

أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي
في الجامعات الأردنية الخاصة

**The Impact of Job Satisfaction of the Administrative
Staff on Job Loyalty in Jordanian Private Universities**

إعداد الطالب

راجي حابس النوافعة

إشراف الدكتور

أمجد طويقات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

قسم إدارة الاعمال

كلية الاعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2018

النفيوض

أنا الطالب راجي حابس النوافعة أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً، أو المنظمات، أو البيئات، أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: راجي حابس النوافعة

التاريخ: 2/6/2018


التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء

الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة"

وأجيزت بتاريخ: 2018/6/2

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	الاسم
	مشرفاً و رئيساً	الدكتور أمجد الطويقات
	عضواً داخلياً	الدكتور محمد المبيضين
	عضواً خارجياً	د. الدكتور موسى اللوزي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد.

أبدأ بشكر الله تعالى بما أعطاني إياه من قوة في إتمام هذا الجهد المتواضع، فله الحمد والمنه أولاً وآخرًا.

ثم أشكر المشرف القائم على هذه الرسالة والذي مد لي يد العون خطوة بخطوة الدكتور أمجد طويقات، بفضل الله ثم بفضلته تم انجاز هذه الدراسة.

ثم اشكر جميع من ساهم معي من الأصدقاء والمحليين الذين ساعدوني بنصائحهم وخبراتهم لإتمام هذه الدراسة.

وأخيراً اشكر أعضاء اللجنة الكرام على حضورهم لمناقشة رسالتي، فلكم من الله الأجر ومني كل التقدير.

الباحث

الإهداء

إلى والدي الغاليين الذين لم تألُ جهودهم في تربيتي وتوجيهي

إلى من علمني حرفاً،

إلى من ساندني في مسيرتي العلمية

إلى جميع الموظفين العاملين معي

إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة

إلى كل من أرشدني بهذا العمل

الباحث

فهرس المحتويات

أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول
1	خلفية الدراسة وأهميتها
1.1	1.1: المقدمة
2.1	2.1: مشكلة الدراسة:
3.1	3.1: أهداف الدراسة:
4.1	4.1: أهمية الدراسة:
5.1	5.1: فرضيات الدراسة وأسئلتها:
6.1	6.1: أنموذج الدراسة:
7.1	7.1: حدود الدراسة:
8.1	8.1: محدّدات الدراسة:
9.1	9.1: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:
14	الفصل الثاني
14	الأدب النظري والدراسات السابقة
1.2	1.2: التمهيد
2.2	2.2: الأدب النظري

14.....	المحور الأول: الرضا الوظيفي.....
23.....	المحور الثاني: الولاء الوظيفي.....
28.....	3.2: الدراسات السابقة:.....
40.....	الفصل الثالث
40.....	المنهجية والإجراءات.....
40.....	1.3: منهج الدراسة.....
40.....	2.3: مجتمع الدراسة.....
41.....	4.3: عينة الدراسة.....
42.....	5.3: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات.....
45.....	- صدق أداة الدراسة وثباتها:.....
48.....	- ثبات أداة الدراسة:.....
49.....	6.3: متغيرات الدراسة.....
49.....	7.3: المعالجة الإحصائية للدراسة.....
50.....	الفصل الرابع
50.....	تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
50.....	1.4: تمهيد.....
50.....	2.4: عرض نتائج أسئلة الدراسة.....
59.....	3.4: تحليل أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.....
70.....	الفصل الخامس
70.....	مناقشة النتائج والتوصيات.....
70.....	1.5: المقدمة.....
70.....	2.5: مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
74.....	3.5: مناقشة نتائج الفرضيات.....
78.....	4.5: الاقتراحات والتوصيات.....
79.....	5.5: مقترحات لدراسات مستقبلية.....
80.....	مصادر الدراسة.....
80.....	المراجع العربية.....

ح

82.....المراجع الأجنبية

90.....الملاحق

قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	الجامعات الأردنية الخاصة في عمان	39
2-3	التوزيع الديموغرافي	40
3-3	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	45
4-3	معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة	46
5-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ الفا للاستبانة بمجالاتها	47
1-4	الأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى	50
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الرضاء الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً	50
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير بيئة العمل مرتبة تنازلياً	51
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير المهام الوظيفية مرتبة تنازلياً	52
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير النمو الوظيفي مرتبة تنازلياً	52
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التحفيز مرتبة تنازلياً	53
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الولاء الوظيفي مرتبة تنازلياً	45
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير المشاركة في العمل مرتبة تنازلياً	55
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الثقة بالإدارة مرتبة تنازلياً	56
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الانتماء مرتبة تنازلياً	57
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الالتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً	57
12-4	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الرضاء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته على الولاء الوظيفي بمتغيراته في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.	59
13-4	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الرضاء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.	61
14-4	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الرضاء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.	63

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
65	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.	15-4
67	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته على الثقة بالإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.	16-4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
7	النموذج الافتراضي لقياس أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.	1-1

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
92	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
93	الاستبانة	2

أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي

في الجامعات الأردنية الخاصة

إعداد الطالب

راجي حابس النوافعة

إشراف الدكتور

أمجد طويقات

الملخص

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم استقرار الموظفين ، بالإضافة إلى الدوران الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وقد تم بناء نموذج لمتغيرات القياس من دراسات سابقة، ثم طُوِّرت استبانة أداة للدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (217) عضواً وتم استرجاع (96) استبانة صالحة لأغراض الدراسة، وبعد ذلك تم تحليل هذه البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS، للإجابة على أسئلة وفرضيات هذه الدراسة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن مستوى الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كان بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي، وأوصت الدراسة الجامعات الأردنية الخاصة بالاهتمام أكثر بالحوافز من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي وبذلك يرتفع مستوى الولاء ويستقر الموظفون في عملهم، وتقل حركة دوران العمل لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، دوران العمل.

The Impact of Job Satisfaction of the Administrative Staff on Job Loyalty in Jordanian Private Universities

Prepared by

Raji Habis Al-Nawafah

Supervisor

Dr. Amjad Twaiqat

Abstract

This study aims to show the impact of job satisfaction on the job loyalty in the Jordanian private universities in Amman, where the problem of the study is in the instability of staff, in addition to the rotation of the members of the administrative staff at the Jordanian private universities in Amman, also the study model of measurement variables has been constructed from previous studies, then has been developed a questionnaire as a tool for the study, while the study population are (217) members, the number of respondents are (96), and the collected data is analyzed by using analytical descriptive approach SPSS program, to answer the questions and hypotheses of this study.

The results of this study showed that the extent of job satisfaction and job loyalty in the Jordanian private universities in Amman is practiced to a middle degree, and that there is an impact of job satisfaction by its variables on job loyalty. The study recommended that universities should pay more attention to membership incentives to raise the level of job satisfaction and thus raise the level of loyalty to stabilize the staff and thus the turnover will be reduced between the members of the administrative body at the private Jordanian universities in Amman.

Keywords: Job satisfaction, Job loyalty, the turnover.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1: المقدمة

إن الفرد في المنظمات يعد من أهم الموارد المهمة في تطور أدائها وخاصةً في المنظمات الخدمية، فهو مصدر من مصادرها المهمة لأن لديه القدرة على التفاعل مع المستحدثات الداخلة والخارجة للمنظمة، ويمكن القول بأن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في تنمية العلاقة بينها وبين الأفراد العاملين لديها.

لذلك تهدف إدارة المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقة بينها وبين أفرادها لضمان استمرار القوى العاملة ذات الكفاءات العالية، وإيجاد الدوافع لديهم في بذل المزيد من الجهد في الأداء، فمن الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا الوظيفي وتنمية مشاعر الولاء والسلوك الانتمائي لدى الأفراد في المنظمة (زمار وبصيلة، 2010).

رغبة الفرد بالاستمرار في العمل في المنظمة، ورضاه عن مهامه تعكس كفاءة أدائه، ويعتبر رضاه إحدى المهمات التي تسعى الإدارة في المنظمة وبالخصوص إدارة الموارد البشرية لتحقيقه، فالرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة يعكس كيفية توجيه سلوكهم الذي يحقق بذلك الولاء لتلك المنظمة (Ismail and Razak, 2016).

إن الولاء الوظيفي يعتبر مرادفاً للالتزام التنظيمي، ويُظنر إليه على أنه موقف الموظف من المنظمة التي يعمل بها ورغبته في البقاء فيها، وبناء هويته بالعمل معها وإيمانه بأن العمل لصالح هذه المنظمة هو أفضل خيار له (Pandey & Khare, 2012).

فالولاء الوظيفي يربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، ويعتبر عاملاً هاماً بحيث يعطي التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم من أجل العمل في منظمات أخرى، بالإضافة إلى أنه كلما

زاد شعور الأفراد بالولاء لوظائفهم ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير (كردش، 2016).

كما يؤثر الولاء الوظيفي في الأداء الاقتصادي العام للمنظمات أياً كان قطاع نشاطها، لكونه أكثر اعتماداً على المشاركة والالتزام وولاء الأفراد ورضاهم، فهو مصدر قلق أساسي للمنظمات، وخاصة في سياق التوترات الاقتصادية المتعلقة بين العمل والعاملين، بالإضافة إلى أن تفاني الموظف في العمل واستثماره العاطفي وانتظامه والتزامه بالمنظمة يعد أمراً مهماً في زيادة عمر تلك المنظمة وتميزها ويعطي أيضاً آثاراً إيجابية تعزز الولاء الوظيفي لتلك المنظمة (Guillon & Cezanne, 2014).

في هذه الدراسة سيتم عرض المشكلة من قبل الباحث، والأهداف التي ستحققها هذه الدراسة، وبناء نموذج من إعداد الباحث يبين أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، وعرض إطار نظري مختصر يبين أهمية الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي وأبعادهما، بالإضافة إلى عرض المنهجية التي سيتبعها الباحث في إثبات هذه الدراسة.

2.1: مشكلة الدراسة:

يعد الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين في الاتجاهات السلوكية للعاملين في المنظمات الحديثة، بحيث اعتبر بعض الباحثين ان الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الرضا تجاه عملهم سيكون لديهم الاستعدادات الكافية لأن يقدموا المزيد من الجهد والتفاني والمثابرة في أعمالهم، وهؤلاء الأفراد يسعون بصورة دائمة للمحافظة على استقرارهم واستمرار ارتباطهم وولائهم لمنظمتهم.

لكن عدم استقرار الموظفين في عملهم يسبب ثقل على المنظمة، وزيادة كبيرة بالعمل الإضافي للموظفين الحاليين، وبالتالي قد يقلل من مستوى ولائهم ورضاهم بسبب انخفاض معنوياتهم، بالإضافة إلى ذلك فهو يؤدي إلى عواقب سلبية على الموظفين، لأن ارتفاع معدل دوران العمل قد يؤثر على الأداء العام للمنظمة (Tnay et al., 2013).

من جهة أخرى، أوصت دراسة Ismail and Razak (2016) بإجراء بحوث مستقبلية حول الرضا الوظيفي، بينما في دراسة Pandey & Khare (2012) تبين أن هناك فرق كبير بين الولاء الوظيفي في المنظمات الصناعية والخدمية.

لذلك قام الباحث بزيارة استكشافية حول عنوان الدراسة لعدد من الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، وقابل أعضاء الهيئة الإدارية لعدة مستويات إدارية منها الوسطى والعلوية، من أجل معرفة هل هناك ولاء ورضا وظيفي من قبل أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، ثم قام بطرح عدة تساؤلات ونتيجة لتلك الزيارات الاستكشافية لاحظ الآتي:

- تدني مستوى التطور الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية الذين تجاوزت سنوات الخبرة لديهم ثلاث سنوات فأكثر.

- نسبة زيادة الرواتب السنوية لأصحاب الخبرات العالية لا تتعدّ 2.5%.

- إن معدل سنوات الخبرة لبعض أعضاء الهيئة الإدارية لا تتعدّ السنتين.

- يوجد حركة دوران في العمل في العقود السنوية، وعدم وجود استقرار للموظفين في

الجامعة.

بناءً على ما سبق ومن خلال ملاحظات الباحث وزياراته الاستكشافية للجامعات الأردنية

الخاصة في عمان، تبين أن هناك تراجع في الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية، وبالتالي

تمحورت مشكلة الدراسة في بيان أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

3.1: أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة الحالي في محاولة الكشف عن أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة في الإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من خلال تحقيق الاهداف التالية:

- تحديد مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.
- تحديد مستوى الولاء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.
- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم كلاً من: الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي.
- بيان أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات لأصحاب القرار حول فعالية الرضا الوظيفي للوصول إلى الولاء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

4.1: أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية، وهي أهمية الموضوع الذي سوف تناقشه في أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث اعتُبر الرضا الوظيفي من العوامل

المهمة في التأثير على استقرار العمل وبالتالي يؤثر على جودة الخدمة في الجامعات. وتؤكد الدراسة أهمية البحث والتدقيق المستمر في كافة الجوانب والمشكلات التي تعاني منها الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

ثانياً: الأهمية العملية والتطبيقية للدراسة، تتركز في المساهمة في حل مشكلة عدم استقرار أعضاء الهيئة الإدارية، ومشكلة الدوران الوظيفي التي تعاني منه الجامعات الأردنية الخاصة في عمان وكثير من المنظمات، وأنّ القيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديداً إلى عالم المعرفة، ويساهم في إثراء المعلومات، وزيادة المعرفة لدى الباحث وقد يساهم في تطوير البحث العلمي والمساهمة في تزويد المكتبة بمرجع جديد في مجال البحث العلمي.

5.1: فرضيات الدراسة وأسئلتها:

اعتماداً على أسئلة الدراسة ونموذجها تم صياغة الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: H0.1: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على **الولاء الوظيفي** بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

وتفرعت منها عدة فرضيات فرعية وهي:

H0.1.1: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على **الانتماء** في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

H0.1.2: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

H0.1.3: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

H0.1.4: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الثقة بالإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

أسئلة الدراسة:

ما مدى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟

ما مدى الولاء الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟

استناداً الى مشكلة الدراسة، تم صياغة السؤال الرئيسي الآتي:

هل يوجد أثر للرضا الوظيفي بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية)

على الولاء الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟

ويتفرع منه الاسئلة الآتية:

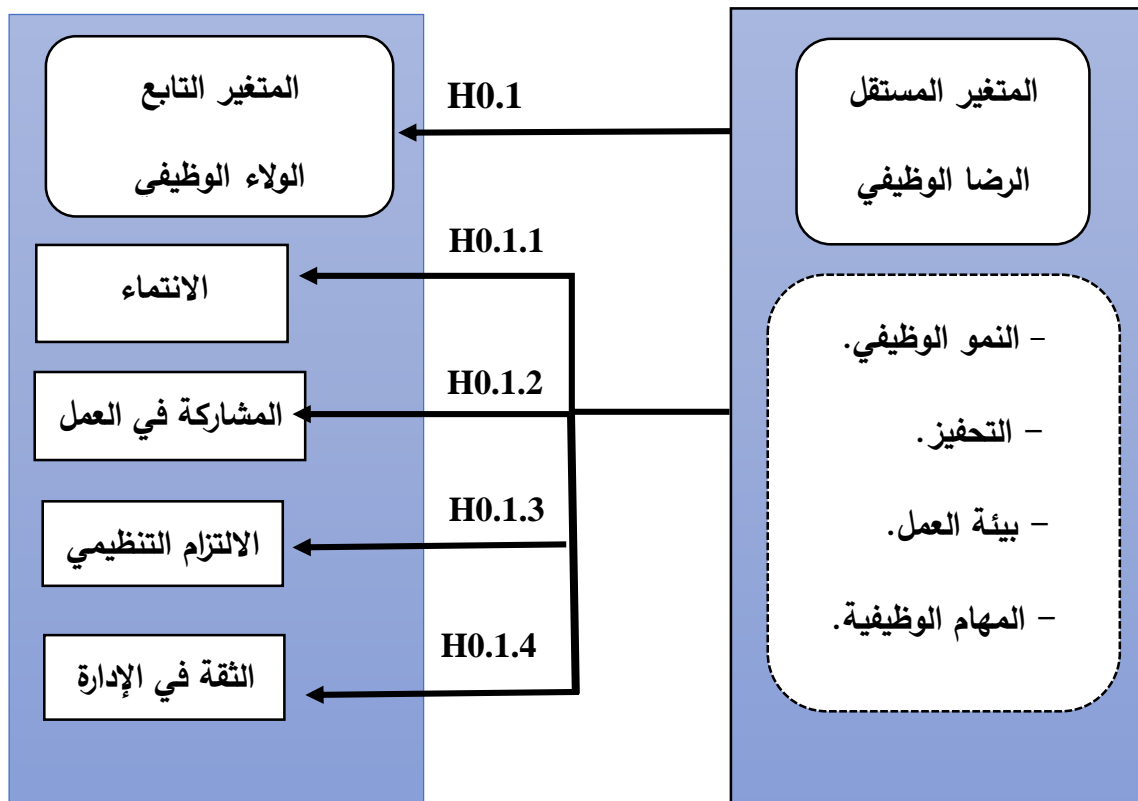
- هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة

العمل، المهام الوظيفية) على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟

- هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟
- هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟
- هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الثقة في الإدارة الوظيفية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟

6.1: أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1-1) النموذج الافتراضي لقياس أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة.



الشكل رقم (1-1): تم إعداد هذا النموذج من قبل الباحث بالاستناد الى الدراسات التالية:

- المتغير المستقل: الرضا الوظيفي وتشمل أبعاده (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) (Rajput *et al.*, 2016) و (Aziri, 2011) و (Shekhawat, 2016).
- المتغير التابع: الولاء الوظيفي وتشمل أبعاده (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة في الإدارة) (Rajput *et al.*, 2016) و (Shekhawat, 2016).

7.1: حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

- الحدود المكانية: الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان.
- الحدود البشرية: أعضاء الهيئة الإدارية.
- الحدود العلمية: تم تحليل أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي، بحيث تم تقسيم المتغير المستقل وهو الرضا الوظيفي إلى أربعة متغيرات فرعية: النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية (Rajput *et al.*, 2016). وتقسيم المتغير التابع الولاء الوظيفي إلى أربعة متغيرات فرعية: الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة في الإدارة (Shekhawat, 2016).
- الحدود الزمانية: في بداية عام 2017، وحتى نهاية الفصل الثاني في عام 2018.

8.1: محددات الدراسة:

- إن نتيجة هذه الدراسة سوف تعكس تصورات المنظمات المعنية ومجتمع الدراسة المستهدف، لذلك قد يصعب تعميمها على جميع المنظمات بسبب الاختلافات الاجتماعية والثقافية.
- حجم العينة في هذه الدراسة صغير وذلك بسبب صعوبة الوصول لجميع أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

9.1: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

مصطلحات الدراسة

الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

يعتبر الرضا الوظيفي مسألة حاسمة بالنسبة للمنظمات، لذلك يُعرّف بأنه ردة فعل الموظفين ومشاعرهم العاطفية الناتجة عن عملهم وخبراتهم الوظيفية، وهو موقف الموظفين نحو ظروف عملهم أو البيئات التي تؤثر على رغبتهم (Ángel et al., 2014).

بينما عرّف Thanos (2015) الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي يصدر من الموظف حول وظيفة معينة، أو بيئة معينة ، أو التزام تنظيمي معين في المنظمة التي يعمل بها.

النمو الوظيفي Career Growth: هو أحد عوامل الرضا الوظيفي ويعني التقدم في المستوى الوظيفي من خلال المهام المتصلة بالمستوى الرسمي للوظيفة الأساسية للموظف، مما يؤثر إيجابياً على دوافع الموظف وجهوده، وبالتالي يحصل على مستوى وظيفي أعلى عن طريق الجهد المبذول في الأداء، من ناحية أخرى هي ترقية الفرد في السلم الوظيفي، وعليه فإن لفرصة الترقية علاقة كبيرة برضا الفرد (Chughtai, 2008).

التحفيز Motivation: وفقاً لـ Shahzadi et al. (2014) هو أحد عوامل الرضا الوظيفي ويُعرّف بأنه رغبة الفرد في ممارسة مستويات عالية من الجهد نحو الأهداف التنظيمية من أجل تلبية بعض الاحتياجات الفردية، أيضاً هو التأثير الذي يدفع الموظفين على تحقيق أهداف وغايات معينة للمؤسسة.

بيئة العمل Work Place Environment: وهي مجموعة من الخصائص التي تميّز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواءً أكانت في نفس المستوى الإداري أم بين المستويات المختلفة، وهي العوامل التي ترتبط ببيئة المنظمة وتأثيرها على الفرد

بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ولها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل (DeConick, 2011).

المهام الوظيفية: هي مجموعة الأعمال التي يكلف بها الموظف وأدائها بمستوى معين، ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد لتلك المهام، أي أنها الاجراءات المتبعة من قبل الفرد أثناء أداء عمله، بالإضافة إلى ذلك يجب توفر فرص للفرد لاستخدام قدراته في أداء المهام، فكلما أدرك الفرد بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل (شاطر، 2010).

الولاء الوظيفي Employee Loyalty :

عرّف Guillon .and Cezanne (2014) الولاء الوظيفي بأنه شعور إيجابي بالانتماء لمنظمة معينة يصدر من الفرد، أو تعلق ذلك الفرد بتلك المنظمة، بحيث تتقاطع مصالحه مع مصلحة المنظمة، أي أنه يُخلص لتلك المنظمة.

عرّفت أسماء وشاهيناز . (2013) في دراسة لهما أن الولاء الوظيفي هو الاقتران الفعّال بين الموظف ومنظّمته التي يعمل بها، بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها ورغبته في خدمتها بغض النظر عما يحصل عليه بالمقابل منها، وهو أيضاً التزم هذا الموظف بقيم وأخلاقيات هذه الوظيفة، والقيام بمهامه بإخلاص وإتقان.

الانتماء Belongingness : مدى دعم الموظف للمنظمة التي يعمل بها، واستعداده ورغبته القوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المنظمة نيابة عنها، والعمل وفقاً لأخلاقيات العمل والمهنة، والرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة والبقاء فيها في وقت الأزمات والقيام بعمله بحماس، وإعطاء سمعة حسنة للمنظمة (Antoncic, 2011).

المشاركة في العمل Job Involvement: تعني مشاركة الأفراد فيما بينهم أو بين المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها، فالمشاركة تزيد من الولاء الوظيفي للموظفين وتجعلهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلاً له، ويزداد شعورهم بالرضا وتقلّ مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما يزيد من الأداء الفعّال (Ismail & Razak, 2016).

الالتزام التنظيمي Organizational Commitment: هو درجة البقاء التي يحددها الموظف مع منظمة معينة، ورغبته في الحفاظ على العضوية في تلك المنظمة، والالتزام التنظيمي متعدّد الأبعاد يحدده ولاء الموظف للمنظمة، والرغبة في بذل الجهد نيابة عنها، ودرجة تطابق الهدف والقيمة مع المنظمة، والرغبة في الحفاظ عليها (Pandey & Khare, 2012).

الثقة في الإدارة Trust in Leadership: تعني توافق توقعات الأفراد مع الإدارة وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة بينهم، وهي أيضاً توقّع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الإدارة من أجل تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الإدارة مهتمة بمصالح موظفيها من أجل رفع درجة الثقة بينها وبين العاملين لديها (كرديش، 2016).

التعريفات الإجرائية

الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

يعرّف الباحث الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه الموقف الإيجابي لأعضاء الهيئة الإدارية للجامعة الذي ينتج عن شعور بالقبول والرضا العام حول سياساتها وقوانينها وبيئتها الداخلية. ويُقاس الرضا الوظيفي بالمنظمة من خلال:

- **النمو الوظيفي** وهو التقدّم الذي يحصل عليه الفرد أثناء فترة بقاءه في المنظمة كالترقية وتوكيل مهام ومسؤوليات أكبر.

- التحفيز هو الدافعية التي يحصل عليها الفرد من مؤسسته أثناء قيامه بجهود خاصة لأمر معين مما يشعره بالرضا الوظيفي.
- بيئة العمل هي تلك الظروف المحيطة بالفرد أثناء قيامه بالمهام ويمكن أن تشمل تلك الظروف المكان والزمان.
- المهام الوظيفية هي طبيعة النشاطات التي يقوم بها الفرد في المنظمة.

الولاء الوظيفي Employee Loyalty

- يعرف الباحث الولاء الوظيفي إجرائياً بأنه رغبة الفرد بالمساهمة الفعالة بينه وبين الجامعة التي يعمل بها، مما يجعله أكثر رغبة في العمل الجماعي، ويكون مدركاً لعضويته داخلها ورغبته في بذل الجهد لتحقيق أهدافها، وتتوافق توقعاته مع الإدارة ويكون منسجماً معها بما يحقق المصالح المشتركة فيما بينهم ورفع درجة الثقة. ويُقاس الولاء الوظيفي من خلال:
- الانتماء: هو مدى دعم الموظف للجامعة التي يعمل بها، واستعداده لبذل أقصى جهود ممكنة لصالحها، والعمل وفقاً للأخلاقيات المهنية، والرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته فيها حتى في وقت الأزمات، وإعطاء سمعة حسنة عنها.
 - المشاركة في العمل: هي مشاركة الأفراد والموظفين بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها، فيكونوا أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له.
 - الالتزام التنظيمي: هو درجة البقاء التي يحددها الموظف في الجامعة، ورغبته في الحفاظ على عضويته فيها، وبذل الجهد نيابة عنها، والحفاظ عليها.
 - الثقة بالإدارة: توافق توقعات الأفراد مع إدارة الجامعة وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة فيما بينهم.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1.2: التمهيد

يتضمّن الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة الحالية من خلال شرح الموضوعات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، والتي تتمثل بالرضا الوظيفي والولاء الوظيفي، حيث يوضّح الباحث كلاً من المفاهيم المتعلقة بهذه المتغيرات ويبيّن أهمية أثر الرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي، وبشكل خاص دوره في الجامعات الأردنية الخاصة.

من ناحية أخرى، يتضمّن الفصل الثاني مراجعة للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع أثر الرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي، وتوضيح الدور العلمي في الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة.

2.2: الأدب النظري

يشتمل الجانب النظري للدراسة الحالية على محورين رئيسيين متمثلين في كلٍ من (الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي)، وعلاقة الرضا الوظيفي بالولاء ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

المحور الأول: الرضا الوظيفي

مقدمة

إنّ جميع المنظمات سواءً كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية، جميعها تقف على ركائز معينة ومن ضمن هذه الركائز تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من منطلق أن القوى العاملة تشكل حجر الأساس في أي عمل، وأن استثمار هذه القوى ينعكس بصورة إيجابية على جودة ومخرجات العمل، مهما كانت منتجات أو خدمات والتي تعكس نتائج الخطط التي تم وضعها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من العمليات الإدارية (Shekhawat, 2016).

مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي تبعاً لتطور البحوث حوله، كما وتباينت آراء ونظريات الباحثين حول هذا الموضوع، ولذلك فليس هناك تعريف موحد متفق عليه من قبل جميع الباحثين، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

عُرف الرضا الوظيفي من قبل أحد الدراسات أنه "عبارة عن عملية تقييم شامل لكافة المزايا المتعددة والتي ترتبط مع وظيفة الفرد العامل في المنظمة، والتي يتم تحديدها عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة" (Sirca *et al.*, 2012).

وبأنه "حالة عاطفية لطيفة وإيجابية، تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله" (Hytti *et al.*, 2012).

وأنه "عبارة عن عملية تقييم مرتبطة مع وظيفة الفرد العامل في المنظمة، والتي يتم تحديدها عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة" (Sirca *et al.*, 2012). وأنه المشاعر الإيجابية التي تعبر عن مدى حب الأفراد لوظائفهم (Roque, 2013).

وتسعى المنظمات المتقدمة لتحقيق رضا العاملين لديها لما له من أثر واضح في الإنتاجية والولاء وبالتالي تحقيق الأهداف، ويعد مفهوم الرضا الوظيفي معقداً ومتعدد الأوجه، فهو حالة إما داخلية أو خارجية، كما يعد الرضا الوظيفي مهماً في التحفيز والأداء (Sarwar, 2013).

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي أيضاً على أنه شعور إيجابي حول العمل ينتج عن تقييم

خصائصه (Robbins & Judge, 2013).

وعرف Iqbal (2013) الرضا الوظيفي على أنه "حالة يستطيع الموظف تحقيق ذاته من خلالها ويشبع رغباته بصورة تجعله يتقبل العمل، حيث يعمل الرضا الوظيفي على رفع حماس العامل ورغبته في زيادة الإنتاج.

كما عرفت Sabrina (2014) الرضا الوظيفي أنه موقف الفرد تجاه وظيفته، ويمكن أن يرتبط مع الشعور الشخصي بالإنجاز (Tamara, 2014).

وعُرف الرضا الوظيفي بأنه موقف يعكس مشاعر الفرد الإيجابية والسلبية نحو العمل، وزملاء العمل، وبيئة العمل (Uhl - Bien et al., 2014).

ويعد مفهوم الرضا الوظيفي معقداً، فهو أكثر من موقف أو حالة داخلية، ولكن كثيراً ما يشار إلى أن الرضا الوظيفي ضروري من أجل تحقيق مستوى عالي من التحفيز والأداء (Mohsen, 2015).

ويرى Thanos (2015) أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لإدراك الموظفين في العمل للأمور التي يرغبون فيها. بينما يرى Alhumaidhi (2015) أن الرضا الوظيفي هو العاطفة الإيجابية التي يملكها العاملين اتجاه وظائفهم وخبراتهم الوظيفية.

و في دراسة Rajput et al. (2016) تم تعريف الرضا الوظيفي على أنه مزيج من المشاعر النفسية والفسولوجية والظروف البيئية التي تجعل الفرد راضٍ عن وظيفته.

وقد اشار Elewa (2017) أن الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما يحصل عليه الشخص فعلاً من وظيفته وما يتوقعه".

وعُرف الرضا الوظيفي بأنه هو موقف العاملين حول وظائفهم (Middleton, 2017). وعرفه Brayer (2018) بأنه المشاعر التي يملكها العاملين اتجاه وظائفهم.

ويرى الباحث أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الطيب من قبل الفرد تجاه المنظمة الذي يعمل فيها، حيث يشعر الإنسان الذي يمتلك الرضا الوظيفي بحبه للعمل والإخلاص فيه، ويعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لديه وبالتالي للمنظمة، فالرضا الوظيفي هو الباعث والمحرك الأساسي لحركة الإنتاج وبناء علاقات طيبة ومتينة بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

أهمية الرضا الوظيفي

على الرغم من اختلاف التعريفات الخاصة بمفهوم الرضا الوظيفي سواء ارتبطت بالحاجات لدى الفرد أو الشعور بتقبل العمل، أو نحو ظروف العمل، أو السعادة التي يشعر بها الفرد في مهنته، فإن هناك اتفاق واضح على أهمية الرضا الوظيفي ومنافعه المتعددة سواء على الفرد أو المنظمة.

فالرضا الوظيفي يحفز العاملين للحدّ من الصراعات الداخلية ومعوّقات الأداء الفعّال، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر حيث يبذل الأفراد الجهد في تحقيق أهداف المنظمة ويتوقعون المقابل المادي والمعنوي منها، كما أن المنظمات تسعى باستمرار إلى تقصي سلوك الأفراد لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل، لذلك تعمل إلى تحقيق الولاء الوظيفي، الذي يكون له دور في الأزمات التي تمر بها المنظمة، لذلك لا بدّ من تحقيق الرضا الوظيفي لإيجاد الولاء الوظيفي (أسماء وشاهيناز، 2013).

والرضا الوظيفي يرتبط بتحسين الأداء الوظيفي وانخفاض معدل دوران الموظفين في المنظمة. كما يمثل الرضا الوظيفي أيضاً درجة معينة من جودة كل من الإدارة والاتصال في مكان العمل، بل هو مؤشر مهم لأجواء العمل الداخلية من ناحية أخرى، ويساهم عدم الرضا في التغيب عن العمل، والحوادث في العمل وانخفاض في الإنتاجية ودوران الموظفين، وعدم الرضا يرتبط أيضاً بزيادة في الشكاوى وتوفر مناخ غير صحي (Alhumaidhi, 2015).

وقد أشار Elewa (2017) أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الانتاجية، وتعزيز رضا العملاء وولائهم، بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين العمل الجماعي، وبالتالي تصبح المنتجات أكثر جودة والعامل الذي يشعر بالرضا الوظيفي سيكون أكثر التزاماً وبالتالي أكثر إنتاجية لمنظمتة.

ويرى الباحث ان أهمية الرضا الوظيفي في كونه يؤثر على كل من الموظفين والمنظمة، وغالباً ما يرتبط الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي، حيث يؤدي إلى توفير فرص للموظفين للانخراط في مجموعة متنوعة من الأنشطة وأنواع مختلفة من المهارات تساعد في تحسين مستويات رضا الموظف.

فانخفاض مستوى الرضا الوظيفي من الممكن أن يؤثر على المنظمة، والفرد ذو المستوى الوظيفي المنخفض يكون أداؤه منخفضاً وبالتالي قد يفقد الفرد وظيفته نتيجة ذلك (Ismail & Razak, 2016)

وأشار Sodnombaljr (2012) إلى وجود عدة أسباب تدعو المنظمات إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي إذ أن الارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في ارتفاع مستوى الطموح لدى الأفراد العاملين في المنظمات، مما يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب لدى الأفراد العاملين فيها.

كما أن للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على خدمة العملاء، فالموظف ذو المزاج الجيد يكون راضياً عن وظيفته؛ مما يؤدي إلى إظهاره للمشاعر الإيجابية نحو العملاء، كما أن الموظف الراضي عن عمله لديه معدل تغيب منخفض عن العمل (Mohsen, 2015).

وتعقيباً على ما سبق، يرى الباحث مدى الأهمية المتحققة من الرضا الوظيفي، والتي شكلت الدافع الأكبر لتوالي الدراسات حول هذا المفهوم، كما كان حافزاً لدى الكثير من المدراء

لتوجيه الأنظار نحوه وسعيهم المكثف لتحقيقه لدى العاملين، وذلك للنهوض بمنظمتهم، والسعي نحو تحقيق أهدافهم والتي لا يمكنها تحقيقها إذا لم يكن لدى العاملين دافعية نحو العمل، وشعور تام بالرضا عن مهنتهم.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي يرتبط بالرضا العام للفرد، إذ يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم العائلية أن يكونوا سعداء في وظائفهم حيث تبين أن الموظفين الذين كانوا يواجهون نزاعات أسرية أقل رضا من غيرهم، بحيث ينقلوا تلك النزاعات إلى أماكن عملهم (Ismail & Razak, 2016).

الرضا الوظيفي والمشاركة في صنع القرار مترابطان إلى حد كبير، حيث أن لهما تأثيرات على رضا الموظفين، فعندها يجد الفرد نفسه مؤثراً في مكان العمل، فكلما كان هناك احترام للذات وعلو لقيمتها وقدرتها كلما ساعد ذلك في الرضا الوظيفي، وأيضاً للتمكين النفسي أثره على الرضا الوظيفي فكلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنةً مع غيره (Mohsen, 2015).

بعض الموظفين يتمتعون برضا أعلى إذ يعملون بدوام كامل، ومن ناحية أخرى فمنهم من يفضل العمل نهاراً ومنهم من يفضله ليلاً ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع ومنهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فترات راحة، أما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي والعمر فقد تبين أن الموظفين الأكبر سناً هم أكثر رضاً من الشباب (Elewa, 2017).

وأشارت بعض الدراسات إلى أن هنالك خمسة جوانب للرضا الوظيفي تشمل الراتب،

والإشراف، وزملاء العمل، وفرص الترقية (Sabrina, 2014).

ويرى الباحث أن الامور التي تؤثر على الرضا الوظيفي: هي الراتب، والعلاوات، الترقيات، ومناخ العمل.

أبعاد الرضا الوظيفي

أكد Shekhawat (2016) أن العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي أو التي يمكن قياس الرضا الوظيفي من خلالها هي: المهام الوظيفية، النمو الوظيفي، التحفيز، بينما قام Aziri (2011) بقياس الرضا الوظيفي بـ: بيئة العمل، والمهام الوظيفية، وفي هذه الدراسة سيتم قياس الرضا الوظيفي من خلال الأبعاد الآتية:

النمو الوظيفي: يعتبر النمو الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد

البشرية وهو إحدى المسائل التي تشغل الفرد لغرض تحقيق تطابق مع المهام التي يشغلها وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

ويرى الباحث بن طري (2016) النمو الوظيفي على أنه: "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر".

ويرى أحد الباحثين أن المسار الوظيفي "هو تتابع لتجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية"، لذلك يمكن اعتبار أن النمو الوظيفي أنه يكشف عن الخبرات المتراكمة عبر حياة الفرد الوظيفية (اللوزي، 2010).

التحفيز: هو ما يُقدّم للموظف من دعم مادي أو معنوي يؤدي إلى تعميق شعوره بقدراته وأهميته، كما أن الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وأخذ آراء الأفراد واحترامهم يزيد من كفاءتهم وولائهم والتزامهم بالمنظمة المعنية (الكوارتي، 2012).

ويرى الباحث *Shahzadi et al.* (2014) بدراسته أن التحفيز هو دافع يهدف إلى التغيير السلوكي للأفراد، فالتحفيز هو قوة تُمكن الأفراد من المضي بمهامهم في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أنه يدفع الموظفين إلى نتيجة أفضل من حيث الإنتاجية والأداء والمثابرة. فالموظفون المحفزون هم أكثر توجهاً نحو الاستقلال الذاتي والحرية وهم أكثر اعتماداً على الذات مقارنة بالموظفين الأقل دوافع مما يؤدي إلى الاستفادة من فرص التطوير بشكل أكثر دقة (Azar & Shafighi, 2013).

بيئة العمل: يرى الباحث *Asif.* (2011) في دراسة له حول بيئة العمل، بأنها تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين، من جهة أخرى هي محصلة من العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة، والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية متناسبة مع بيئة العمل التنظيمية لتلك المنظمة.

من جهة أخرى، إن الخصائص التي تمتاز بها بيئة العمل داخل المنظمة تدفع الأفراد لتبني أنماط سلوكية معينة في عدّة مستويات إدارية، وتلك الخصائص تكون من خلال تصورات وإدراك العاملين في تلك المنظمة، ويعد خلق بيئة عمل ملائمة من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة، كما من شأنه ذلك تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح والرضا لدى العاملين (DeConick, 2011).

ويرى الباحث أن بيئة العمل يُقصد بها بيئة العمل الداخلية والمشملة على (مساحة المكان، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية، التكيف، والوسائل المستخدمة أثناء أداء المهام).

المهام الوظيفية: يرى الباحث بشير (2015) في دراسته، بأن هناك علاقة طردية بين المهام الوظيفية والرضا الوظيفي، بحيث أنه إذا توفر رضا يؤدي إلى أداء جيد وارتفاع في معدلات الأداء، وأن الأداء الجيد للفرد يعقبه مكافآت تزيد من قدرته في إشباع حاجاته، وبالتالي زيادة في الرضا الوظيفي.

للمهام الوظيفية أهمية كبرى في العديد من المنظمات، حيث أن الأفراد الذين يشعرون بأن أعمالهم في تطور وتقدم، تكون درجة الرضا الوظيفي لديهم عالية (Hanaysha, 2016).

وكما ذكر الباحث McEwen (2011) بأن الرضا الوظيفي في العمل له تصورات وتقييمات من قبل الموظفين تجاه مهامهم الوظيفية، وأنه عندما يكون لدى الأفراد الوعي الكافي بقوتهم وقدراتهم، فإن مستويات رضاهم تكون أعلى، وهذا سيؤدي إلى زيادة الأداء.

وبناء عما سبق يتوقع أن يكون للمهام الوظيفية تأثير على الرضا الوظيفي، فمضمونها وطبيعتها وظروفها يختلف من شخص لآخر، فهناك وظائف إشرافية، ووظائف كتابية، ووظائف فنية، وأخرى ميدانية غير مستقرة، وقد لا تتناسب طبيعة العمل قدرات الشخص فيصبح غير راضٍ عن عمله، وقد يحدث العكس فتكون الاستجابة إيجابية.

المحور الثاني: الولاء الوظيفي

مفهوم الولاء الوظيفي

ذكر الباحث في المقدمة السابقة أن المعنى العام للولاء الوظيفي كمصطلح عام هو إخلاص الشخص أو مشاعر التعلق بكائن معين، وتحديد المعنى الإداري لمفهوم الولاء الوظيفي وفقاً لما يلي:

عرّف الباحثان Haq & Ismail (2014) في دراستهما أن الولاء الوظيفي هو بقاء الفرد في المنظمة التي يعمل لديها مدة أطول، والعمل بها بحماس من أجل الوصول إلى أعلى درجات معايير قبول أهداف ومبادئ تلك المنظمة.

بينما عرّفها الباحثان Matzler & Renzl في دراسة لهما نُشرت في عام (2014) أن الولاء الوظيفي هو محاولة المنظمة في الحفاظ على الموظفين ضمن مستويات عالية من الأداء، في محاولة لتعزيز المواقف التنظيمية الإيجابية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وأشار الباحث ورفاقه Rajput *et al.* (2016) أن الولاء الوظيفي هو قوة نسبية أو إيجابية تؤثر على علاقة الفرد مع منظمته.

وعرّف الباحث Li (2016) الولاء الوظيفي بأنه شعور الفرد بالانتماء المرتبط باليقين وقبول أهداف المنظمة. كما يمكن تعريف الولاء الوظيفي بأنه تعلق نفسي أو التزام تجاه المنظمة وتطورها نتيجة لزيادة الرضا الوظيفي (Shweta *et al.*, 2016).

ويرى الباحث أن الولاء الوظيفي هو إحساس الفرد بالالتزام تجاه المنظمة التي يعمل بها، مما يدفعه للبقاء بها فترة طويلة وبالتالي العمل بكل حماس ودافعية لتحقيق أهدافها.

أهمية الولاء الوظيفي

حُظي مفهوم الولاء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمدٍ بعيدٍ وحتى يومنا هذا ويُعزى هذا الاهتمام لما له من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد فله انعكاسات على الفرد والمنظمة على حدٍ سواء. يفترض أن يكون الولاء الوظيفي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المنظمة.

وللولاء الوظيفي أهمية في حياة المنظمات وله أثر واضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل ومتميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم للوجهة الصحيحة، فيقلل من سلوكهم السلبي كمغادرة العمل أو التغيب عنه (Li, 2016).

والفرد في المنظمة يعتبر مورداً حيوياً إذا كان راضياً ومخلصاً لوظيفته، لذلك نجد أنّ للولاء الوظيفي أهمية في بناء قيم الفرد مما يؤدي إلى ولاءه للمنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي (Shekhawat, 2016).

ومن جهة أخرى، تكمن أهمية الولاء الوظيفي بأنه يقلل من السلوكية السلبية في المنظمة من حيث انخفاض الغياب والتأخير عن العمل، ويقلل كذلك من نسبة تسرب العمالة من المنظمات وانخفاض مستواها (غربية، 2011).

حدّدت دراسة الباحث *Ebru et al.* (2010) أهمية الولاء الوظيفي بأنه يُمكن الفرد من توفير الراحة الداخلية والخارجية أثناء أداء مهامه في المنظمة، بالإضافة إلى تعزيز دعم الفرد والتزامه باستراتيجيات وأهداف تلك المنظمة.

ويرى الباحث أن أهمية الولاء الوظيفي تكمن في كونه يعتبر عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات. ويعتبر الولاء الوظيفي مؤشراً قوياً للتنبؤ بفاعلية المنظمة إذ يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة، وللولاء دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها كما انه يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

أبعاد الولاء الوظيفي

بعض الأبعاد التي استخدمها الباحث Shekhawat (2016) في دراسته لقياس الولاء الوظيفي هي المشاركة في العمل والثقة في الإدارة، أما الباحث ورفاقه Rajput *et al.* (2016) فقد استخدموا الانتماء والإلتزام التنظيمي لقياس الولاء الوظيفي.

الإنتماء: بوجه عام هو شعور الفرد بالدعم الاجتماعي، وله علاقة وثيقة بالنتائج المتصلة بالعمل، بما في ذلك الرضا الوظيفي وأداء الموظفين. من جهة أخرى، إن الارتياح العالي في مكان العمل يكون مرتبطاً بالدعم الاجتماعي والسيطرة على الوظائف والعوامل الشخصية مثل استراتيجيات التكيف. ويمكن القول بأنه يمكن تعزيز الشعور بالانتماء من خلال الدعم من الأقران والمشرفين (Mark & Smith, 2012).

وفقاً للباحثان Cockshaw & Shochet (2010) عُرّف الانتماء على أنه مدى الشعور الإيجابي للفرد ودعمه في بيئة عمله أو المنظمة التي يعمل لديها من الناحية النفسية والاجتماعية، وتشير دراستهما إلى أن الانتماء في مكان العمل يرتبط بالرفاه العاطفي، وتجدر الإشارة إلى أن الانتماء يمكن أن يؤثر على مستوى الخبرات الفردية، ويلعب دوراً هاماً في الرفاهية

الذاتية للموظفين، وتحديد الهوية التنظيمية، وبالتالي، فإنهم يرون أن الانتماء في منظمة ما قد يكون له آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والتقليل من دوران الموظفين.

المشاركة في العمل: يرى الباحث ورفاقه Omar *et al.* (2010) في دراستهم أن معظم

الموظفين يرغبون بالمشاركة في العمل وذلك لوجود التزام عاطفي تجاه المنظمة. و الالتزام العاطفي يعني رغبة الموظف في تقديم صورة جيدة من الحياة اليومية في تلك المنظمة، فالعمل ضمن فريق يساعد الأفراد في الحصول على أكبر قدر من الأرباح من أجل تحقيق الكفاءة والتمتع بها، بالإضافة إلى القدرة على رعاية العملاء بالطريقة الصحيحة وبالتالي يؤدي بالمنظمة إلى الازدهار.

بينما يرى الباحث Chughtai (2008) في دراسته بأن المشاركة في العمل تساعد على

إضفاء الطابع الداخلي على القيم حول الخير من العمل أو أهمية العمل في قيمة الفرد مع الآخرين، كما ينظر هؤلاء الأفراد الذين يشاركون الآخرين في عملهم ليكون جزءاً هاماً جداً من حياتهم سواء كانوا يشعرون بالرضا أم لا حول أنفسهم ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بكيفية أداء وظيفتهم، بعبارة أخرى، يعدّ إشراك الأفراد في العمل الذين يؤدون أداءً جيداً أمر مهم لاحترام الذات، ولهذا السبب نجد ارتفاعاً في نسب مشاركة الأفراد في العمل بشكل أكبر.

الالتزام التنظيمي: هو حالة نفسية تميّز علاقات الموظف مع المنظمة، وله آثار على قرار

مواصلة عضويته في المنظمة. فالالتزام يُقاس عادةً من خلال الرغبة في العمل الجاد بهدف تحسين المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق بين قيم كل من المنظمة والعاملين فيها، مما يؤدي إلى الالتزام بساعات العمل وعدم المغادرة، بالإضافة إلى أن الولاء تجاه العمل والالتزام هو موقف يعكس رغبة الفرد وولاءه، فهو عملية دائمة يعبر الفرد فيها عن اهتمامه بالمنظمة واستمرار نجاحها (Pandey & Khare, 2012).

وضّح الباحث Kashefi (2013) بأن الالتزام التنظيمي هو شعور بالهوية واعتماد الفرد على التنظيم، وبناء على رأيه، فإن الالتزام سيؤثر على بعض السلوكيات الحاسمة مثل النقل والغياب، وقد يكون له تأثيرات إيجابية عديدة، فالموظفون الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي، هم أكثر تنظيماً وبقاءً في المنظمة.

ووصف الباحث الالتزام التنظيمي بأنه نوع من التضامن العاطفي والمفرط لقيم المنظمة وأهدافها بغض النظر عن فائدتها المرجوة.

الثقة في الإدارة: يرى الباحث Niculescu (2015) في دراسته أن دور الإدارة هو بناء الثقة لموظفيها من خلال تأمين الموظفين وتحديد معايير وسياسات السلوك في مكان العمل والدعم لموظفيهم، وأن الموظفين الذين لديهم ثقة بالإدارة يكون أدائهم أفضل، كما أن ثقة الموظف بالإدارة تكون من خلال المشاركة في القرارات، مما يمكّن من تعزيز سلوكيات الموظفين التعاونية التي تؤدي إلى نتائج أعمال إيجابية.

لابدّ من أن يكون هناك اتصال حقيقي بين مستويات الإدارة ليتم تنفيذ أهداف واقعية، من أجل أن يكون الموظفون مصدر إلهام للعمل مستثمرين بذلك إمكاناتهم وثقتهم في الإدارة، لأن قيمة الموظف هي ببساطة مزيج من الأداء الحالي والإمكانات المستقبلية (Wakeman, 2013).

وعندما تكون النتائج مرئية سيكون هنالك زيادة في الإنتاجية، ودعم الإدارة للموظفين للعمل بكفاءة وفعالية بحيث يتم تلبية احتياجات كلاً من الموظفين والمنظمة. العناصر الرئيسية في تحقيق الثقة بين الموظفين والإدارة هي: تنفيذ نظم فعالة، وردود الفعل، والموقف الإيجابي تجاه العمل، والتواصل المتبادل، والتعاون الداخلي الفعّال والحوافز والرفاه الأخلاقي للموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المزيد من الطاقة يجلب المزيد من الإنتاجية (McCloud, 2014).

علاقة الرضا الوظيفي بالولاء الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي وولاء الموظفين أحد أهم التحديات التي يواجهها المدراء اليوم عندما يتعلق الأمر بإدارة موظفيهم. فقد أثبتت العديد من الدراسات بأن هناك تأثير للرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي، و أن مستوى التحفيز لديه تأثير واضح على الإنتاجية، وبالتالي على الأداء الكلي لمنظمات الأعمال.

وأشارت كثير من الدراسات الى أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي ومن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي الرعاية، والتحفيز، وبيئة مكان العمل والرضا الذاتي. أما العوامل التي تؤدي الى الولاء الوظيفي الانتماء، والالتزام الوظيفي، والالتزام التنظيمي (Shweta et al., 2016).

أما الدراسات التي تناولت كلاً من الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي دراسة (Khuong & Tien, 2013)، ودراسة (Tamara, 2014) ودراسة (Thanos, 2015) ودراسة (Matzler & Renzl, 2014) ودراسة (Rajput et al., 2016).

ويرى الباحث أنه إذا تحقق التحفيز والمناخ الملائم تتحقق أهداف المنظمة و سيؤدي ذلك إلى خلق الولاء وبالتالي زيادة الانتاج والتقليل من دوران العمل في المنظمة.

3.2: الدراسات السابقة:

1-دراسة Omar et al (2010)، بعنوان: "التحفيز الوظيفي وأثره على الولاء الوظيفي"

Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty

الهدف من الدراسة هو تحديد العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظف مما سيؤدي إلى ولاءه تجاه منظمة. فقد تم استخدام عينة عشوائية في هذا البحث وتم توزيع مجموعة من الاستبانات على 185 موظف في قطاع التصنيع في ماليزيا. وأظهرت النتائج في هذه الدراسة أن

الرؤساء الذين يحفّزون موظفيهم يجدون ولاءً أكثر من غيرهم، أي أن تحفيز الموظفين يؤثر على الولاء الوظيفي.

2-دراسة Pandey and Khare ، (2012)، بعنوان "أثر الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي على الولاء الوظيفي"

Impact of job satisfaction and organizational Commitment on employee loyalty

الهدف من الدراسة هو بيان أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على الولاء الوظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، و تم توزيعها على 100 موظف في شركات التصنيع والخدمات في منطقة جوالور Gwalior في الهند، وأظهرت النتائج أن هناك تأثير بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على ولاء الموظفين.

3- دراسة ابو تايه وآخرون، (2012)، " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية تتواجد في منطقة عمان. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في عشر مراكز لمنظمات أعمال أردنية، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف؛ تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة حيث وزعت بطريقة عشوائية واسترد منها (259)، وأظهرت النتائج: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين، وبناءً على النتائج؛ خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى توفير مناخ تنظيمي داعم للعاملين: كإتباع أسلوب اللامركزية الإدارية ومشاركة الموظفين في صنع القرارات.

4-دراسة Hytti & Akola (2013) بعنوان: "محددات الرضا الوظيفي للعاملين بأجر، وأصحاب المهن الحرة في فنلندا"

Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland.

هدفت الدراسة التعرف إلى بعض محددات الرضا الوظيفي، وذلك من خلال تحليل أثر أنماط وخصائص العمل على درجات الرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (2327) فردة من العاملين في اتحادات نقابات الموظفين المهنيين والإداريين في فنلندا (Akava)، وطبقت أداة الدراسة عليهم بشكل مسح إلكتروني. وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر أكبر من نظائرهم الموظفين العاديين في فنلندا، وأظهرت النتائج أن لخصائص العمل أثر في مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر والموظفين، حيث كانت خصائص العمل المؤثرة هي الاستقلالية، هوية العمل، تنوع العمل، أهمية العمل، التغذية الراجعة). وأوصت الدراسة بأهمية منح الموظفين الاستقلالية من أجل تعزيز الرضا الوظيفي.

5-دراسة Ogunlana, et al (2013) دراسة بعنوان " مؤشرات ضغوط العمل والرضا

الوظيفي لدى أمناء المكتبات الأكاديمية في الجامعات الفدرالية في جنوب غرب نيجيريا"

Indices of job stress and job satisfaction among academic librarians in selected Federal Universities in south west Nigeria

هدفت الدراسة إلى تناولت الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى عينة من أخصائي المكتبات في جنوب غرب نيجيريا قوامها (87) فردا، وكشفت نتائج الدراسة عن أن أفراد العينة يعانون من مستويات مرتفعة من الضغوط المهنية ومستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، كما

كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزي لمتغير النوع، حيث كانت مستويات الرضا الوظيفي أعلى لدى الرجال مقارنة بالنساء.

6-دراسة Sarwar، (2013)، بعنوان " أثر المكافآت والرضا الوظيفي على العاملين في

صناعة الخدمات "، جامعة سوانسي"

The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry ", University of Swansea

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مكافآت الموظفين ورضاهم الوظيفي في قطاع الخدمات بافتراض أن المكافأة تلعب دورا مهما في رضا الموظفين الذي يؤثر بدوره على الرضا الوظيفي شملت عينة الدراسة مجموعة من موظفي شركتين من القطاع الخاص من أكبر شركات الخدمات في غينيا حيث تكونت من 110 موظفين. وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة أن المكافآت لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي للموظفين قد حقز ولاءهم للمنظمة.

7-دراسة،Khuong and Tien، (2013) بعنوان " العوامل المؤثرة في ولاء الموظفين بشكل

مباشر وغير مباشر من خلال الرضا الوظيفي: دراسة القطاع المصرفي في مدينة هوتشي منه"

Factors Influencing Employee Loyalty Directly and Indirectly Through Job Satisfaction: A Study of Banking Sector in Ho Chi Minh City

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الصناعة المصرفية في مدينة (هوتشي منه)، وكذلك معرفة العوامل التي تسهم في زيادة الولاء العاملين لعمالهم من خلال اجراء مسح ميداني على عينة قوامها (201) مفردة من العاملين في (10) مصارف، خلصت النتائج إلى أن (73 . 2 %) من عينة الدراسة يرون أن الرضا الوظيفي

يزداد بازدياد دعم المشرفين وتقديم المزايا للموظفين، وتوفير بيئة للعمل الجماعي، وعقد دورات تدريبية للموظفين، كما يزيد ذلك من مستوى الولاء التنظيمي، فقد كانت أبرز العوامل التي تؤثر على ولاء الموظف تأثير مباشر وغير مباشر هي: العمل ضمن فريق، بيئة العمل، دعم المشرف، حيث اتضح أن هذه العوامل لها تأثير إيجابي أقوى على الولاء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي.

8-دراسة Tamara (2014) بعنوان: " بحث في العلاقة بين مناخ الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي وولاء الموظفين"

Research on the Relationship between Internal Communication Climate and Job Satisfaction and Employee Loyalty

كان الهدف من الدراسة هو إقامة ترابط محتمل بين بعض عوامل مناخ الاتصالات، ورضا الموظف والولاء. تم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة على (250) موظف في شركة أدوية (PLIVA) في كراوتيا بعد أن خضعت لتغييرات استراتيجية ناتجة عن هيكل الملكية الجديد، وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة ايجابية بين المناخ ورضا والولاء، وهنالك علاقة بين كل من الرضا الوظيفي والولاء.

9-دراسة Thanos (2015)، بعنوان: "أثر الرضاء الوظيفي، والتحفيز الموظف على الولاء الوظيفي"

The Effect of Job Satisfaction and Employee Motivation on Employee Loyalty

الهدف من الدراسة هو التعرف على تأثير الرضاء الوظيفي وتحفيز الموظفين على ولاء الموظفين. حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفو شركة Kimia Farma Apothecary of Sam Ratulangi فرع مانادو، شمال سولاويزي، إندونيسيا، إذ تم توزيع استبانة على الموظفين، واستجاب منهم 44 موظف. وأظهرت الدراسة أن الرضاء الوظيفي ومتغيرات تحفيز الموظفين كان لها تأثير كبير على ولاء الموظفين.

10-دراسة Raziqa & Maulabakhsh (2015)، بعنوان: "أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي"

Impact of Working Environment on Job Satisfaction

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل تأثير بيئة العمل على رضا الوظيفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من المعاهد التعليمية والقطاع المصرفي والاتصالات في مدينة كويتا، باكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان استقصائي واستخدمت عينة عشوائية بسيطة لجمع البيانات مكونة من 210 موظفاً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل والرضا الوظيفي للموظف وتخلص الدراسة مع بعض آفاق وجيزة بأن الشركات تحتاج إلى إيجاد بيئة عمل جيدة لتعظيم مستوى الرضا الوظيفي.

11-دراسة Li (2016) بعنوان: "تأثير أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي على دوران النية في قطاع الاتصالات من شركات التأمين في يون تشيا يي ، وتايان كمثال"

The influence of leadership style,Organizational Culture employee Loyalty on turnover intention-taking communication service of insurance companies in Yun-lin Chia-yi, and Tainan as an Example

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب القيادة والثقافة التنظيمية ولاء الموظفين ودوران الموظفين، حيث تم توزيع 210 استبيان على العاملين في شركة التأمين حيث استرد منها 200 استبيان وأظهرت النتائج أن للقيادة والثقافة التنظيمية أثر في تعزيز ولاء الموظفين، والحد من نية دوران العمل للاحتفاظ بالموهبة، وخفض التكاليف.

12-دراسة. Rajput, et al (2016)، "الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي: دراسات أكاديمية"

Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians

الهدف من الدراسة هو إيجاد تأثير للرضا الوظيفي على ولاء الموظف في حالة الأكاديميين في الكليات والجامعات الموجودة في شمال الهند، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان من خلال استخدام المسح وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير للرضا الوظيفي على ولاء الموظف في حالة الأكاديميين.

13-دراسة Ismail and Razak (2016) ، بعنوان: "أثر الرضاء الوظيفي على الالتزام التنظيمي"

Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment

والغرض من هذا البحث هو تقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد أجري هذا البحث في قسم الإنقاذ في ماليزيا واكتشف هذا البحث ثلاث نتائج هامة وهي أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً كبيراً بالالتزام التنظيمي، والرضا الجوهرى كان مرتبطاً بشكل كبير بالالتزام التنظيمي، كان الارتياح مرتبطاً ارتباطاً كبيراً بالالتزام التنظيمي. وتؤكد هذه النتائج أنه عندما يكون الموظفون راضين عن أنفسهم سيؤدي هذا الرضا إلى التزام تنظيمي في المنظمة.

14-دراسة Ilyas& Abdullah (2016) بعنوان: "أثر القيادة والثقافة التنظيمية و الذكاء العاطفي و الرضاء الوظيفي على الأداء"

The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intelligence, and Job Satisfaction on Performance

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة والثقافة التنظيمية والذكاء العاطفي والرضا الوظيفي على أداء المعلمين في المدرسة الثانوية العليا في بلدية بالوبو (Palopo)جنوب سولاويسي (South Sulawesi). حيث تكونت عينة الدراسة من (78) معلما. وأظهرت النتائج: أن القيادة تؤثر بشكل مباشر على أداء المعلم، وأظهرت كذلك أن الرضا الوظيفي يؤثر مباشرة على أداء المعلم، وأن القيادة تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي؛ وأن الثقافة التنظيمية تؤثر مباشرة على الرضا الوظيفي .

15-دراسة كردش، (2016)، بعنوان: " أثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي : بالتطبيق

على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين"

هدف البحث إلى توضيح أثر تطبيق التميز على تنمية الولاء الوظيفي للعاملين من خلال الدراسة الميدانية التي طبقت على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات التي تصدر عن اداة الدراسة (الاستبانة) تم توزيع عدد (121) استبيان على العينة المذكورة وتم استرجاع عدد (116) استبيان صالح للتحليل. وأوضحت النتائج التالي: إن لتطبيق مناهج وأساليب التميز دور كبير في زيادة الولاء الوظيفي وأن للجانب النفسي أهمية كبيرة للوصول إلى الولاء الوظيفي للعاملين.

16- دراسة بن طري، (2016)، " أثر المسار الوظيفي في الرضاء الوظيفي "

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، فكانت اتجاهات المبحوثين في هذه المنظمة نحو أهمية تطوير المسار الوظيفي وأثره في تحقيق رضاهم الوظيفي ولتحقيق أهداف البحث استخدم استمارة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة تقارب 100 موظف، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات. وأهم النتائج تلخّصت بأن هناك وجود مستوى متوسط لتطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي بأبعاده المختلفة في مستوى الرضا الوظيفي الذي كان مرتفعاً على العموم بالمنظمة محل الدراسة.

17-دراسة مناحي (2017) الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

في وزارة الشباب والرياضة القطرية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وتم توزيعها على عينة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من كافة الدوائر التابعة لوزارة الشباب والرياضة القطرية البالغ عددهم 1500 فرد، فقد تم توزيع 280 استبانة على عينة الدراسة والتي اشتملت على مدراء الدوائر ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة القطرية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\geq \alpha$ لأساليب الشفافية الإدارية (شفافية التشريعات والقوانين، شفافية نظم المعلومات الإدارية، شفافية إجراءات العمل، شفافية تقييم الأداء) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

18-دراسة de Almeida (2017) بعنوان: "التمكين في مكان العمل والرضا الوظيفي في

فريق التمريض البرتغالي: دراسة استطلاعية"

Work place empowerment and job satisfaction in Portuguese nursing staff: an exploratory study

الهدف من الدراسة مدى التمكين بالتنبؤ بالرضا الوظيفي حيث تكونت الدراسة من عينة من موظفي التمريض من جنوب البرتغال. إذ تم اختيار (205) من الممرضين المحترفين ، و اختبار لقياس التمكين الهيكلي والعالمي والرضا الوظيفي ، حيث استخدم استبيان "شروط فعالية العمل" (CWEQ-II) و"مقياس الرضا الوظيفي" وأظهرت النتائج: أن جميع أبعاد التمكين الهيكلي (الوصول إلى الفرص والمعلومات والموارد والدعم) إيجابيه، وأظهرت النتائج أن يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي بشكل كبير عن طريق الوصول إلى الفرص والتمكين العالمي.

19-دراسة كل من Aginta&Deasy (2018) بعنوان: " أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الذي يؤثر على الأداء الوظيفي لموظف مطعم ستيك في جنوب جاكرتا"

Pengaruh caring climate terhadap job satisfaction dan affective commitment yang berdampak pada job performance karyawan restoran steak di Jakarta selatan

هدف الدراسة هو معرفة تأثيرات الاهتمام ببيئة العمل، والرضا الوظيفي، في الأداء الوظيفي في مطعم ستيك في تيببت، steak restaurant in Tebet، جنوب جاكرتا. تم تطوير هذه الدراسة وتوزيعها على (145) موظف يعملون في مجال الأغذية والمشروبات والنظافة والأمن والخدمات والصراف في المطعم. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً وهاماً في الاهتمام ببيئة العمل على كل من الرضا الوظيفي والذي يؤثر على الأداء الوظيفي.

20-دراسة Brayer (2018) بعنوان: " الرضا الوظيفي للممرضات الحاصلين على درجة الماجستير في التمريض في بولندا: التحليل الكمي والنوعي"

Job satisfaction of nurses with Master of Nursing degrees in Poland: quantitative and qualitative analysis

هدفت الدراسة تقييم مستوى الرضا الوظيفي بين الحائزين على درجات الماجستير في التمريض في مؤسسات الرعاية الصحية حيث أجريت دراسة مستعرضة في مؤسسات الرعاية الصحية المختارة عشوائياً في بولندا Poland باستخدام مسح الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أن العاملين ذو العلاقة المباشرة مع الرؤساء والمرضى الآخرين حصلوا على أعلى درجات الرضا الوظيفي في حين أعطي أدنى درجات لنظام الرواتب ، وكان هنالك علاقة ارتباطية بين تصنيف الوظائف ومستوى الرضا المهني، وأظهرت النتائج وجود علاقة ما بين العوامل الداخلية والرضا الوظيفي.

21-دراسة كل من Ofei-Dodoo, et al (2018) بعنوان: "الرضا الوظيفي و الإرهاق بين

العاملين في قسم العناية المركزة في مركز التعليم الطبي"

Job Satisfaction and Burnout Among Nonclinical Workers in a Medical Education Center

وكان الهدف هو التنبؤ بالإرهاق الوظيفي باستخدام أبعاد الرضا الوظيفي، شملت الدراسة عينة 95 من أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين في MEC المحلية. تم جمع البيانات من هؤلاء العمال بين ديسمبر 2016 ويناير 2017. تم استخدام مخزون Maslach Burnout المختصر (AMBI) لقياس الإرهاق في حين تم استخدام مسح معدل الرضا الوظيفي المعدل (JSS) لقياس رضا المشاركين في العمل. ربط المؤلفان أبعاد AMBI و JSS. كما أجروا تحليلاً الانحدار المتعدد باستخدام أربعة أبعاد من JSS لتحديد تنبؤ المشاركين نضوب. النتائج: أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي والإرهاق يرتبطان ارتباطاً سلبياً.

22- دراسة كل من Halasagi & Jamuni (2018) بعنوان: "دراسة حول الرضا الوظيفي

للعاملين في تجارة التجزئة المنظمة "

A study on job satisfaction of employees in organized retail with special reference to Belagavi city

نهذه إلى دراسة الرضا الوظيفي للعاملين حيث تم اختيار عينة تتكون من 120 مستجيباً باستخدام طريقة Stratified Random Sampling وتم جمع البيانات بمساعدة استبيان منظم. تكشف الدراسة أن معظم الموظفين في متاجر التجزئة المنظمة في مدينة Belagavi غير راضين بسبب الراتب المنخفض والأمان الوظيفي. وأظهرت الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير كل من الجنس والخبرة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها درست أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في القطاع الخدمي وهي الجامعات، بالإضافة أنها استهدفت مجتمع أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات والتي لم يسبق لأي دراسة من الدراسات السابقة أنها أجرت أبحاثها على هذا المجتمع.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أيضاً، هو أنه لم يسبق أن تم تطبيق هذه الدراسة بأبعدها (الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان. بالإضافة أن المتغيرات التي استخدمتها هذه الدراسة في قياس أبعدها الرضا الوظيفي هي (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية)، والولاء الوظيفي (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) لم يتم استخدامها بشكل كامل في الدراسات السابقة، بحيث تم تجميع هذه المتغيرات من عدة دراسات سابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3: منهج الدراسة

اعتمد الباحث لإنجاز أهداف هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو طريق يعتمد عليه الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة تصوّر الواقع الاجتماعي وتُسهّم في تحليل ظواهره، حيث تم توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أهم المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها، وأدوات الدراسة، والمصادر التي قام الباحث بالاعتماد عليها للحصول على المعلومات، أيضاً يوضّح هذه الفصل أهم اختبارات التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

2.3: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة الأردنية عمّان والبالغ عددها (11) جامعة خاصة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن، 2018)، أما حجم مجتمع الدراسة هو (2175) عضواً (وفقاً لجدول (3-1) الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان والتي تطبقت عليها الدراسة).

جدول (3-1) الجامعات الأردنية الخاصة في عمان

ت.	اسم الجامعة	عدد أعضاء الهيئة الإدارية	الموقع الإلكتروني
1	جامعة عمان العربية	240	www.aau.edu.jo
2	جامعة الشرق الأوسط	240	www.meu.edu.jo
3	جامعة عمان الأهلية الخاصة	170	www.ammanu.edu.jo
4	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	190	www.asu.edu.jo
5	جامعة فيلادلفيا الخاصة	270	www.philadelphia.edu.jo
6	جامعة الإسراء	140	www.iu.edu.jo
7	جامعة البتراء	245	www.uop.edu.jo
8	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	250	www.zuj.edu.jo
9	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	180	www.psut.edu.jo
10	الجامعة العربية المفتوحة فرع الأردن	210	www.aou.edu.jo

ت.ت	اسم الجامعة	عدد أعضاء الهيئة الإدارية	الموقع الإلكتروني
11	جامعة الحسين التقنية	40	www.htu.edu.jo

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن.

4.3: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي طبقي حجمها (217) عضواً تم تحديدها وفقاً لـ (Sekaran & Bougi, 2010) تتناسب مع عدد أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، وعدد المستجيبين لها (96) مستجيب، فيما يلي السمات الرئيسية للمستجيبين المشاركين:

جدول (3 - 2): التوزيع الديموغرافي

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	50	52.1
	انثى	46	47.9
	المجموع	96	100.0
العمر	30 سنة فأقل	24	25.0
	30 - 35 سنة	24	25.0
	35 - 39 سنة	12	12.5
	40 سنة فأكثر	36	37.5
	المجموع	96	100.0
المستوى التعليمي	دبلوم	22	22.9
	بكالوريوس	61	63.5
	ماجستير	8	8.3
	دكتوراه	5	5.2
	المجموع	96	100.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	26	27.1

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	6 - 10 سنوات	27	28.1
	11 - 15 سنة	7	7.3
	16 سنة فأكثر	36	37.5
	المجموع	96	100.0

ما يمكن استنتاجه من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي، نلاحظ أن الذكور هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (50) بنسبة مئوية (52.1%)، بينما الإناث هم الأقل تكراراً والذي بلغ (46) بنسبة مئوية (47.9%).
- بالنسبة لمتغير العمر، نلاحظ أن العاملين الذين اعمارهم من (40 سنة فأكثر) هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (36) بنسبة مئوية (37.5%)، بينما الذين اعمارهم تتراوح بين (35 - 39 سنة) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (12) بنسبة مئوية (12.5%).
- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن العاملين الحاصلين على شهادة بكالوريوس هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (61) بنسبة مئوية (63.5%)، بينما الحاصلين على دكتوراه هم الأقل تكراراً والذي بلغ (5) بنسبة مئوية (5.2%).
- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، نلاحظ أن العاملين الذين خبرتهم (16 سنة فأكثر) هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (36) بنسبة مئوية (37.5%)، بينما الذين خبرتهم تتراوح بين (11 - 15 سنة) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (7) بنسبة مئوية (7.3%).

5.3: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر الآتية:

- **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية المرتبطة بالدراسة الحالية، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.
- **المصادر الأولية:** تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال تطوير استبانة خاصة لهذا الغرض، وبالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص:
- الرضا الوظيفي ومقاييسها (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية مثل (Pandey & Khare, 2012)، (Hanaysha, 2016)، (Jun *et al.*, 2006) ، و (عويضة، 2008).
- أما الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة في الإدارة) مثل (Pandey & Khare, 2012)، (Jun *et al.*, 2006) و (Ismail & Razak, 2016)، (مرزوق، 2010)، و (عويضة، 2008).
- **الاستبيان (أداة الدراسة)**
- تم تطوير البنود الأولية لقياس مختلف البيانات اعتماداً على الدراسات السابقة، وقد طوّر الباحث استبانة مكونة من جزئين:
- الجزء الأول: هو الخصائص الديموغرافية والتي تقوم على النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.
- الجزء الثاني: وهو الاستبانة ويتكون من محورين (الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي)، وكان عدد الاسئلة هو (50) سؤال، وتم مراجعتها من قبل المحكّمين، حيث تم استبعاد سؤالين من قبلهم فأصبح عدد الأسئلة (48) سؤال.

وتم قياس جميع المتغيرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس نقاط للاستفادة من تصورات المستطلعين، والتي تتراوح من 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة) المستخدمة في الاستبيان. وقد تم تطوير فقرات الاستبانة بناء على المصادر التالية:

المصادر	المتغيرات
<p>Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. <i>International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research</i>, 1(8), 26-41.</p> <p>Hanaysha, J. (2016). Determinants of Job Satisfaction in Higher Education Sector: Empirical Insights from Malaysia. <i>International Journal of Human Resource Studies</i>, 6(1), 129-146.</p> <p>Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. <i>Journal of operations management</i>, 24(6), 791-812.</p> <p>Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. <i>Australian journal of business and management research</i>, 1(9), 113.</p> <p>عويضة، إيهاب أحمد، (2008)، " أثر الرضاء الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.</p>	<p>المتغير المستقل:</p> <p><u>الرضا الوظيفي</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - النمو الوظيفي. - التحفيز. - بيئة العمل. - المهام الوظيفية.
<p>Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. <i>International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research</i>, 1(8), 26-41.</p> <p>Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora:</p>	<p>المتغير التابع :</p> <p><u>الولاء الوظيفي</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الانتماء. - المشاركة في العمل. - الالتزام التنظيمي. - الثقة في الإدارة.

المصادر	المتغيرات
<p>Antecedents of employee satisfaction and loyalty. Journal of operations management, 24(6), 791-812.</p> <p>Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. Australian journal of business and management research, 1(9), 113.</p> <p>Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). EFFECT OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT. Management & Marketing Journal, 14(1).</p> <p>عويضة، إيهاب أحمد، (2008)، " أثر الرضاء الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.</p> <p>مرزوق، عبد العزيز علي، (2010)، " دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر.</p>	

- صدق أداة الدراسة وثباتها:

- **الصدق المحتوى:** تم عرض أداة الدراسة بشكلها الأولي واسئلتها وفرضياتها للمشرف على الدراسة، وذلك لمناقشتها ومراجعة فقراتها، ثم تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في جامعة الشرق الأوسط، وبعض الجامعات الأردنية الأخرى لتحكيمها، وهم الذوات المشار إليهم في الملحق (1)، وذلك من أجل التأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الرئيسي، فضلاً عن سلامة محتواها، ووضوحها، مع الأخذ بجميع التعديلات المدونة. وبناءً على هذه التعديلات، تم

تعديل بعض الاسئلة من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها وعدد الاسئلة (50) سؤال، وتم استبعاد سؤالين ليصبح العدد (48) سؤال. وتنقسم تلك الأسئلة إلى قسمين: يحتوي الجزء الأول على المتغير المستقل، الرضا الوظيفي، والذي يتضمن على 22 سؤالاً حول أربع متغيرات فرعية. ويغطي الجزء الثاني الولاء الوظيفي وهو المتغير التابع ويتضمن 26 سؤالاً تتعلق بأربع متغيرات فرعية.

صدق الاتساق الداخلي: من أجل اختبار الثبات الداخلي لأداة الدراسة والتأكد من اتساقها الداخلي، قام الباحث بإجراء الاختبارات القبلية التالية للتأكد من مدى صحة استخدام نموذج الانحدار المتعدد للإجابة على اسئلة الدراسة كما هو مبين على النحو التالي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Normality).

قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من توزيع البيانات حسب الجدول التالي:

جدول رقم (3-3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Kolmogorov-Smirnov)

Kolmogorov-Smirnov		المتغيرات	المجال
الدلالة الاحصائية	قيمة الاختبار		
.229	.096	الرضا الوظيفي	النمو الوظيفي
.200*	.070		التحفيز
.246	.091		بيئة العمل
.303	.116		المهام الوظيفية
.303	.116	الولاء الوظيفي	الانتماء
.200*	.073		المشاركة في العمل

Kolmogorov-Smirnov		المتغيرات	المجال
الدلالة الاحصائية	قيمة الاختبار		
.303	.115		الالتزام التنظيمي
.200*	.069		الثقة بالإدارة

يوضح الجدول السابق بان بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً وفقاً لنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك من خلال قيم مستوى الدلالة لجميع المجالات حيث كانت أكبر من 0.05.

ثانياً: اختبار الارتباط الخطي Multicollinearity

جدول رقم (3-4) معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

Collinearity		المتغيرات	المجال
Tolerance	VIF		
.433	2.311	الرضا الوظيفي	النمو الوظيفي
.375	2.667		التحفيز
.500	2.001		بيئة العمل
.344	2.911		المهام الوظيفية

يمثل الجدول السابق مقياس تأثير الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معامل المتغير المستقل (VIF)، وكما هو مبين في الجدول أن قيمة VIF لمتغيرات النموذج تشير إلى عدم تأثر أي منها بمشكلة التعدد الخطي Index Condition.

وكذلك يبين الجدول أعلاه استخدام الارتباط الخطي Multicollinearity لاختبار فرض عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة حيث قام الباحث بعمل اختبار معامل تضخم التباين

(VIF) واختبار التباين المسموح بـ Tolerance لكل متغير حيث يجب ألا يتجاوز معامل التضخم القيمة (10) و Tolerance أن يكون أكبر من (0.05) حيث أن معظمها لم تتجاوز هذا الحد.

–ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي، لفقرات أداة الدراسة، من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha Coefficient) (Pallant, 2005)، حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا، يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل ألفا يزود بتقدير جيد للثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل كرونباخ ألفا لكن من الناحية التطبيقية يعد ($0.60 \leq \text{Alpha}$) معقولاً في البحوث المتعلقة في الإدارة والعلوم الإنسانية.

الجدول رقم (3-5) معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للاستبانة بمجالاتها

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
النمو الوظيفي	5	0.89
التحفيز	6	0.87
بيئة العمل	6	0.86
المهام الوظيفية	5	0.87
الانتماء	8	0.86
المشاركة في العمل	7	0.86
الالتزام التنظيمي	6	0.84
الثقة بالإدارة	6	0.91
قيمة كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد	48	0.97

يظهر من الجدول السابق أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.84-0.91) كان أعلاها لمجال "الثقة بالأداة"، وأدناها لمجال "الالتزام التنظيمي"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.97)؛ وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0.60).

6.3: متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على متغيرين وهما: المتغير المستقل هو الرضا الوظيفي وتشمل أبعاد (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) (Rajput *et al.*, 2016) و (Aziri, 2011) و (Shekhawat, 2016).

والمغير التابع: الولاء الوظيفي وتشمل أبعاد (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة في الإدارة) (Rajput *et al.*, 2016) و (Shekhawat, 2016).

7.3: المعالجة الإحصائية للدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach alpha Coefficient للتأكد من درجة ثبات وصدق أسئلة الدراسة المستخدمة للقياس.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين SPSS

.v.23

- اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة والترابط بين المتغيرات.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1.4: تمهيد

سعت هذه الدراسة للكشف عن الأثر المحتمل للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، وفي ضوء هذا الهدف فقد تمكّن الباحث من صياغة سؤالين أساسيين للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، إضافة إلى صياغة فرضية رئيسية تتناول أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، تفرع منها أربع فرضيات تم اختبارها. وفيما يلي عرض فرضيات الدراسة وأسئلتها:

2.4: عرض نتائج اسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوضح الجداول التالية نتائج هذا التساؤل، كما استخدم الباحث مقياساً تصنيفياً ثلاثياً بهدف تقدير مستويات المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها النتائج، طبقاً للصيغة التالية ووفقاً للمقياس الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة، كما هي موضحة في الجدول (1-4):

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

حيث تم استخراج المدى لكل من المستويات الثلاثة وهي (منخفض، متوسط، مرتفع)، كما

يلي:

- المستوى المنخفض إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 إلى أقل من 2.33
- المستوى المتوسط إذا بلغ الوسط الحسابي من 2.33 إلى أقل من 3.66
- المستوى المرتفع إذا بلغ الوسط الحسابي من 3.66 لغاية 5.00

جدول رقم (1-4) الأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى

المستوى	القيمة
منخفض	2.32 فأقل
متوسط	3.65-2.33
مرتفع	3.66 فأكثر

أولاً: وصف متغيرات الدراسة

المتغير الأول: الرضا الوظيفي

جدول (4 - 2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الرضا

الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الوسط	المستوى
بيئة العمل	4.04	0.689	1	مرتفع
المهام الوظيفية	3.67	0.818	2	مرتفع
النمو الوظيفي	3.42	0.994	3	متوسط
التحفيز	3.29	0.895	4	متوسط
الرضا الوظيفي ككل	3.60	0.736	---	متوسط

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات " الرضا الوظيفي " تراوحت بين

(3.29 - 4.04)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) بمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأولى

متغير (بيئة العمل) إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.04) بمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية متغير

(المهام الوظيفية) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بمستوى مرتفع، والرتبة الثالثة متغير (النمو

الوظيفي) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) بمستوى متوسط، والرتبة الرابعة والأخيرة متغير (التحفيز) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) بمستوى متوسط.

1- بيئة العمل

الجدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير بيئة العمل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	16	توفر الجامعة الحماية الأمانة للسلامة العامة.	4.28	0.706	مرتفعة
2	14	بيئة العمل الخاصة بعملها هادئة في الجامعة.	4.07	0.897	مرتفعة
3	17	توفر الجامعة الحماية الأمانة من الأخطار المهنية.	4.07	0.861	مرتفعة
4	13	بيئة العمل في الجامعة مريحة بصرياً.	3.99	0.888	مرتفعة
5	15	توفر الجامعة جميع مستلزمات العمل التي تخص عملي.	3.96	0.951	مرتفعة
6	12	أشعر بالرضا حول مساحة العمل المخصصة لي في الجامعة.	3.86	1.042	مرتفعة
		المعدل العام	4.04	.689	مرتفعة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير " بيئة العمل " تراوحت بين (3.86 - 4.28)، كان أعلاها للفقرة رقم (16) والتي تنص على " توفر الجامعة الحماية الأمانة للسلامة العامة " بمتوسط حسابي (4.28) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (12) والتي تنص على " أشعر بالرضى حول مساحة العمل المخصصة لي في الجامعة " بمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " بيئة العمل " ككل (4.04) وبدرجة مرتفعة.

2- المهام الوظيفية

الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير المهام الوظيفية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	19	أشعر بالرضا عن مهامي الحالية في الجامعة.	3.83	1.002	مرتفعة
2	18	أشعر بأن عملي في الجامعة ممتع ومنتج.	3.75	1.026	مرتفعة
3	20	أشعر بالرضا حول مسؤولياتي في الجامعة لأنها تناسب قدراتي.	3.68	1.0	مرتفعة
4	21	أشعر بالاستقلالية عند القيام بمهامي في الجامعة.	3.65	0.995	متوسطة
5	22	أشعر بالرضا حول مختلف الأنشطة الموجودة في الجامعة.	3.44	0.993	متوسطة
		المعدل العام	3.67	0.818	مرتفعة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير " المهام الوظيفية" تراوحت بين (3.44 - 3.83)، كان أعلاها للفقرة رقم (19) والتي تنص على " أشعر بالرضا عن مهامي الحالية في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.83) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (22) والتي تنص على " أشعر بالرضا حول مختلف الأنشطة الموجودة في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير " المهام الوظيفية" ككل (3.67) وبدرجة مرتفعة.

3- النمو الوظيفي

الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير النمو الوظيفي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	3	أرغب بالبقاء في المستقبل في الجامعة.	3.82	1.066	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
2	2	يمكنني التقدم بعلمي في الجامعة.	3.49	1.223	متوسطة
3	1	تقدم الجامعة التدريب الكافي لأقوم بعلمي بفعالية.	3.32	1.218	متوسطة
4	5	تحقيق لإنجازات مميزة في عملي لها دور في ترقيتي الوظيفية في الجامعة.	3.26	1.267	متوسطة
5	4	أحصل في الجامعة على التطوير الوظيفي لتحقيق الكفاءة المهنية.	3.21	1.205	متوسطة
المعدل العام					
			3.42	0.994	متوسطة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير "النمو الوظيفي" تراوحت بين (3.21-3.82)، كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "أرغب بالبقاء في المستقبل في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أحصل في الجامعة على التطوير الوظيفي لتحقيق الكفاءة المهنية" بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير "النمو الوظيفي" ككل (3.42) وبدرجة متوسطة.

4- التحفيز

الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التحفيز مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	9	تظهر الجامعة الامتتان عند القيام بعلمي بشكل مميز.	3.44	1.103	متوسطة
2	6	توفر لي الجامعة الأمان الوظيفي.	3.42	1.262	متوسطة
3	10	تشجع الجامعة التعلم المستمر على مستوى الأفراد.	3.42	1.063	متوسطة
4	8	أحصل على أجر جيد يتناسب مع مهامي في الجامعة.	3.34	1.113	متوسطة
5	7	ألقى مساعدة من الجامعة عند عرض المشكلة.	3.31	1.098	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
6	11	يشجعي الحوافز المالية التي أتلقاها من الجامعة على تحسين مستوى أدائي للمهام.	2.81	1.268	متوسطة
المعدل العام			3.29	.895	متوسطة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير " التحفيز " تراوحت بين (2.81- 3.44)، كان أعلاها للفقرة رقم (9) والتي تنص على " تظهر الجامعة الامتتان عند القيام بعملية بشكل مميز " بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) والتي تنص على " يشجعي الحوافز المالية التي أتلقاها من الجامعة على تحسين مستوى أدائي للمهام " بمتوسط حسابي (2.81) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير " التحفيز " ككل (3.29) وبدرجة متوسطة.

ثانيا السؤال الثاني: ما مدى الولاء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوضح الجداول التالية نتائج هذا السؤال.

المتغير الثاني: الولاء الوظيفي

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الولاء

الوظيفي مرتبة تنازلياً

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الوسط	المستوى
الثقة بالإدارة	3.73	0.811	1	مرتفع
المشاركة في العمل	3.68	0.750	2	مرتفع
الانتماء	3.60	0.664	3	متوسط
الالتزام التنظيمي	3.40	0.675	4	متوسط
الولاء الوظيفي ككل	3.60	0.640	---	متوسط

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات " الولاء الوظيفي " تراوحت بين (3.29- 4.04) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) بمستوى متوسط، حيث جاء في الرتبة الأولى متغير (الثقة بالإدارة) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية متغير (المشاركة في العمل) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) بمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثالثة متغير (الانتماء) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) بمستوى متوسط، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة متغير (الالتزام التنظيمي) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) بمستوى متوسط.

1- الثقة بالإدارة

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الثقة بالإدارة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	48	لا أعاقب على طرح أفكار تحسين الجودة من قبل إدارة الجامعة.	3.96	0.857	مرتفعة
2	43	أشعر بالثقة بإدارة الجامعة عند طرح آرائي.	3.92	0.925	مرتفعة
3	46	إدارة الجامعة ملتزمة بشكل واضح بتحسين الجودة.	3.77	0.978	مرتفعة
4	47	أنا راضٍ عن إدارة الجامعة كقدوة إيجابية.	3.7	1.017	مرتفعة
5	45	إن وفاء إدارة الجامعة بمسؤولياتها اتجاهاً، يمنحني شعوراً بالرضا حول إنجازي الشخصي.	3.69	1.079	مرتفعة
6	44	أنا مقتنع بسياسة إدارة الجامعة حول مساعدة الهيئة الإدارية (على سبيل المثال - الطعام والنقل وما إلى ذلك).	3.33	1.033	متوسطة
		المعدل العام	3.73	.811	مرتفعة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير "الثقة بالإدارة" تراوحت بين (3.33- 3.96)، كان أعلاها للفقرة رقم (48) والتي تنص على "لا أعاقب على طرح أفكار تحسين الجودة من قبل إدارة الجامعة" بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (44) والتي تنص على "أنا مقتنع بسياسة إدارة الجامعة حول مساعدة الهيئة الإدارية

(على سبيل المثال - الطعام والنقل وما إلى ذلك). " بمتوسط حسابي (3.33) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير " دقة العمل " ككل (3.73) وبدرجة مرتفعة.

2- المشاركة في العمل

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشاركة في العمل مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	33	أشعر بالتعاون المتبادل بيني وبين زملائي في الهيئة الإدارية في الجامعة.	4.11	0.893	مرتفعة
2	32	المشاركة في العمل جزء من تقييم أدائي الوظيفي في الجامعة.	3.92	0.937	مرتفعة
3	31	لقد تدرت على تقنيات التواصل الجماعي في الجامعة.	3.73	0.934	مرتفعة
4	34	تطبق إدارة الجامعة مفهوم العمل كفريق واحد.	3.68	1.041	مرتفعة
5	30	لقد تدرت على تقنيات المناقشة الجماعية في الجامعة.	3.66	0.916	متوسطة
6	36	تقوم الجامعة بإنشاء فرق العمل باستمرار من عدة مستويات إدارية.	3.4	1.071	متوسطة
7	35	يؤخذ برأي عند التخطيط لعمل مشروع أو فكرة جديدة في الجامعة.	3.27	1.201	متوسطة
		المعدل العام	3.68	0.750	مرتفعة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير " المشاركة في العمل " تراوحت بين (3.27 - 4.11)، كان أعلاها للفقرة رقم (33) والتي تنص على "أشعر بالتعاون المتبادل بيني وبين زملائي في الهيئة الإدارية في الجامعة." بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (35) والتي تنص على "يؤخذ برأي عند التخطيط لعمل مشروع أو فكرة جديدة في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.27) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير " المشاركة في العمل " ككل (3.68) وبدرجة مرتفعة.

3-الانتماء

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الانتماء مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	29	أحافظ على ممتلكات الجامعة بأمانه وإخلاص.	4.58	0.592	مرتفعة
2	24	أشعر بالالتزام الأخلاقي نحو الجامعة.	4.31	0.744	مرتفعة
3	26	أعمل على تحقيق أهداف الجامعة بإخلاص.	3.44	1.103	متوسطة
4	27	أي مشكلة تخص الجامعة هي أيضاً مشكلة تخصني.	3.44	0.993	متوسطة
5	25	أستمع بالحديث عن الجامعة مع الآخرين من خارجها.	3.42	1.063	متوسطة
7	28	تقييم إدارة الجامعة لي بصورة موضوعية يدفعني للأمام.	3.35	1.268	متوسطة
6	23	أحد أسباب استمرارى بالجامعة هو اعتقادي بأن ارتباطي بها هام.	3.31	1.098	متوسطة
المعدل العام			3.60	0.664	متوسطة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير "الانتماء" تراوحت بين

(3.31- 4.58)، كان أعلاها للفقرة رقم (29) والتي تنص على "أحافظ على ممتلكات الجامعة

بأمانه وإخلاص" بمتوسط حسابي (4.58) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (23) والتي

تنص على "أحد أسباب استمرارى بالجامعة هو اعتقادي بأن ارتباطي بها هام" بمتوسط حسابي

(3.31) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير "الانتماء" ككل (3.60) وبدرجة

متوسطة.

4-الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الالتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
--------	-------	--------	---------------	-------------------	-----------------

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	40	أنا ملتزم برؤية الجامعة.	4.27	0.788	مرتفعة
2	39	أنا أو من برؤية الجامعة.	4.19	0.898	مرتفعة
3	37	سمعة الجامعة مهمة عندي.	3.44	1.103	متوسطة
4	42	هناك استعداد لمضاعفة الجهود لتحقيق اهداف الجامعة.	3.42	1.063	متوسطة
5	41	أنا قادر في الحفاظ على التوازن بين العمل في الجامعة والحياة الأسرية.	3.31	1.098	متوسطة
6	38	سيكون من الصعب جدًا عليّ مغادرة هذه الجامعة في الوقت الحالي، حتى لو أردت ذلك.	2.81	1.268	متوسطة
المعدل العام					
			3.40	.675	متوسطة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير "الالتزام التنظيمي"

تراوحت بين (3.40 - 4.27)، كان أعلاها للفقرة رقم (40) والتي تنص على "أنا ملتزم برؤية الجامعة" بمتوسط حسابي (4.27) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (38) والتي تنص على "سيكون من الصعب جدًا عليّ مغادرة هذه الجامعة في الوقت الحالي، حتى لو أردت ذلك" بمتوسط حسابي (2.81) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير "الالتزام التنظيمي" ككل (3.40) وبدرجة متوسطة.

3.4: تحليل أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

السؤال الرئيسي: "هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو

الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية

الخاصة في عمان؟"

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي قام الباحث بتحليل فرضية الدراسة الرئيسية وذلك على النحو

التالي:

الفرضية الرئيسية: تنص هذه الفرضية على " لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان."

ولمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression، على النحو التالي:

جدول (4-12) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته على الولاء الوظيفي بمتغيراته في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig. *t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig. *F	F	معامل التحديد R^2	الارتباط R	المتغير المستقل
.909	.014	2.505	.172	.000	100.325	.815	.903	النمو الوظيفي
	.022	2.323	.171					التحفيز
	.000	4.505	.287					بيئة العمل
	.000	5.238	.403					المهام الوظيفية

يوضح الجدول السابق أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة

في عمان، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.903) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.815)، أي أن الرضا الوظيفي بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) يفسر ما نسبته 81.5% من التغيرات في الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة كما بلغت قيمة F (100.325) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha = 0.05$) للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان"، كما أظهرت النتائج ما يلي:

1- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للنمو الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حيث بلغ حجم الاثر (0.172).

2- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حيث بلغ حجم الاثر (0.171).

3- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حيث بلغ حجم الاثر (0.287).

4- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمهام الوظيفية على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حيث بلغ حجم الاثر (0.403).

السؤال الفرعي الأول: "هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟"

للإجابة على السؤال الفرعي الأول قام الباحث بتحليل الفرضية الفرعية الأولى، على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي بأبعاده (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

ولمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان تم استخدام اختبار الانحدار ال متعدد Multiple Regression.

جدول (4-13) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة Sig.*F	معامل الانحدار β	T	مستوى الدلالة Sig.*t	الحد الثابت
النمو الوظيفي	.825 ^a	.681	48.497	.000 ^b	.072	.800	.426	1.091
التحفيز					.195	2.014	.047	
بيئة العمل					.423	5.049	.000	
المهام الوظيفية					.249	2.466	.016	

يوضح الجدول السابق أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، حيث بلغ معامل الارتباط $R (0.825)$ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.681) ، أي أن الرضا الوظيفي بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) يفسر ما نسبته 68.1% من التغيرات في الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كما بلغت قيمة $F (48.479)$ وهي دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى $(\alpha = 0.05)$ للرضا الوظيفي بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان"، كما أظهرت النتائج ما يلي:

1- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للنمو الوظيفي على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

2- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة حيث بلغ حجم الاثر (0.195) .

3- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة حيث بلغ حجم الاثر (0.423) .

4- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمهام الوظيفية على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة حيث بلغ حجم الاثر (0.249) .

السؤال الفرعي الثاني: "هل يوجد أثر لرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟"

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني قام الباحث بتحليل الفرضية الفرعية الثانية، على النحو التالي: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

ولمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression.

جدول (4-14) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig. *t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig. *F	F	معامل التحد R^2 يد	الارتباط R	المتغير المستقل
.403	.092	1.701	.144	.000 ^b	58.055	.718	.848 ^a	النمو الوظيفي
	.335	.968	.088					التحفيز
	.005	2.906	.229					بيئة العمل
	.000	5.193	.493					المهام الوظيفية

يوضح الجدول السابق أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا

الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.848) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.718)، أي أن الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) يفسر ما نسبته 71.8% من التغيرات في المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كما بلغت قيمة F (58.055) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha = 0.05$) للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان"، كما أظهرت النتائج ما يلي:

- 1- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للنمو الوظيفي على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.
- 2- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.
- 3- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حيث بلغ حجم الاثر (0.229).
- 4- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمهام الوظيفية على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حيث بلغ حجم الاثر (0.493).

" السؤال الفرعي الثالث: " هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته

(النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الالتزام التنظيمي في الجامعات

الأردنية الخاصة في عمان؟"

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث قام الباحث بتحليل الفرضية الفرعية الثالثة، على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي لأعضاء

الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الالتزام

التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

ولمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة

العمل، المهام الوظيفية) على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، تم

استخدام اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression.

جدول (4-15) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته على

الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحد يد R^2	الارتباط R	المتغير المستقل
1.577	.067	1.853	.210	.000 ^b	22.351	.496	.704 ^a	النمو الوظيفي
	.630	-.483	-.059					التحفيز
	.003	3.037	.320					بيئة العمل
	.012	2.550	.324					المهام الوظيفية

يوضح الجدول السابق أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو

الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية

الخاصة في عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا

الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.704) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.496)، أي أن الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) يفسر ما نسبته 49.6 % من التغيرات في الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كما بلغت قيمة F (22.351) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha = 0.05$) للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان."، كما أظهرت النتائج ما يلي:

- 1- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للنمو الوظيفي على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.
- 2- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.
- 3- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حيث بلغ حجم الاثر (0.320).
- 4- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمهام الوظيفية على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حيث بلغ حجم الاثر (0.324).

السؤال الفرعي الرابع: "هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الثقة في الإدارة الوظيفية في الجامعات الأردنية الخاصة؟"

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع قام الباحث بتحليل الفرضية الفرعية الرابعة، على النحو التالي: الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الثقة بالإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

ولمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الثقة بالإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression.

جدول (4-16) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته على الثقة بالإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig. *t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig. *F	F	معامل التحديد R^2 يد	الارتباط R	المتغير المستقل
.566	.045	2.036	.175	.000 ^b	55.332	.709	.842 ^a	النمو الوظيفي
	.000	3.764	.348					التحفيز
	.306	1.030	.082					بيئة العمل
	.001	3.542	.342					المهام الوظيفية

يوضح الجدول السابق أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الثقة بالإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي

لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الثقة بالإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.842) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.709)، أي أن الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) يفسر ما نسبته 70.9 % من التغيرات في الثقة بالإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كما بلغت قيمة F (55.332) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha = 0.05$) للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الثقة بالإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان."، كما أظهرت النتائج ما يلي:

- 1- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للنمو الوظيفي على الثقة في الإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حيث بلغ حجم الاثر (0.175).
- 2- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الثقة في الإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حيث بلغ حجم الاثر (0.348).
- 3- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الثقة في الإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.
- 4- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمهام الوظيفية على الثقة في الإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان حيث بلغ حجم الاثر (0.342).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5: المقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، سيتم الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول وعرض لجميع النتائج التي توصل لها الباحث في دراسته، وبناءً على هذه النتائج قدّم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات.

2.5: مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغير الأول: الرضا الوظيفي

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة المدى: ما مدى الرضا الوظيفي للهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟

أظهرت الدراسة أن مدى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان كان بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد العينة، حيث كان الاهتمام مصوباً على بيئة العمل ثم المهام الوظيفية بشكل مرتفع، ثم جاء بعدها بالاهتمام بالنمو الوظيفي، ثم التحفيز بنسبة متوسطة، وهذا يدل على ان الجامعات الأردنية الخاصة تركز على بيئة العمل والمهام الوظيفية.

فيما يلي مناقشة المحاور الفرعية للرضا الوظيفي حسب الأكثر أهمية.

المرتبة الأولى: بيئة العمل

أظهرت نتائج الدراسة أن بيئة العمل حصلت على المرتبة الأولى من حيث المستوى وبنسبة مرتفعة لدى الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، حيث توفر الجامعات الحماية الأمانة

للسلامة العامة من الأخطار المهنية، وتوفر بيئة هادئة لأعضاء الهيئة الإدارية، وتوفر المستلزمات التي يحتاجونها في أداء مهامهم، وأن بيئة العمل في الجامعة ذات طابع مريح بصرياً، وأن أعضاء الهيئة الإدارية يشعرون بالرضا حول بيئة العمل بالجامعة التي يعملون بها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shekhawat,2016) و (Rajput *et al.*, 2016) ودراسة (عويضة، 2008).

المرتبة الثانية: المهام الوظيفية

حصل متغير المهام الوظيفية على المرتبة الثانية في نتائج الدراسة من حيث المستوى، أظهرت النتائج أن أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان يشعرون بالرضا حول مهام الموكله إليهم، بالإضافة أن طبيعة المهام ممتعة ومنتجة في نفس الوقت، وأن هذه المهام والمسؤوليات تناسب قدراتهم، مما يعطيهم استقلالية في أدائها، بالإضافة إلى شعور الهيئة الإدارية بالرضا حول الأنشطة والمهام الموجودة في الجامعة. اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Jun *et al.*, 2006) و دراسة (Rajput *et al.*, 2016).

المرتبة الثالثة: التحفيز

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى التحفيز لأعضاء الهيئة الإدارية من قبل الجامعات الأردنية الخاصة في عمان متوسط، حيث أن ما تظهره الجامعة من امتنان للأعمال المنجزة بشكل مميز، والأمان الوظيفي، والتشجيع على التعلم المستمر ليست بذات الأهمية لديها، وأن نسبة الأجور التي تعطيها الجامعة متوسطة كما ان الحوافز التي تقدمها في تحسين الأداء متوسطة.

لم تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Rajput *et al.*, 2016) حيث أن الحوافز لدى الدراسة كانت بنسبة مرتفعة. لكنها اتفقت مع دراسة (Hanaysha, 2016) ودراسة (Parvin & Kabir, 2011).

المرتبة الرابعة: النمو الوظيفي

نتائج الدراسة لهذا المتغير أظهرت أن نسبة الثبات الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية، ونسبة التقدم والتدريب والترقية الوظيفية والتطوير الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية جميعهم بدرجة متوسطة لدى الجامعات الأردنية الخاصة.

ولم تتفق هذه الدراسة مع دراسات (Hanaysha, 2016) و (Rajput *et al.*, 2016)

حيث أن النمو الوظيفي في هذه الدراسات كان بدرجة مرتفعة.

وفقاً لمناقشة تحليل النتائج حول مدى الرضا الوظيفي في هذه الدراسة، يكون الباحث بذلك قد حقق الهدف بتحديد مدى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة.

المتغير الثاني: الولاء الوظيفي

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى الولاء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟

أظهرت الدراسة أن مدى الولاء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة، حيث كان أكثر الاهتمام مصوباً وبدرجة مرتفعة على المشاركة في العمل والثقة بالإدارة، أما بالنسبة للالتزام التنظيمي والانتماء كان

بدرجة متوسطة وفيما يلي مناقشة المحاور الفرعية للولاء الوظيفي حسب الأكثر أهمية من حيث المستوى.

المرتبة الأولى: المشاركة في العمل

أظهرت النتائج أن المشاركة في العمل جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية في الجامعات الأردنية الخاصة بنسبة مرتفعة، وأنه يوجد تعاون بين أعضاء الهيئة الإدارية وبين الجامعة، حيث أن التعاون جزء من تقييم الأداء في الجامعة، وأن الجامعة قامت بتدريب الهيئة الإدارية على تقنيات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى أن الجامعة تعمل على إنشاء فرق جماعية باستمرار، وأن هناك تعاون متبادل بين أعضاء الهيئة الإدارية والجامعة عند التخطيط لعمل مشروع أو فكرة جديدة. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسات (عويضة، 2008)، و (Shekhawat, 2016) و (Jun et al., 2006) و (Jun et al., 2006).

المرتبة الثانية: الثقة بالإدارة

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقة بالإدارة احتلت المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة من حيث الأهمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، وأن هناك ثقة بالإدارة من قبل أعضاء الهيئة الإدارية لأن الجامعة ترحب بأفكار تحسين الجودة وطرح الأفكار، وهي ملتزمة بشكل واضح بتحسين الجودة، بالإضافة إلى وفاء إدارة الجامعة بمسؤولياتها تجاههم، والسياسة التي تتبعها الجامعة في مساعدة أعضاء الهيئة الإدارية يشعروهم بالرضا. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات (Shekhawat, 2016) و (عويضة، 2008).

المرتبة الثالثة: الانتماء

أظهرت نتائج الدراسة أن الانتماء من قبل أعضاء الهيئة الإدارية للجامعات الأردنية الخاصة في عمان أقل أهمية وبنسبة متوسطة من حيث أن أعضاء الهيئة الإدارية يعملون على

المحافظة على ممتلكات الجامعة بأمانه وإخلاص، وتحقيق أهداف الجامعة والتعاون مع الجامعة وأن سياسة التقييم لدى الجامعة للهيئة الإدارية بصورة موضوعية متوسطة الأهمية، ولديها الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاهها، وارتباطهم بها لها أهمية منخفضة. لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rajput *et al.*, 2016) ودراسة (Shekhawat, 2016) حيث ان الانتماء لهذه الدراسات مرتفعة.

المرتبة الرابعة: الالتزام التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة ان الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان ظهرت بمدى متوسط من حيث أن أعضاء الهيئة الإدارية ذات قدرة ضعيفة في الحفاظ على التوازن بين العمل في الجامعة والحياة الأسرية، وأنها ملتزمة ومؤمنة برؤية الجامعة، وأن اهتمام أعضاء الهيئة الإدارية بسمعة الجامعة بدرجة متوسطة، وأن استعدادهم في مضاعفة الجهود من أجل تحقيق اهداف الجامعة ليست ذات اهمية، ورغبتهم بالبقاء في الجامعة غير مستقرة. لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق, 2010) و (Ismail, & Razak, 2016)، حيث أن نتيجة هذه الدراسات كانت مرتفعة.

3.5: مناقشة نتائج الفرضيات

الفرضية الرئيسية: " لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان."

أظهر نتائج الدراسة على وجود أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نسبته 81.5%، بحيث أن متغيرات الرضا الوظيفي بيئة العمل والمهام الوظيفية تؤثر بدرجة مرتفعة، بينما النمو الوظيفي والتحفيز يؤثران بنسبة متوسطة.

إجابة السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟. تبين أن هناك أثر للرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان بنسبة مرتفعة.

الفرضية الفرعية H01.1: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نسبته 68.1% على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان. بحيث أن المتغيرات (المهام الوظيفية، والتحفيز، وبيئة العمل) لهم تأثير على الانتماء، بينما النمو الوظيفي لا يؤثر على الانتماء.

إجابة السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الانتماء في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟. بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر للرضا الوظيفي أثر للرضا الوظيفي

لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته على الانتماء الجامعات الأردنية الخاصة في عمان بنسبة متوسطة.

الفرضية الفرعية H01.2: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي

أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على المشاركة في العمل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نسبته 71.8% في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان. بحيث أن بيئة العمل، و المهام الوظيفية لهما تأثير على المشاركة بالعمل، بينما النمو الوظيفي، والتحفيز لا يوجد لهما أثر على المشاركة بالعمل.

إجابة السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية

بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟" بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر للرضا الوظيفي على المشاركة في العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان بنسبة مرتفعة.

الفرضية الفرعية H01.3: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي

لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو

الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) نسبته 49.6% في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان. حيث أن بيئة العمل والمهام الوظيفية لهم تأثير على الالتزام التنظيمي، بينما النمو الوظيفي والتحفيز لا يوجد لهم أثر على الالتزام التنظيمي.

إجابة السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان؟" بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر للرضا الوظيفي أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية على الالتزام التنظيمي الجامعات الأردنية الخاصة في عمان بنسبة منخفضة.

الفرضية الفرعية H01.4: لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ الرضا الوظيفي أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الثقة بالإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الثقة بالإدارة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نسبته 70.9% في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان. حيث أن النمو الوظيفي والتحفيز والمهام الوظيفية يوجد لهم أثر على الثقة بالإدارة، بينما بيئة العمل لا يوجد لها تأثير على الثقة بالإدارة.

إجابة السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الثقة بالإدارة في الجامعات

الأردنية الخاصة في عمان؟" بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر للرضا الوظيفي أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية على الثقة بالإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان بنسبة مرتفعة. وفقاً لنتائج الدراسات السابقة ومقارنتها مع النتائج المطروحة التي أظهرتها الدراسة، هناك أثر للرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان بشكل طردي، بحيث أنه كلما زاد الرضا الوظيفي زاد بذلك الولاء الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع (Khuong and Tien, 2013)، و (Tamara, 2014)، و (Matzler & Renzi, 2014)، و (Thanos, 2015) حيث أظهرت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي ومتغيرات تحفيز الموظفين كان لها تأثير كبير على ولاء الموظفين. بينما تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Rajput *et al.*, 2016) حيث تم استخدام المسح وأظهرت النتائج عدم وجود أثر للرضا الوظيفي على ولاء الموظفين في حالة الأكاديميين.

4.5: الاقتراحات والتوصيات

بعد عرض النتائج يوصي الباحث ما يلي:

- تعزيز النمو الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، وإنشاء دائرة خاصة لها تكون مرتبطة بقسم الجودة لدى الجامعة.
- ينبغي الاهتمام أكثر بنظام الحوافز في عملية التحفيز لأعضاء الهيئة الادارية ذات الكفاءات العالية في الجامعة.
- رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الجامعات الأردنية الخاصة، من خلال الاهتمام بالتغيير الداخلي، وتطوير خطط العمل من أجل الحفاظ على أعضاء الهيئة الادارية ذات الكفاءات العالية في الجامعة.

- الاستمرار بعمليات التدريب المعتمدة وتطويرها من أجل إثراء مهارات أعضاء الهيئة الادارية وتعزيز قدراتهم ومواهبهم.
- تعزيز عملية الاستقطاب وتعيين الأفراد الذين يملكون مواهب وقدرات متميزة، والعمل على تعيينهم بما يتناسب مع الوصف الوظيفي.
- استمرار قيام الجامعات بالمقارنات المرجعية، ولذلك لقياس أداء العاملين وقدراتهم من اجل ضمان مستوى الموضوعية في قياس أداء الهيئة الإدارية.
- الاهتمام بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية في الجامعة من أجل رفع نسبة الولاء الوظيفي وخفض نسبة دوران العمل في الجامعة.

5.5: مقترحات لدراسات مستقبلية

- القيام بدراسات عربية حول الرضا الوظيفي.
- دراسة أثر الرضا الوظيفي على معايير الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- دراسة أثر الرضا الوظيفي على إدارة التكلفة في الشركات الأردنية.

مصادر الدراسة

المراجع العربية

أبو تايه ، بندر كريم و الحيازي ، خليل و القطاونة، منار إبراهيم، (2012)، " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية" ، ورقة بحث منشورة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرين العدد الأول، 159-188ص.

أسماء، جريدي و شاهيناز، شطاح، (2013)، اثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة ، متطلبات الحصول على الدرجة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.

بشير، يوسف حسن آدم، (2015) ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في منظمات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا قسم إدارة الأعمال. بن طري، حليلة، (2016)، " أثر المسار الوظيفي في الرضاء الوظيفي ،رسالة ماجستير غير منشورة، من متطلبات الحصول على الدرجة ، تخصص إدارة موارد بشرية ، جامعة بن خضير ، بسكرة.

الجامعات الأردنية الخاصة ، (2017)، الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي نسخة محفوظة على موقع واي باك مشين.

زمار، تامر وبصيلة، علي (2010)، "أثر الرضاء الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الخاصة في محافظة نابلس"، مشروع تخرج غير منشور، من متطلبات التخرج، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

عويضة، إيهاب أحمد، (2008)، " أثر الرضاء الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

غربية ، رمضان فهيم علي، (2011)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة الكابلات السعودية بجدة، اطروحة دكتوراة غير منشورة، لغرض الحصول على الدرجة، جامعة ام درمان الإسلامية.

كرديش، احمد عمر ، (2016) ، " اثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي : بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين " ، أطروحة دكتوراة غير منشورة، من متطلبات الحصول على الدرجة ، جامعة ام درمان .

الكوارتي ، محمد ابراهيم، (2012)، الرضاء الوظيفي وأثره على أداء العاملين، ورقة بحث منشورة في مجلة جامعة البحر الأحمر دورية، علمية، محكمة، نصف سنوية، العدد الثاني .

اللوزي، موسى ،(2010)، التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات. زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010 ، ص 106.

مرزوق، عبد العزيز علي، (2010)، " دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر.

مناحي، مسلم القحطاني(2017) الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

المراجع الأجنبية

Aginta, S., Deasy, A. (2018) Pengaruh caring climate terhadap job satisfaction dan affective commitment yang berdampak pada job performance karyawan restoran steak di Jakarta selatan, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Vol 10, Iss 2, : 187-200.

Alhumaidhi, N. (2015), Job Satisfaction for Saudi female department heads: A comparative study between King Saud University and Princess Noura University, PhD, University of Kansas in partial fulfillment of Behavioral Sciences, 11: 141-140.

Ángel Calderón Molina, M., Manuel Hurtado González, J., Palacios Florencio, B., & Luis Galán González, J. (2014). Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication?. *Management Decision*, 52(5), 983-1010.

Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee loyalty and its impact on firm growth. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(1), 81.

Arifin, H. (2015) The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance, *International Education Studies*, 8 (1):38-45 .

Asif, F. (2011) Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of

view on a decade of paradigm wars”, *Journal of Business Research*, 64, pp, 454–459.

Azar, M., & Shafighi, A. A. (2013). The effect of work motivation on employees' job performance (Case study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International journal of academic research in business and social sciences*, 3(9), 432.

Azar, M., & Shafighi, A. A. (2013). The effect of work motivation on employees' job performance (Case study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International journal of academic research in business and social sciences*, 3(9), 432.

Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research & Practice*, 3(4).

Brayer, A., & Marcinowicz, L. (2018). Job satisfaction of nurses with master of nursing degrees in Poland: quantitative and qualitative analysis. *BMC health services research*, 18(1), 239.

Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169.

Cockshaw, W. D., & Shochet, I. (2010). The link between belongingness and depressive symptoms: An exploration in the workplace interpersonal context. *Australian Psychologist*, 45(4), 283-289.

de Almeida, M, Helena; z, Alejandro O; Batista, P(2017),An evaluation of personality traits associated with job satisfaction among South African anaesthetists using

the big five inventory, *Central European Journal of Nursing & Midwifery*; 8(4): 749-755.

DeConick, J. (2011) The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople, *Journal of Business Research*, Volume 64, Issue 6, pp, 617-624

Ebru, G., Mehmet, A., Nilüfer, P., (2010), "Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 Iss 5 pp. 693 – 717.

Elewa ,E(2017), Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment, among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations The Islamic University–Gaza.

Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850.

Halasagi.s.&Jamuni.A(2018).Artist. on job satisfaction of employees in organised retail with special reference to belagavi city. *International journal of research in commerce &Management*.9(2):18-21.

Hanaysha, J. (2016). Determinants of Job Satisfaction in Higher Education Sector: Empirical Insights from Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 129-146.

Hanaysha, J. (2016). Determinants of Job Satisfaction in Higher Education Sector: Empirical Insights from Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 129-146 .

- Haq, M. and Ismail, S. (2014). Impact of Job Satisfaction on Employee Loyalty. *International Journal of Computer and Communication System Engineering (IJCCSE)*, Vol. 1 No.04 October 2014.
- Hytti, U., Kautonen, T., & Akola, E. (2013). Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10),140-155.
- Ilyas, M; Abdullah, T(2016) The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intellegence, and Job Satisfaction on Performance *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5 (2): 158-164.
- Iqbal,K.(2013). Determinants of Organizational Justice and its Impact on Job Satisfaction, A Pakistan Base Survey *International Review of Management and Business Research*.1(2):48-56.
- Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). Effect Of Job Satisfaction On Organizational Commitment. *Management & Marketing Journal*, 14(1).
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of operations management*, 24(6), 791-812 .
- Kashefi, M. A., Adel, R. M., Abad, H. R. G., Aliklayeh, M. B. H., Moghaddam, H. K., & Nadimi, G. (2013). Organizational commitment and its effects on organizational performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2(12), 501-510.
- Khuong, M. N., & Tien, B. D. (2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction—A study of banking sector in Ho Chi Minh City. *International Journal of current research and academic review*, 1(4), 81-95.

- Li,J,(2016) The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, Employee Loyalty on Turnover Intention--Taking Communications Service of Insurance Companies in Yun-lin, Chia-yi, and Tainan as an Example.
- Mark, G., & Smith, A. P. (2012). Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(1), 63-78.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2014). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, 17(10), 1261-1271.
- McCloud, A. (2014). *Productivity: Improving Productivity- Increasing Productivity - Discover How to Mastermind Your Life for Peak Performance Success*, Pro Mastery Publishing.
- McEwen, D. (2011). Employee engagement: A Systemic approach to high employee engagement. Available at: http://www.cgnglobal.com/sites/default/files/Employee_Engagement_CGN%20Global.pdf.
- Middleton, C. (2017). *Soldier satisfaction: Perceptions of leadership and job satisfaction within Northern Regional Medical Command (NRMC)*. Our Lady of the Lake University.
- Mohsen,M,(2015). Organizational Commitment and Job Satisfaction in hotel industry Acase study in KSA hotel,Journal of the Association of Arab Universities for tourism and hospitality.12(1):179-190.

- Niculescu, D. C. (2015). The Impact Of Trust On Organizational Performance: A Study Of Selected Institutions In Romanian Financial And Banking Institutions. *Business Excellence and Management*, 5(3), 22-39.
- Ofei-Dodoo, S., Scripter, C., & Kellerman, R. (2018). Job Satisfaction and Burnout Among Nonclinical Workers in a Medical Education Center. *Family medicine*, 50(3), 223-227.
- Ogunlana, E. K., Okunlaya, R. A., Ajani, F. O., Okunoye, T., & Oshinaike, A. O. (2013). Indices of job stress and job satisfaction among academic librarians in selected federal universities in South West Nigeria. *Annals of Library and Information Studies (ALIS)*, 60(3), 212-218.
- Omar, M. W., Jusoff, K., & Hussin, H. (2010). Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty '. *World Applied Sciences Journal*, 8(7), 871-873.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual : a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Australia: Allen & Unwin.
- Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of Job Satisfaction and organizational Commitment on Employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26-41.
- Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26-41.
- Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, 1(9), 113.

- Rajput, M. S., Singhal, M. M., & Tiwari, M. S. (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians. *Asian J. Management*, 7(2), 159-163.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015).** Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Roque,N(2013), Teachers job satisfaction and loneliness in Brazil testing integrative models, Saint Mary's College of California.
- Sabrina,A(2014),An assessment of human resource professionals job Satisfaction,PHD, Capella University.
- Sarwar,S. and Abugre,J., (2013), " The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry ", *The Business & Management Review Journal*,. 3, (2): 22 - 32.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Shekhawat, S., (2016), Job Satisfaction Leads to Employee Loyalty. *International Journal of Business and Research (IJBER)* ISSN: 0975-0479 Volume 10.
- Shweta,R,.Mayank,S,.Shivkant,T(2016) Job satisfaction and employee loyal: Astudy of academicians,Management,7(2).
- Sirca, N Trunk; B, Katarina,H and Breznik, K. (7107). The Relationship between Human Resource Development System and Job Satisfaction. *Management, Knowledge and Learning*, International Conference.

- Sodnombaljr, N. (2017). *The Influence of Civil Servant's P-O Fit On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention in of Mongolia- The Moderating Effect of Job Mobility*. Master Degree of Business Administration, Department of Business Administration, Ming Chuan University.
- Tamara,S(201 Research on the relationship between internal Communication Climate and Job Satisfaction and Employee Loyalty,Trziste/Market,26(1): 59-76 .
- Thanos, C. A. (2015). THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE MOTIVATION ON EMPLOYEE LOYALTY (CASE STUDY OF PT KIMIA FARMA APOTEK IN SAM RATULANGI, MANADO). *JURNAL BERKALA ILMIAH EFISIENSI*, 15(4).
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational Behavior*(13 ed.). United States of America: Wiley Global Education.
- Wakeman, C. (2013). B, *It's Time to Rethink Employee Engagement*. Retrieved from: www.forbes.com, accessed on 28 August, 2015.

الملاحق

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الجامعة	الرتبة	الاسم	الرقم
الجامعة الاسلامية	أستاذ مشارك	د. فايز النجار	.1
الجامعة الاسلامية	أستاذ مشارك	د. هاني ربيحه	.2
الجامعة الامريكية	أستاذ مشارك	د. طلال النصيرات	.3
الجامعة الامريكية	أستاذ مشارك	د. خالد العدوان	.4
الجامعة الامريكية	أستاذ مشارك	د. محمد العواملة	.5
الجامعة الامريكية	أستاذ مشارك	د. لوي بني إسماعيل	.6
الجامعة الهاشمية	أستاذ مشارك	د. احمد الصمادي	.7
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د. احمد علي صالح	.8
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د. سمير الجبالي	.9
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د. سامة الربابعة	.10
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	د. ياسر العدوان	.11
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	د. محمد نعيمي	.12

الملحق رقم (2)

استبانة

إلى السادة الأفاضل العاملين في الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يُجري الباحث دراسة ميدانية بعنوان (أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على
الولاء الوظيفي في بعض الجامعات الأردنية الخاصة)، من أجل استكمال متطلبات الحصول على
درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط. ولكونكم المعنيين في الأمر مباشرة،
لذا نرجو من حضرتكم قراءتها بتمعن والإجابة على فقراتها بوضع إشارة (√) التي تعكس رأيكم لكل
فقرة.

وسيكون لآرائكم الأثر الفعّال في مساعدة الباحث في خدمة البحث العلمي، علماً بأن
المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام و التقدير،،،

الباحث

إشراف

راجي حابس النوافعة

د. أمجد الطويقات

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

1- النوع الاجتماعي

ذكر أنثى

2- العمر

30 سنة فأقل من 31-34 سنة

من 35 - 39 سنة 40 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

دبلوم فأقل بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل من 6-10 سنة

من 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

القسم الثاني: هيكل تطوير الاستبانة:

1- إن المقياس المستخدم في فقرات الاستبانة هو ليكرت الخماسي وسيأخذ التدرج التالي:

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

رقم الفقرة	التقييم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
الرضا الوظيفي						
الموقف الإيجابي لأعضاء الهيئة الإدارية نحو الجامعة الذي ينتج عن شعور بالقبول والرضا العام حول سياساتها وقوانينها وبيئتها الداخلية.						
النمو الوظيفي وهو التقدم الذي يحصل عليه الفرد أثناء فترة بقاءه في الجامعة كالترقية وتوكيل مهام ومسؤوليات أكبر .						
1.	تقدم الجامعة التدريب الكافي لأقوم بعملي بفعالية.					
2.	يمكنني التقدم بعملي في الجامعة.					
3.	أرغب بالبقاء في الجامعة في المستقبل.					
4.	أحصل في الجامعة على التطوير الوظيفي لتحقيق الكفاءة المهنية.					
5.	تحقيق إنجازات مميزة في عملي له دور في ترقيتي الوظيفية في الجامعة.					
التحفيز: هو الدافع الذي يحصل عليه الفرد من الجامعة أثناء قيامه بجهود خاصة لأمر معين مما يشعره بالرضا الوظيفي.						
6.	توفر لي الجامعة الأمان الوظيفي.					
7.	أتلقي مساعدة من الجامعة عند عرض المشكلة.					
8.	أحصل على أجر جيد يتناسب مع مهامي في الجامعة.					
9.	تُظهر لي الجامعة الامتتان عند القيام بالعمل بشكل مميز .					

رقم الفقرة	التقييم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
10.	تشجع الجامعة التعلم المستمر على مستوى الأفراد.					
11.	تشجعتني الحوافز المالية التي أتلقاها من الجامعة على تحسين مستوى أدائي للمهام.					
بيئة العمل: هي تلك الظروف المحيطة بالفرد أثناء قيامه بالمهام ويمكن أن تشمل تلك الظروف المكان والزمان.						
12.	أشعر بالرضا من المكان المخصص لعملي في الجامعة.					
13.	بيئة العمل في الجامعة مريحة بصرياً.					
14.	بيئة العمل الخاصة بي هادئة و نظيفة.					
15.	توفر الجامعة جميع المستلزمات التي تخص عملي.					
16.	توفر الجامعة السلامة العامة و الرعاية الطبية.					
17.	توفر الجامعة الحماية من الأخطار المهنية.					
المهام الوظيفية: هي طبيعة النشاطات التي يقوم بها الفرد في الجامعة.						
18.	أشعر بأن عملي في الجامعة ممتع ومثمر.					
19.	أشعر بالرضا عن مهامي الحالية في الجامعة.					
20.	أشعر بالرضا عن مسؤولياتي في الجامعة لأنها تناسب قدراتي.					
21.	أشعر بالاستقلالية عند القيام بمهامي في الجامعة.					

رقم الفقرة	التقييم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
22.	أشعر بالرضا حول مختلف الأنشطة الموجودة في الجامعة.					
الولاء الوظيفي						
هو رغبة الفرد بالمساهمة الفعالة بينه وبين الجامعة التي يعمل بها، مما يجعله أكثر رغبة في العمل الجماعي، ويكون مدرك لعضويته داخلها ورغبته في بذل الجهد لتحقيق أهدافها، وتتوافق توقعاته مع الإدارة ومنسجم معها بما يحقق المصالح المشتركة فيما بينهم ورفع درجة الثقة.						
الانتماء: مدى دعم الموظف للجامعة التي يعمل بها، واستعداده لبذل أقصى جهود ممكنة لصالحها، والعمل وفقاً للأخلاقيات المهنية، والرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته فيها حتى في وقت الأزمات، وإعطاء سمعة حسنة عنها.						
23.	أحد أسباب بقاء في الجامعة هو اعتقادي بأن ارتباطي بها هام.					
24.	أشعر بالالتزام الأخلاقي نحو الجامعة.					
25.	أستمع بالحديث عن الجامعة مع الآخرين من خارجها.					
26.	أعمل على تحقيق أهداف الجامعة بإخلاص.					
27.	أي مشكلة تخص الجامعة هي أيضاً مشكلة تخصني.					
28.	تقييم إدارة الجامعة لي بصورة موضوعية يدفعني للأمام.					
29.	أحافظ على ممتلكات الجامعة بأمانة وإخلاص.					
المشاركة في العمل: هي مشاركة الأفراد والموظفين بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها، فيكونوا أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له.						
30.	لقد تدربت على تقنيات المناقشة الجماعية في الجامعة.					

رقم الفقرة	التقييم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7
31.	لقد تدرّبت على تقنيات التواصل الجماعي في الجامعة.					
32.	المشاركة في العمل جزء من تقييم أدائي الوظيفي في الجامعة.					
33.	أشعر بالتعاون المتبادل بيني وبين زملائي في الهيئة الإدارية في الجامعة.					
34.	تطبّق إدارة الجامعة مفهوم العمل كفريق واحد.					
35.	يُؤخذ برأيي عند التخطيط لعمل مشروع أو فكرة جديدة في الجامعة.					
36.	تقوم الجامعة بإنشاء فرق العمل باستمرار من عدة مستويات إدارية.					
الالتزام التنظيمي: هو درجة البقاء التي يحددها الموظف في الجامعة، ورغبته في الحفاظ على عضويته فيها، وبذل الجهد نيابة عنها، والحفاظ عليها.						
37.	سمعة الجامعة مهمة لديّ.					
38.	سيكون من الصعب جدًا عليّ مغادرة هذه الجامعة في الوقت الحالي، حتى لو أردت ذلك.					
39.	أنا أوّمن برؤية الجامعة.					
40.	أنا ملتزم برؤية الجامعة.					
41.	أنا قادر على تحقيق التوازن بين العمل في الجامعة والحياة الأسرية.					
42.	هناك استعداد لمضاعفة الجهود لتحقيق أهداف الجامعة.					
الثقة بالإدارة: توافق توقعات الأفراد مع إدارة الجامعة وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة فيما بينهم.						
43.	أشعر بالثقة عند طرح آرائي لإدارة الجامعة.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التقييم الفقرة	رقم الفقرة
1	2	3	4	5		
					أنا مقتنع بسياسة إدارة الجامعة لمساعدة الهيئة الإدارية (على سبيل المثال - الطعام والنقل وما إلى ذلك).	.44
					إن وفاء إدارة الجامعة بمسؤولياتها اتجاهي، يمنحني شعورًا بالرضا حول إنجازي الشخصي.	.45
					إدارة الجامعة ملتزمة بشكل واضح بتحسين الجودة.	.46
					أنا راضٍ عن إدارة الجامعة كقدوة إيجابية.	.47
					لا أعاقب من قبل إدارة الجامعة على طرح أفكار لتحسين الجودة.	.48