآتي:

الجدول (11) نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر محوري الدافعية نحو العمل في الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	32.048	2	16.024	47.017	.000
	Residual	120.988	355	.341		
	Total	153.036	357			

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المعنوية كان أصغر من 0.05، لذلك يوجد أثر معنوي لمحوري الدافعية نحو العمل في الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق، وإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويوضح الجدول الآتي ثوابت نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها:

الجدول (12) ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر محوري الدافعية نحو العمل في الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق

Coefficients					
Sig.	T	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
.000	5.434		.234	1.272	(Constant)
.000	9.581	.492	.057	.550	الدوافع الداخلية
.016	2.410	.124	.054	.129	الدوافع الخارجية

يتبين من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي لمحوري الدافعية نحو العمل في الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق، إذ كانت مستويات المعنوية المتعلقة بها أصغر من 0.05.

ويتبين من الجدول السابق أن المتغير المستقل (الدوافع الداخلية) كان أكثر تأثيراً في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذ بلغ تأثيره (0.550)، يليه المتغير المستقل (الدوافع الخارجية)، فقد بلغ تأثيره (0.129).

ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 1.272 + (0.550 \times \text{الدوافع الداخلية}) + (0.129 \times \text{الدوافع الخارجية})$$

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما تغير محوري الدافعية نحو العمل بمقدار وحدة واحدة فإن الرضا الوظيفي سيتغير بمقدار (1.951) وبالاتجاه نفسه.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الموقع الوظيفي).

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وجاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (13) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الاستبانة الثانية (الرضا الوظيفي)	ذكور	106	3.19	.588	3.427	356	.001	دال
	إناث	252	2.93	.668				

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للاستبانة كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية الحالية أي: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، وكان الفرق لصالح الذكور.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وجاءت النتائج وفق الآتي:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستبانة الثانية (الرضا الوظيفي)	أقل من سنتين	10	2.99	.305
	من 2-5 سنوات	86	2.86	.734
	من 6-10 سنوات	90	2.89	.663
	أكثر من 10 سنوات	172	3.15	.596
	الكلية	358	3.01	.655

الجدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة

على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار عند
بين المجموعات	6.514	3	2.171	5.246	.001	دال
داخل المجموعات	146.522	354	.414			
المجموع	153.036	357				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة (F) كانت معنوية بالنسبة للاستبانة إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية الحالية أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومنه لتحديد جهة الفروق بين المتوسطات بالنسبة للاستبانة الدالة إحصائياً استخدم اختبار دونيت سي (Dunnett C) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة في حال العينات غير المتجانسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (16) نتائج اختبار دونيت سي (Dunnett C) للمقارنات البعدية المتعددة

بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير التابع	(I) الخبرة	(J) الخبرة	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	القرار
الاستبانة الثانية (الرضا الوظيفي)	أقل من سنتين	من 2-5 سنوات	.130	.125	غير دال
		من 6-10 سنوات	.107	.119	غير دال
	من 2-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.155	.107	غير دال
		من 6-10 سنوات	-.023	.106	غير دال
		أكثر من 10 سنوات	-.285*	.091	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.262*	.083	دال لصالح أكثر من 10 سنوات	

يتبين من الجدول السابق أن الفرق المعنوي بين المجموعات كان لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر أي لصالح (أكثر من 10 سنوات)، فضلاً عن عدم وجود فرق معنوي بين متوسطي مجموعات أخرى وفق ما تمت الإشارة إليه في الجدول السابق. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة الرضا الوظيفي لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وجاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (17) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الاستبانة الثانية (الرضا الوظيفي)	موظف إداري	238	3.11	.590	4.121	356	.000	دال
	عضو هيئة تعليمية	120	2.81	.730				

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للاستبانة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية الحالية أي: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وكان الفرق لصالح الموظف الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وجاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (18) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي

المحور	الموقع الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الاستبانة الثانية (الرضا الوظيفي)	إشرافي	192	3.00	.708	.335	356	.738	غير دال
	غير إشرافي	166	3.02	.588				

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للاستبانة كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه نرفض الفرضية الحالية ونقبل الفرضية الصفرية أي: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على الاستبانين تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لهذه الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها بما يأتي:

- إن مستوى الدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة دمشق بوجه عام كان مرتفعاً. وكانت درجة الموافقة على المحور الأول (الدوافع الداخلية) بدرجة مرتفعة وقد جاء بالمرتبة الأولى، يليه المحور الثاني (الدوافع الخارجية) بدرجة موافقة مرتفعة وقد

جاء بالمرتبة الثانية، أي أن مستوى الدوافع الداخلية لدى العاملين في جامعة دمشق كان أعلى من الدوافع الخارجية للعمل لديهم. وفيما يتعلق بمحور الدوافع الداخلية فقد جاء البند رقم 8 (لا أخجل من عملي أمام الآخرين) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جداً، وهذا يشير إلى أن العمل في جامعة دمشق يُوقَّر للعاملين بها درجة عالية من تحقيق الذات من خلال ما يتمتعون به من مكانة مرموقة في المجتمع وتقدير الآخرين.

بينما جاء البند رقم 14 (أنظر باستياء عند قدوم الإجازات أو العطل الرسمية) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة، وهذا ما يشير إلى أن بيئة العمل في الجامعة قد لا تكون إيجابية ومريحة للعاملين بها، وهذا الأمر يجعلهم يتوقون إلى العطل والإجازات، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى حجم الأعباء وضغوطات العمل التي يشكو منها العاملون في الجامعة، أو لما قد يعاني منه العاملون من ملل نفسي ناتج عن تكرار الأداء في كل مهمة و عدم تنوع المهام في العمل. أما فيما يخص محور الدوافع الخارجية فقد جاء البند رقم 22 (لست على استعداد لمساعدة زملائي في العمل) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا الأمر يشير إلى أن مناخ العمل في الجامعة وعلاقة العاملين بزملائهم وروح التعاون فيما بينهم ليست بالمستوى المطلوب، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن جوّ التفاعل والانسجام وفرص الاتصال بين العاملين في الجامعة ليست بالقويّة، أو أن تفاعل الأفراد مع زملائهم في العمل لا يحقق تبادل للمنافع فيما بينهم، أو يعوّق إشباعهم لحاجاتهم ووصولهم لأهدافهم. بينما جاء البند رقم 25 (أستمع بالإجازات والعطل الرسمية وأنتظرها بلهفة) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة. واتفقت نتائج الدراسة في ذلك مع نتائج دراسة نصير وآخرون (2019) التي ذهبت إلى أن مستوى الدافعية للإنجاز لدى العينة المدروسة كان مرتفعاً وهو يُعدّ أحد العوامل الداخلية الدافعة.

- إن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق بوجه عام كان متوسطاً. وجاء البند رقم 33 (أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، ونستنتج من ذلك أن العاملين في الجامعة يتمتعون بقدر عالٍ من الشعور بالرضا عن إنجازاتهم وأدائهم، وذلك نظراً لما قد يتمتعون به من قدرات وخبرات ومعارف تمكّنهم من أداء مهامهم على أتم وجه.

بينما جاء البند رقم 40 (يتناسب راتبتي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة جداً، وهذا ما يشير إلى أنه على الرغم من الزيادات في الرواتب بالنسب المئوية التي يحصل عليها العاملون في الجامعة إلا أنها لا تُشكّل لهم قيمة مُضافة، ولا تُعدّ كافية من وجهة نظرهم مقارنةً بالمعدلات المتزايدة لارتفاع تكاليف مستوى المعيشة عالمياً وإقليمياً ومحلياً. واتفقت نتائج الدراسة في ذلك مع نتائج دراسة بلمقدم وآخرون (2016) إذ أظهرت أيضاً أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة المدروسة كان متوسطاً، واختلفت في ذلك مع دراسة زايد (2008) بحيث كان مستوى الرضا الوظيفي للعينة المدروسة منخفضاً، ومع دراسة نصير وآخرون (2019) حيث كان مستوى الرضا الوظيفي للعينة المدروسة مرتفعاً. وكما واتفقت نتائج الدراسة هذه مع دراسة زايد (2008) إذ إن معظم العاملين لم يكونوا راضيين عن الحوافز المادية المُقدّمة لهم. واختلفت مع Saleem & et al. (2010) التي أظهرت بأنّ العينة المدروسة لم تكن راضية بالشكل الأكبر على نظام الترقية المتبع.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدوافع العمل (الداخلية والخارجية) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقلين (محوري الدافعية نحو العمل) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) (0.458) وهو ارتباط طردي متوسط الشدة. وكانت الدوافع الداخلية أكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي من الدوافع الخارجية، و قد

يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ السلوك يكون أقوى وأكثر ديمومة واستمرارية عندما تكون دوافع القيام به داخلية، وليست مرهونة بمعززات خارجية، إلا أنه لا يمكننا تجاهل ضرورة المعززات الخارجية وخصوصاً عند البدء بتوجيه الشخص للقيام بسلوك مُعين، ولكن فيما بعد ينبغي التركيز على الدوافع الداخلية والعمل على تعزيزها لدى الأفراد بُغية الحفاظ على الاستمرارية. واتفقت نتائج الدراسة في ذلك مع دراسة Saleem وآخرون (2010) التي خلصت إلى أنّ أثر الدافعية للعمل على الرضا الوظيفي ليس بالأثر الكبير، كذلك تختلف في ذلك مع نتائج دراسة Ogunnaike وآخرون (2014) ودراسة Carvalho وآخرون (2020) التي أظهرت وجود أثر كبير للدوافع على الرضا الوظيفي. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة زايد (2008) ودراسة عبد العال (2019) التي ذهبت إلى أنّ العائد المالي هو أكثر العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس، وكان الفرق لصالح الذكور، وقد يكون السبب في ذلك بأنّ الممارسات الإدارية في الجامعة غير مُشجعة لعمل المرأة، كنظام إجازات الوضع والأمومة، أو لأنّ النساء قد يُعطين الأولوية للمهام المنزلية والأدوار الأسرية ورعاية الأطفال، وهذا الأمر قد يؤثر على رضاهنّ الوظيفي. واختلفت الدراسة في ذلك مع نتائج دراسة زايد (2008) ودراسة بلمقدم وآخرون (2016) التي خلصت إلى عدم وجود فرق في آراء مفردات العينة حول مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكان الفرق المعنوي لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر أي لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ الفرد تزداد خبرته ومهاراته في العمل مع ازدياد عدد السنوات في العمل، وهذا الأمر يزيد من قدرته على التكيف في العمل، ويؤدي إلى زيادة رضاه عنه. واختلفت نتائج الدراسة في ذلك مع دراسة زايد (2008) التي خلصت إلى وجود فروق في آراء مفردات العينة حول مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة، ولكن كانت النتائج لصالح ذوي عدد سنوات الخبرة الأقل، واختلفت أيضاً في ذلك مع نتائج دراسة نصير وآخرون (2019) التي ذهبت إلى عدم وجود فروق بين آراء مفردات العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة.

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وكان الفرق لصالح الموظف الإداري، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ رغبة أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة للترقية تختلف عن رغبة الموظفين الإداريين في ذلك، فإنّ أثر الترقية الفعلية وإمكانية تطوير المسار المهني على رضا الفرد تتوقف على مدى توقّعه لها، فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته للترقية أكبر ممّا هو مُتاح فعلاً قلّ رضاه الوظيفي، وكلّما كان طموحه للترقية أقلّ ممّا هو مُتاح فعلاً زاد رضاه الوظيفي، وهذا ما قد يُفسر ازدياد نسبة طلبات الإعارة والندب من أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة إلى جامعات أخرى.

- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي.

التوصيات:

ترى الباحثة بعد النتائج التي توصلت إليها في هذه الدراسة ضرورة لفت نظر القائمين على الجامعة إلى النقاط الآتية ومحاولة الأخذ بها:

- تُوصي الباحثة بضرورة توجّه الجامعة إلى تعديل وتفعيل نظم الحوافز المادية والمعنوية المُتبع بها على اختلاف أنواعها، لما لذلك من أثر في زيادة الشعور الإيجابي للعاملين تجاه عملهم، وسيظهر ذلك في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- دراسة نظام الحوافز المادية القائم من أجور ومكافآت سنوية والعلاوات غير المباشرة الخاص بالعاملين في الجامعة من أعضاء الهيئة التعليمية والعاملين في الجهاز الإداري، ومعرفة مدى الشفافية والعدالة في منحها، وربطها بالأداء الجيد من خلا لتشجيع العاملين المتميزين بمكافآت مالية خاصّة، والعمل على أنّ تكون تلك الحوافز متناسبة مع معدلات ارتفاع مستوى المعيشة وأن تُبنى على أسس عادلة.
- تقديم فرص التدريب والتطوير والتوجيه المختلفة للعاملين بُغية اكتساب معارف وخبرات جديدة، وخصوصاً تلك التي تُساعد على زيادة الانسجام مع بيئة العمل والتوافق الاجتماعي، وتحسين مهارات التواصل في العمل مع الزملاء، وترفع من روح التعاون فيما بينهم، وتؤهلهم للعمل الجماعي على وجه أفضل، مع توفير فرص نمو وارتقاء وظيفي عادلة، وذلك بهدف زيادة المعرّزات الخارجية وخصوصاً عند البدء بتوجيه الشخص للقيام بسلوك مُعين، لما لذلك من أثر في دفع الأفراد نحو القيام بالأعمال المُوكلة إليهم على أتمّ وجه، وهذا من شأنه تخفيض معدلات الغياب، ومعدّل دوران العمل، وهي التي تُعدّ من أهم مؤشرات رضا العاملين عن وظائفهم.
- التركيز فيما بعد على الدوافع الداخلية والعمل على تعزيزها لدى الأفراد بُغية الحفاظ على الاستمرارية، من خلال طرق عديدة منها: المشاركة في تحديد الأهداف على سبيل المثال، والعمل على تشجيع وتوفير فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة التي تُسهم إسهاماً كبيراً في تعزيز روح التجديد والابتكار والشعور بالانتماء لديهم، وإعطائهم تقارير عن الأداء الجيد، وتنويع المهام المُوكلة للأفراد وجعلها تتناسب مع ما يمتلكونه من قدرات وخبرات ومعارف، فهذا كله يُسهم في توفير بيئة عمل ملائمة ومُشجعة ويؤثّر تأثيراً إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

المراجع Reference

1. أبو العزم سعطية، مصطفى كامل. (2000). "مقدمة في السلوك التنظيمي". مصر. المكتب الجامعي الحديث. ص: 211.
2. البشابشة، سمر عبد المجيد، والحراشنة، محمد أحمد. (2011). "أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن: دراسة ميدانية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج: 7. عدد: 4. ص-ص: 674-680. الأردن. الجامعة الأردنية.
3. الخزاعلة، محمد. 2014. "مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية". مجلة المنارة. المجلد 20. العدد 1/ب. الأردن. ص 301-347.
4. الخياط، ماجد. 2017. "العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). مجلد: 31. عدد: 8. الأردن. ص: 1367-1396.
5. العامري، علي محسن ياس. (2018). "الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية لدى المرشدين التربويين". مجلة العلوم النفسية. عدد: 27. ص-ص: 505-544. الجزائر. مركز البحوث النفسية.
6. المغربي، محمد الفاتح. (2016). "السلوك التنظيمي". ط: 1. الأردن. دار الجنان للنشر والتوزيع. ص: 314.
7. القريوتي، محمد قاسم. (2007). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". ط: 5. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع. ص: 432.
8. المياحي، إيمان ناظم حذية. (2019). "الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين". مجلة كلية التربية الأساسية. مج: 25. عدد: 103. ص-ص: 518-525. كلية التربية الأساسية-جامعة الموصل.
9. بلقدم، فاطمة، وحورية، بوراس، ودعماش، خديجة. (2016). "الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم المتوسط بمدينة الأغواط". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج: 8. عدد: 26/ سبتمبر. ص-ص: 29-38. الجزائر. جامعة وهران.
10. حمادي، أحمد عباس، وخلف، ياسر لطيف. (2016). "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج: 8. عدد: 16. ص-ص: 105-137. العراق. كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الأنبار.
11. خليفة، عبد اللطيف محمد. (2000). "الدافعية للإنجاز". مصر. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. ص: 286.
12. خيرى، أسماء، وقجة، رضا. (2019). "قراءة سوسيو تنظيمية لعلاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. مج: 9. عدد: 2. ص-ص: 219-244. الجزائر. جامعة محمد بو ضياف.

13. سماني، شيماء كمال عبد المتعال، عبد الله، غادة، وعبد الوهاب، مروة. (2016). "أثر الرضا الوظيفي لتحقيق جودة الخدمات وتنافسية الشركات السياحية المصرية". مجلة كلية السياحة والفنادق. مج:10. عدد:1/2 سبتمبر. مصر. جامعة الفيوم.
14. قبالان، سمر. (2000). "مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري". رسالة فُدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق. دمشق: سوريا. ص:256.
15. عبد العال، صبري جليبي أحمد. (2019). "الأجور الحافزة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام في النظامين الإداري الوضعي والإسلامي". مجلة كلية الشريعة والعلوم بطنطا. مج:4. عدد:34. ص-ص: 702-865. مصر. كلية الشريعة والعلوم-جامعة طنطا.
16. عبد الرزاق، آبان. (2005). "الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مج: 1. العدد:2. ص-ص: 21-36. العراق. كلية الإدارة و الاقتصاد-جامعة تكريت.
17. عكاشة، سعيدة. (2013). "تقدير مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز، دراسة ميدانية على أساتذة التربية البدنية والرياضية بمرحلة التعليم الثانوي بولاية ورقلة". رسالة فُدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس وتسيير الموارد البشرية. قسم العلوم الاجتماعية. كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية. ص:170.
18. عليان، ربحي مصطفى، وغنيم، عثمان محمد. (2000). "مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق". ط:1. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع. ص:20.255.
19. مرماط، نبيلة. (2017). "التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل". مجلة معارف. قسم العلوم الاقتصادية. السنة: 12. عدد:22.172-186. الجزائر. جامعة البويرة.
20. نصير، أحمدية، وجرمون، علي، والمأحي، قصار. (2019). "تقدير مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز، دراسة ميدانية على أساتذة التربية البدنية والرياضية بمرحلة التعليم الثانوي بولاية ورقلة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد:55. ص154-170. الجزائر. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد بو ضياف.
21. يوسف، مهند. (2004). "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الفترة بين 1998م-2004م". بحث تكميلي فُدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان. ص: 12.
22. Abdolshah, M., Khatibi, S. A. M. & Moghimi, M..(2018). Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees (The case study: Asgariyeh and MehrIran Banjs in Quzvin and Alboz, Iran).Journal of Central Banking Theory and Practice. Vol.7. No.1. 207-222.
23. Anin, E. K.. Ofon, I. & Okyere, S.others.(2015). Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in the Construction Supply China in the Ashanti Region of Ghana. European Journal of Business and Management.Vol.7. No.6. 72-81.
24. Badubi, M. R. (2017). Theories of Motivation and their Application in Organizations: A Risk Analysis. International Journal of Innovation and Economics Development. Vol.3. Issue3. 44-51.

25. Barnett, D. (2018). Online Adjunct Faculty: A Quantitative Examination of the Predictive Relationship between Leadership and Job Satisfaction. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*. Vol.4. Issue1. 226-236.
26. Bhatti, K. K. & Qureshi, T. M. (2007). Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*. Vol.3. No.2. 54-68.
27. Carvalho, A. D. C., Riana, I. G. & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*. Vol.7. No.5. 13-23.
28. Harini, H., Terminanto, A. A., Brahma, I. A., Adisel & Haryanti, E. (2020). Job Satisfaction and Motivation: Normative Commitments Of School Principals In Dki Jakarta High School. *Systematic Reviews in Pharmacy*. Vol.11. Issue 12. 1250-1260.
29. Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C. & Ping, L. L. (2020). Factors influencing job satisfaction among academic staffs. *International Journal of Evaluation and Research in Education*. Vol.9. No.2. 285-291.
30. Iman, N. & Lestari, W. (2019). The Effect of Leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: studies in AMIK Yapennas Kendari. *African Journal of Business Management*. Vol: 13(14). 465-473.
31. Irabor, I. E. & Okolie, U. C. (2019). A Review of Employees' Job Satisfaction and its Affect on their Retention. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*. Issue 2/2019. 93-114.
32. Kara, S. (2020). Investigation of Job Satisfaction and Burnout of Visual Arts Teachers. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*. Vol.6. Issue 1. 160-171.
33. Kumari, K.W.S.N. & Jayasinghe, G.J.M.S.R. & Sampath, J.K.H. (2020). Employee Motivation Factors in Banking Sector: A Study on Qualitative and Quantitative Analysis. *Journal of Social and Political Sciences*. Vol.3. No.1. 32-38.
34. Kress, G., Sharon, B. & Bassan, D. (1981). *Work Motivation: Theory and Practice*. Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. p. 85.
35. Mat Nor, N. & Abdullah, F. (2020). The Relationships between Ability, Motivation and Opportunity (AMO) Moder of High-Performance Work Practices (HPWP) and Organizational Performance on Millennials in MARA Headquarters, Kuala Lumpur: Mediated by Job Embeddedness. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. Vol. 10. No. 13. 62-72.
36. Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z. & Aslam, N. (2011). Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol.2. No.17. 226-233.
37. Munir, H. & Iqbal, M. Z. (2018). a Study of Relationship between Leadership Styles of Principals and Job Satisfaction of Teachers in Colleges for Women. *Bulletin of Education and Research*. Vol.40. No.2. 65-78.
38. Nyagura, L. M. & Chivore, B. R. S. (1997). *Strategies To Improve Motivation Among Education Personnel*. Highlands: Harare. UNESCO Sub-Regional Office for Southern Africa. p.49.
39. Ogunnaike, O. O., Akinbola, O. A. & Ojo, O. A. (2014). Effect of Motivation on Job Satisfaction of Selected Sales Representatives. *Journal of Educational and Social Research*. Vol.4. No.1. 197-203.
40. Oktosatrio, S. (2018). Investing the relationship between Work-Life-Balance an Motivation of the Employees: Evidences from the local Government of Jakarta, University of Wales Trinity Saint David, Munich Personal RePEc Archive. Paper No. 85084. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/85084/>.
41. Richard, B. (2014). *The Effect of Motivation on Employees' Performance: Empirical Evidence from the Brong Ahafo Education Directorate*, a thesis submitted to the Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for

- the degree of master of business administration (HRM OTION). School of Business, KNUST, college of art and social sciences.p.113.
42. Saleem, R., Mahmood, A., Mahmood, A.(2010).Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization of Pakistan. International Journal of Business and Management. Vol.5. No.11. 213-222.
 43. Saunders, N. K., Lewis, P.& Thornhill A. (2019). Research Methods for Business students. Pearson. Edition:8. England. 833.
 44. Setiawan, D. A. (2020).A Qualitative Study of Employees' Motivation Factors on Organization: A case Study from a Company in Indonesia. Hasanuddin Economics and Business Review.Vol.3. No.3. 112-121.
 45. Shkoler,O.& Kimura,T.. (2020). How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens. Frontiers in Psychology.Vol.11. Article 38. P1-16
 46. Surekha, R.& Agrawal, P.(2016).Factors Influencing Job Satisfaction of Academicians in Indian Context. IJ of advanced research in management engineering technology.Vol.1. Issue 5. 228-238.
 47. Varma, C. (2017). The Importance of employee motivation & Job Satisfaction for organizational performance. Vol. 6. No. 2. 10-20.