



متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود

إعداد

د/ منال محمد عبد العزيز آل عثمان / أستاذ قسم الإدارة التربوية المساعد
بكلية التربية بجامعة الملك سعود

د/ عبد المحسن بن سعد البلاهدى الحارثي / أستاذ قسم مهارات تطوير الذات المساعد بعمادة
السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود

متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود

منال محمد عبد العزيز آل عثمان، عبد المحسن بن سعد البلاهي الحارثي.

أستاذ قسم الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية بجامعة الملك سعود.

أستاذ قسم مهارات تطوير الذات المساعد بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود.

البريد الإلكتروني: dramalmoali@outlook.com

المستخلص:

يهدف البحث التعرف على متطلبات وتحديات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود، وتقديم تصور مقترح. وقد استخدم المنهج النوعي من خلال تحليل مضمون استجابات أسئلة المقابلة لعينة الدراسة التي شملت (٤١) موظفاً من القيادات الإدارية والإداريين في الجامعة. وأظهرت النتائج لتحقيق الدافعية يجب الاهتمام بالعوامل التحفيزية من توفير العدالة والترقية في وقتها، بالإضافة إلى تحقيق التحفيز بالاهتمام بالعوامل الصحية من التحفيز المادي والمعنوي ومرونة أوقات العمل، كما تم تحديد التحديات التي تواجه الدافعية في تحقيق الرضا الوظيفي، مثل اختلاف التصنيف المهني والمسعى الوظيفي، والتميز بين الكادر الإداري والأكاديمي. ومن أبرز تحديات العوامل التحفيزية ضعف المرونة في أوقات العمل وقلّة تكافؤ الفرص في الأجور والمكافآت، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتحقيق الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بالاستفادة من التصور المقترح وتطبيقه في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الكادر الإداري، التحفيز، الدافعية، الجامعات.



Requirements for Achieving Job Satisfaction Among Administrative Staff at King Saud University

Manal Mohammed Abdulaziz Al-Othman¹, Abdulmohsen bin Saad Al-Balahdi Al-Harithi².

¹Assistant Professor, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University.

²Assistant Professor, Department of Self-Development Skills, Deanship of the First Common Year, King Saud University.

E-mail: dramalmoali@outlook.com

Abstract:

The research aims to identify the requirements and challenges of achieving job satisfaction among the administrative staff at King Saud University and to provide a proposed framework. A qualitative approach was used by analyzing the content of responses to interview questions from a sample of 41 employees, including administrative leaders and staff at the university. The results showed that to achieve motivation, attention should be given to motivational factors such as providing fairness and timely promotions, in addition to achieving motivation by focusing on health-related factors, including material and moral incentives and flexible working hours. The study also identified challenges facing motivation in achieving job satisfaction, such as differences in professional classification and job titles, and discrimination between administrative and academic staff. Among the main challenges are the lack of flexibility in working hours and the limited equal opportunities in salaries and rewards. The study presented a proposed framework for achieving job satisfaction and recommended utilizing and implementing this framework at the university.

Keywords: Job Satisfaction, Administrative Staff, Motivation, Incentives, Universities.

مقدمة:

في ظل المتغيرات المتسارعة والتطور التكنولوجي، تُولي العديد من مؤسسات التعليم العالي اهتمامًا كبيرًا لمواردها البشرية التي تقدم خدماتها في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. يُعد الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً يؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، حيث تتأثر الموارد البشرية بالمتغيرات والظروف المادية والمعنوية في بيئة العمل.

في هذا السياق، أُطلق برنامج جودة الحياة في عام ٢٠١٨م لتحسين جودة حياة في المملكة العربية السعودية. يسعى البرنامج إلى بناء وتطوير بيئة تعزز من خيارات الحياة الحيوية، مما يسهم في دعم أنماط الحياة الإيجابية وزيادة تفاعل المواطنين والمقيمين مع المجتمع (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). ويكتسب دور جودة حياة العمل أهمية خاصة في تحسين بيئة العمل، حيث يساعد على توفير الظروف المثلى لتحقيق الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية ورفع أداء المنظمة، بالإضافة إلى تلبية حاجات ورغبات العاملين فيها. ومن هنا، بات الباحثون والأكاديميون والممارسون في منظمات الأعمال يولون اهتمامًا متزايدًا بجودة الحياة نتيجة التغيرات العديدة التي طرأت على طبيعة الحياة الاقتصادية واحتياجات الناس المتنوعة. (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012)

علاوة على ذلك، تختلف جودة حياة العمل بناءً على طبيعة وحجم العمل والموارد البشرية المتاحة لكل منظمة. ومع ذلك، تتفق جميع المنظمات على هدف إشباع رغبات الأفراد وتعزيز مستويات رضاهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وقد اتفق الباحثون على تحديد أبعاد لجودة حياة العمل، تشمل الرضا عن المهنة، وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة، والدعم المتبادل بين الموظفين وزملائهم ورؤسائهم، وإتاحة الظروف المعنوية الداعمة للعاملين، بالإضافة إلى المشاركة الفعلية وتوفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي. هذه الأبعاد تساعد على إعادة تصميم وإثراء الوظائف لمواكبة المستجدات الحديثة وإشباع طموحات الموظفين، فضلاً عن تحقيق عدالة في نظام الأجور والمكافآت والحوافز (أبو سيف، ٢٠١٨).

لذلك، يُعد الرضا الوظيفي وإنتاجية الموظفين من العناصر الأساسية التي تؤثر في نجاح المؤسسات منذ فترة طويلة. إذ يسهم كلاهما في تحقيق أداء أعلى وزيادة الأرباح، أو قد يؤديان إلى انخفاض الأداء وزيادة معدل الدوران الوظيفي. في هذا السياق، يظهر دور الرضا الوظيفي في تحقيق نتائج إيجابية متعددة، مثل الشعور الإيجابي والانتماء التنظيمي، ورغبة الموظفين في تحمل المسؤولية، كما أن تعزيز مهاراتهم وقدراتهم على الابتكار والتميز، فضلاً عن القدرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، تساهم في تحقيق الالتزام تجاه المؤسسة (Matzler & Renzl, 2006; Taskin & Taskin, 2021).

تتجلى أهمية دراسة الرضا الوظيفي إداريًا من خلال مساهمتها في فهم مشاعر الأفراد واتجاهاتهم تجاه مختلف جوانب العمل، ويساعد ذلك في التعرف على جوانب القصور ومحاولة معالجتها، بالإضافة إلى معرفة المشكلات التي تهم الكادر الإداري لوضع الحلول المناسبة التي تضمن التقدم وزيادة الإنتاجية والجودة العالية في تقديم الخدمات (محمد، ٢٠٠٨).

مشكلة البحث:

تعود الزيادة في الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى التركيز المتنامي في العديد من الدول على جودة الحياة، مما يُظهر أن الرضا الوظيفي يمكن أن يُعزز من جودة الحياة، بينما يؤثر عدم الرضا سلبيًا

على سعادة الأفراد في العمل والمنزل. ومن هنا، تتضح أهمية استمرار الدراسات في هذا المجال بهدف تحسين جودة الحياة (المصري، عامر، ٢٠١٤).

مع ضرورة تحسين مؤشرات بيئة العمل في الجامعات لخلق ظروف عمل مريحة تعزز الرضا الوظيفي للإداريين حيث يُعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم مرتكزات النجاح للمؤسسات الجامعية، نظراً للارتباط الوثيق بينه وبين الإنجاز. فهو يمثل استجابة عاطفية للفرد ناتجة عن مقارنة النتائج الفعلية التي حققها بما يتوقعه ويستحقه. ومع ذلك، تركز معظم الأبحاث في المؤسسات التعليمية على الطلاب كعملاء رئيسيين، وتقيّم مستوى رضاهم عن برامج دراستهم، ورغم أن العديد من الدراسات تناولت الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وذلك بسبب الفروق الجوهرية بين نوعية وقيمة الوظائف في الكادر الأكاديمي والإداري. لذا، يُعد من الضروري إلقاء الضوء على الكادر الإداري وفهم أهمية تحقيق متطلبات الرضا الوظيفي لهم، وكذلك تحديد الظواهر التي قد تقلل من هذا الرضا (Basalamah & As'ad، ٢٠٢١؛ إبراهيم، ٢٠٢٢؛ Oshagbemi 2000،

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات حيث يُعتبر الكادر الإداري العملاء الداخليين للمؤسسات، كونهم يلبون متطلبات العمل ويساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة. ومع ذلك، تركز معظم المؤسسات على رضا العملاء عن المنتجات والخدمات، ولا تعير اهتماماً كافياً لرضا الموظفين عن وظائفهم، بما في ذلك المؤسسات التعليمية. وأظهرت الدراسة أن رضا الكادر الإداري عن وظائفهم يُعزز جودة التدريس والبحث. (Nguyen, 2021)

إضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة المبيريك وآل الشيخ (٢٠٢١) أن رضا الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود أقل من رضا نظيراتهم في جامعة الأمير سلطان الأهلية، مما يعزز الفرضية بأن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء أعمالهم هو درجة رضاهم عن العمل. كلما زادت التحفيز الإيجابية والمنافع التي يحصلون عليها في وظائفهم، زادت رغبتهم في تقديم أداء متميز واستغلال إمكانياتهم الإبداعية.

بناءً على ما تم ذكره، يتضح أن تعزيز الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري ليس فقط ضرورياً لتحقيق النجاح المؤسسي، بل يُعد أيضاً خطوة أساسية نحو تحسين جودة الحياة داخل المؤسسات التعليمية، مما يستدعي مزيداً من البحث والدراسة في هذا المجال لضمان بيئة عمل مريحة تُسهم في تحقيق أهداف الجامعة ورفاهية الأفراد. لذلك، يُعد إجراء الدراسة الحالية حول متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود، أمراً ضرورياً في ظل تحقيق برنامج جودة الحياة وتحول الجامعة نحو المنظمة الغير ربحية.

ويمكن تحديد أسئلة البحث في التالي:

- ما أهم متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما أهم التحديات التي تواجه تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما التصور المقترح لمتطلبات تحقيق الرضا الوظيفي للكادر الإداري؟

أهداف البحث:

يمكن تحديد أهداف البحث كالتالي:

- تحديد متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود.
- التعرف على تحديات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود.
- تقديم تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الرضا الوظيفي للكادر الإداري.

أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث النظرية والتطبيقية كالتالي:

الأهمية النظرية

- تنبع أهمية البحث من الناحية النظرية في النقاط التالية:
- تقديم إطار نظري لفهم العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، مما يساهم في توجيه البحث العلمي في هذا المجال.
 - إثراء المكتبة العربية بالدراسات العلمية الرصينة التي تساهم في تطوير الكادر الإداري في الجامعات بشكل خاص، والمنظمات الأخرى بشكل عام.

الأهمية التطبيقية

- تكمن أهمية البحث من الناحية التطبيقية في النقاط التالية:
- مساعدة القيادات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مما ينعكس بشكل إيجابي على بيئة العمل.
 - تصميم تصور شامل لتحقيق متطلبات الكادر الإداري، مما يسهل عملية تقييم وتحسين رضاهم الوظيفي.
 - توفير أداة عملية يمكن استخدامها من قبل المؤسسات التعليمية الأخرى لتطبيق استراتيجيات فعّالة في تعزيز رضا الموظفين.

حدود البحث:

يمكن تحديد حدود البحث في الآتي:

الحدود الموضوعية: تحديد متطلبات وتحديات تحقيق الرضا الوظيفي

الحدود المكانية: جامعة الملك سعود في الرياض.

الحدود البشرية: الموظفين والموظفات الإداريين في جامعة الملك سعود.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٤/١٤٤٥.

مصطلحات البحث:

الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي هو الاستجابات العاطفية التي يبديها الفرد تجاه عمله نتيجة للمقارنات التي يجريها بين الأشياء التي يرغب فيها أو يتوقعها أو يستحقها وبين الواقع (Oshagbemi, 100٢٠٠٠).

ويعرف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه جودة الحياة الوظيفية للكادر الإداري في جامعة الملك سعود عند تحقيق متطلبات العوامل التحفيزية والوقائية.

الكادر الإداري: جميع الموظفين والموظفات العاملين على سلم الوظائف الإدارية في جامعة الملك سعود.

الإطار النظري:

مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الموقف العاطفي والانفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف تجاه عمله، وهو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، وطبيعة العمل نفسه، والاعتراف بواسطة الآخرين، والأجر (عليقات، عقيل، ٢٠١٢). وهناك من يعرف الرضا الوظيفي بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، وتعطي المشاعر للوظيفة قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به، فالرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيمة المهمة بالنسبة له (نعمة، ٢٠٠٠). ويعرفه شملان بأنه شعور الفرد تجاه وظيفته والذي يعكس درجة التفاعل بين الفرد والوظيفة والمنظمة التي يعمل بها (Shmailan, 2016).

نظريات الرضا الوظيفي:

يُعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام واسع في مجالات الإدارة وعلم النفس التنظيمي. فهو يعكس مدى رضا الأفراد عن وظائفهم، ويؤثر بشكل مباشر على أدائهم وإنتاجيتهم. منذ عقود، سعى الباحثون إلى فهم العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، مما أدى إلى تطوير مجموعة من النظريات التي تسلط الضوء على هذا المفهوم.

وتعتبر هذه النظريات أدوات قيمة للمديرين وصناع القرار في المؤسسات التعليمية، حيث يوفر فهمها إطاراً لتقييم وتحسين بيئات العمل. من خلال تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، يمكن للمؤسسات اتخاذ خطوات فعالة لتعزيز رضا موظفيها، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام. في هذا السياق، تُعد دراسة هذه النظريات خطوة أساسية لفهم ديناميات العمل وتطوير استراتيجيات فعالة تساهم في تحسين جودة الحياة المهنية للعاملين، ومنها النظريات التالية:

أولاً: نظريات الحاجات

١. نظرية السلم للحاجات الإنسانية لإبراهيم ماسلوا: (Maslow's Hierarchy of Needs)

تتكون هذه النظرية من خمسة مستويات من الحاجات، وهي:

- حاجات تحقيق الذات: تتعلق بالشعور بالإنجاز الشخصي والتطور الذاتي.
- الاستقلال: الحاجة إلى الحرية في اتخاذ القرارات.
- تقدير الذات: الحاجة إلى الاعتراف من الآخرين وتقدير الجهود.
- الانتماء والحب: الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية والمشاركة.

■ الأمن والطمأنينة: الحاجة إلى الشعور بالأمان الجسدي والنفسي.

تسلط النظرية الضوء على أهمية تلبية هذه الحاجات لتحقيق الرضا الوظيفي، حيث إن عدم إشباع أي من هذه الحاجات يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا (Maslow, & Lewis, 1987).

٢. نظرية الإنجاز (نظرية الحاجات الثلاث) لدافيد ماكلياند (McClelland's Theory of Needs):

تركز هذه النظرية على ثلاثة حاجات رئيسية:

- الإنجاز: الرغبة في تحقيق أهداف شخصية.
- الاندماج والانتماء: الحاجة إلى بناء علاقات إيجابية مع الآخرين.
- القوة: الحاجة إلى التأثير والسيطرة على الآخرين.

يرى ماكلياند أن إشباع هذه الحاجات يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي ويؤدي إلى تحسين الأداء (Osemeke, & Adegboyega, 2017).

ثانياً: نظريات التوقع والعدالة

١. نظرية التوقع لفكتور فروم: (Vroom's Expectancy Theory)

تعتمد هذه النظرية على أربعة مفاهيم أساسية:

- الرغبة: مدى رغبة الفرد في تحقيق هدف معين.
- التوقع: توقع الفرد بمدى إمكانية تحقيق هذا الهدف.
- الوسيلة: الطرق والوسائل المتاحة لتحقيق الهدف.
- النتيجة: النتائج المحتملة التي قد تترتب على تحقيق الهدف.

تعزز هذه النظرية أهمية العلاقة بين التوقعات والرضا، حيث إن عدم تحقيق التوقعات يمكن أن يؤدي إلى شعور بعدم الرضا (Heneman, & Schwab, 1972).

٢. نظرية العدالة لويليامز آدم: (Adams' Equity Theory)

تقوم هذه النظرية على مرتكزين:

- العدالة: مبدأ العدالة في توزيع الموارد والاعتراف بالجهود.
- العوائد: تقييم الموظف للعوائد التي يحصل عليها مقابل مدخلاته.

توضح النظرية أن عدم التوازن بين المدخلات والمخرجات يمكن أن يؤدي إلى شعور بعدم الرضا، مما يسبب تدني الأداء والولاء للمنظمة (Pritchard, 1969).

ثالثاً: نظريات القيمة والدافعية

١. نظرية القيمة لأدوين لوك: (Locke's Value Theory)

تشير إلى أن المسببات الرئيسية للرضا تكمن في قدرة العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة.

تركز على أهمية القيمة التي يراها الموظف في العمل، حيث تكون هذه القيمة مرتبطة بأهدافه الشخصية والمهنية (Dolfsma, ١٩٩٧).

٢. نظرية العاملين (الدافعية والصحة) لفريدريك هيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory):

تقوم النظرية على مجموعتين من العوامل:

- عوامل التحفيز (الدافعية): تشمل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز، الاعتراف، أهمية العمل، وتحمل المسؤولية. هذه العوامل تعزز الرضا عندما تكون متاحة.
- عوامل الصحة (الوقائية): تتعلق ببيئة العمل، مثل سياسة الشركة، نمط الإشراف، وظروف العمل. عدم توفر هذه العوامل قد يؤدي إلى عدم الرضا، لكن توفرها لا يضمن الرضا بالضرورة (Smith, Ewen, Hulin & ١٩٦٦).

تبرز النظرية أهمية توازن كلا النوعين من العوامل لضمان رضا الموظفين.

بناء على ما تقدم يلاحظ أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في الرضا الوظيفي للموظفين وفقاً للنظريات وحددت بين تحقيق الذات، وتقدير الذات، والانتماء والحب، والأمن والطمأنينة، والاستقلالية كما وردت في نظرية ليمان بورتر، بينما فسر لهيرزبرغ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وحدد مدى أهميتها في رضا الموظفين وقسمها إلى عوامل الدافعية والصحة، أما مكلاوند ركز على الحاجة إلى الحب والانتماء وأضاف إليها الحاجة إلى الإنجاز، أما نظرية فورم تناولت أهمية عامل التوقع ودوره في رضا الموظفين أما نظرية لوك تناولت مفهوم القيمة وهي قدرة العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة.

تُظهر هذه النظريات المختلفة أن الرضا الوظيفي هو نتاج تفاعل معقد بين مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية. من خلال فهم هذه النظريات، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي بين موظفيها، مما يساهم بدوره في تحسين الأداء العام والفعالية المؤسسية.

متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي. ويتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، حيث تلعب الإدارة دوراً محورياً في إيجاد بيئة عمل ملائمة تعزز من شعور الموظف بالراحة والرضا. من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، يمكن للموظف أن يشعر بالقدرة على تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. كما أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعزز من إحساسهم بالانتماء، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم ورضاهم عن نظام المكافآت والحوافز (مريم، ٢٠٢٢).

يتأثر الرضا الوظيفي أيضاً بعدد من العوامل، تشمل:

- العوامل المرتبطة بالوظيفة:

تتضمن أهمية الوظيفة، الاستقلالية، نوع المهارات المطلوبة، الأجر، المستوى الوظيفي، وطول مدة الخدمة في المنظمة، وفرص الترقية. فكلما كانت هذه العوامل متاحة ومناسبة، زادت فرص رضا الموظف عن عمله.

■ العلاقة مع الزملاء والرؤساء:

تمثل العلاقات بين جميع الموظفين، باختلاف مستوياتهم التنظيمية، أهمية كبيرة في تحقيق التفاهم والتعاون. هذه العلاقات تعزز الارتباط النفسي بالوظيفة وتزيد من الولاء للمنظمة.

ظروف العمل وسياسات المنظمة:

تلعب الظروف المادية المناسبة ووضوح السياسات ونظم العمل دورًا حيويًا في تعزيز رضا الموظف. فإذا كانت بيئة العمل مريحة، فإن ذلك يزيد من احتمالية الرضا.

■ العوامل الشخصية:

تتعلق بقدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها. كما أن مكانته الاجتماعية أو الوظيفية، ورضاه عن حياته الشخصية، تؤثر أيضًا على مستوى رضاه الوظيفي.

أ. العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة:

تشمل القيم والعادات وثقافة المجتمع، حيث تؤثر هذه العوامل على قدرة الفرد على التكيف والاندماج في المنظمة (Armstrong & Taylor, 2014).

تحديات تحقيق الرضا الوظيفي:

وضع عطية عبدالمعطي (٢٠٢١) أن المؤسسات تواجه العديد من التحديات التي تؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي، منها:

■ نمط القيادة:

يمكن أن يؤدي نمط القيادة البيروقراطي التسلسلي إلى شعور الموظفين بالاستياء وعدم الرضا. فالقادة الذين لا يتفاعلون بشكل إيجابي مع موظفيهم قد يسببون إحباطًا.

■ عدد ونوع المهام:

ارتفاع عدد المهام وتكرارها يمكن أن يؤدي إلى شعور الأفراد بالإحباط. إن أداء نفس العمل يوميًا دون تجديد أو تحدي يمكن أن يؤثر سلبًا على الروح المعنوية.

■ مقارنة العوائد:

إن مقارنة الأفراد لمعدل عوائدهم بمقابل مدخلاتهم ومهاراتهم يمكن أن تؤدي إلى شعور بعدم العدالة. عندما يشعر الموظف بأنه يتلقى أقل من زملائه مقابل نفس الجهد، فإن ذلك يؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

إن تحقيق الرضا الوظيفي يتطلب فهمًا عميقًا للعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى مواجهة التحديات التي يمكن أن تعيق هذا الرضا. من خلال استراتيجيات فعالة تتضمن تحسين العلاقات داخل العمل، وضمان ظروف عمل مناسبة، وتقدير جهود الموظفين، يمكن للمؤسسات تعزيز رضا موظفيها وتحسين الأداء العام.

الدراسات السابقة:

تُعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق لفهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، حيث تناول كل دراسة مجموعة من المتغيرات التي تلعب دوراً في تحديد مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم. في هذا الإطار، عرضت دراسات عربية وأجنبية تهدف إلى تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. سنستعرض في هذا السياق أبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، مع التركيز على أوجه التشابه والاختلاف بينها.

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الشمري (٢٠٢٤) أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية (دراسة ميدانية على جامعة حائل)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة حائل، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها، واشتملت عينة البحث على (٢٩٠) عضو هيئة تدريس من جميع كليات الجامعة وأقسامها الأكاديمية، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام على الترتيب (الفكرية، الإدارية، الإنسانية، الفنية)، مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس على الترتيب (الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن العلاقات، الرضا عن تحقيق الذات، الرضا عن الراتب والترقية)، وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لسنوات الخبرة، وجود فروق دالة احصائياً في المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس، وللدرجة العلمية وللسنوات الخبرة، وجود فروق غير دالة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس، وللدرجة العلمية، وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمهارات القيادية لرؤساء الأقسام.

دراسة الخميسي وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان: معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى وضع آليات مقترحة لتنمية الرضا الوظيفي، واستهدفت عينة من معلمي المرحلة المتوسطة. استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي وأداة المقابلة المفتوحة. أظهرت نتائجها تحيز المدرء إلى بعض الموظفين، وحجب المعلومات الخاصة بالقواعد والإجراءات، والحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة عيسى (٢٠٢١) بعنوان: تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير نمط القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية والبالغ عددهم ٦٣ فرداً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين

أسلوب القيادة الأبوية والتزام الموظفين، على الرغم من أن القائد كان يلجأ أحياناً إلى استخدام أسلوب القيادة الأبوية السلطوية. كما أظهرت النتائج وجود التزام وظيفي بالمنظمة من قبل عينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الأبوية والرضا الوظيفي للموظفين.

دراسة المبيريك وآل الشيخ (٢٠٢١) بعنوان: الرضا الوظيفي عند الموظفين وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية والمهنية: دراسة لعينة من الإداريات في جامعتي الملك سعود وجامعة الأمير سلطان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعتي الملك سعود الحكومية وجامعة الأمير سلطان الأهلية، والعلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والمتغيرات الديموغرافية والمهنية. استخدمت المنهجية الوصفية بأسلوب المسح الاجتماعي والعينة العمدية، وبلغ عدد المستجيبين ٣٢١ إدارية من الجامعتين. أظهرت نتائجها أن الرضا في القطاع الخاص أعلى من القطاع الحكومي، وكلما تقدم العمر وزادت سنوات الخدمة، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي.

دراسة المحمادي (٢٠٢٠) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العاملات في مجال العلاقات العامة في الجامعات الحكومية والأهلية: دراسة مسحية.

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة والمقابلة. تكونت العينة من ١٠٧ موظفات في ١٤ جامعة سعودية حكومية وأهلية في منطقة الرياض ومكة والشرقية. أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى تأهيل المرأة السعودية في مجال العلاقات العامة، والرضا المرتفع عن العمل في العلاقات العامة، واختلاف تخصصاتهم في هذا المجال.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة نيجون (Nguyen, 2021) بعنوان: الرضا الوظيفي لموظفي جامعة ريد ستار في فيتنام

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل الستة لرضا الموظفين عن وظائفهم، والتي تشمل: (خصائص الوظيفة، والدخل والرفاهية، والتدريب للترقية، والزملاء، والتفوق، وظروف العمل). وأجريت الدراسة حول رضا الموظفين والمحاضرين في المؤسسات التعليمية بشكل عام وجامعة ريد ستار في شمال فيتنام على وجه الخصوص بعدد ٢٥٢. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والاستبيان وأظهرت نتائج البحث أن جميع العوامل الستة لها علاقة إيجابية برضا الموظفين عن الوظائف، بينما العامل الفردي (العمر والجنس والمستوى التعليمي/المهاري) ليس له تأثير مختلف على رضا الموظفين عن الوظيفة.

دراسة باسلمه وأزد (Basalamah & As'ad, 2021). بعنوان: دور الدافعية في العمل وبيئة العمل في تحسين الرضا الوظيفي

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير دافع العمل على رضا الإداريين، وتحليل تأثير بيئة العمل على رضا الإداريين في إحدى الجامعات الخاصة في مدينة ماكاسار. استخدم المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وكانت العينة ١٠٥ إدارياً، ونتيجة الدراسة أوضحت أن الدافع المتزايد للعمل يزيد الرضا الوظيفي، وأن الدافع المالي يشجع الموظفين على القيام بالأعمال، وله تأثير أكبر من تأثير الدافع على الرضا الوظيفي للإداريين

دراسة تاكشن وتاكشن (Taşkin & Taşkin, 2021) بعنوان: قياس تأثير تصميم مكان العمل على الرضا الوظيفي والإنتاجية

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تصميم مكان العمل (تخطيط المكتب والبيئة المادية) على الرضا الوظيفي وإنتاجية الموظف. استخدم البحث المنهج الوصفي وأجري على موظفي جامعة بورصة أولوداغ، حيث استخدم الاستبيان لجمع ٢٩٠ استبيان. وتشير نتائج البحث إلى أن بعد تصميم مكان العمل له تأثير على الرضا الوظيفي، ووجد أن الرضا الوظيفي له تأثير مهم على إنتاجية الموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية لتتكامل مع الدراسات السابقة حيث تتشابه مع دراسة نيجون (Nguyen, ٢٠٢١) في تناولها لرضا الموظفين، وأما دراسة (Basalamah & As'ad, ٢٠٢١) أضافت تحليل تأثير دافع العمل على رضا الإداريين وتحليل تأثير بيئة العمل، وتناولت دراسة شكين وشكين تأثير تصميم مكان العمل على الرضا الوظيفي.

كما تختلف عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على التحديات والمتطلبات وتفردت بتقديم تصور لتحقيق متطلباتهم بما يساهم في رضاهم الوظيفي وبالتالي تطوير بيئة العمل.

الطريقة وإجراءات البحث:

استخدم المنهج النوعي (الكيفي) من خلال تحليل مضمون استجابات أسئلة المقابلة الشخصية.

عينة الدراسة:

شارك في البحث ٤١ من الإداريين والإداريات العاملين في جامعة الملك سعود، حيث روعي في اختيارهم تمثيل إدارة الجامعة، والكليات، والعمادات الأكاديمية والمساندة.

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس.

نوع الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	١٢	٢٩,٣%
إناث	٢٩	٧٠,٧%
المجموع	41	١٠٠%

وقد أجرى الباحثان المقابلة مع (٤١) موظفًا وموظفة، منهم ١٢ موظفًا يمثلون ٢٩,٣% من عينة الدراسة، و ٢٩ موظفة يمثلن ٧٠,٧% من عينة الدراسة، وهي عينة ممثلة وكافية للتحليل.

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمنصب.

نوع المنصب	العدد	النسبة المئوية
مدير إدارة	٧	١٧,١%
رئيس وحدة	١١	٢٦,٨%
إداري	٢٣	٥٦,١%
المجموع	٤١	١٠٠%

توزعت عينة الدراسة على جميع فئات المجتمع، حيث تضمنت ٧ من الموظفين والموظفات يشغلون منصب مدير إدارة، بما نسبته ١٧,١%، وكذلك ١١ موظفًا وموظفة يشغلون منصب رئيس وحدة، بما نسبته ٢٩,٨%، و ٢٣ موظفًا وموظفة يعملون في وظائف إدارية، بما نسبته ٥٦,١%.

جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقًا للمستوى التعليمي.

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
٤,٩%	٢	دكتوراه
١٧,١%	٧	ماجستير
٦٥,٩%	٢٧	بكالوريوس
١٢,٢%	٥	ثانوي
١٠٠%	٤١	المجموع

تنوعت عينة الدراسة لتشمل جميع المستويات التعليمية للموظفين والموظفات، حيث تضمنت ٢ من حملة درجة الدكتوراه، بما نسبته ٤,٩%، و ٧ من حملة درجة الماجستير، بما نسبته ١٧,١%، و ٢٧ من حملة البكالوريوس، بما نسبته ٦٥,٩%، بالإضافة إلى ٥ من حملة الثانوية العامة، بما نسبته ١٢,٢%.

جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقًا للخبرة في العمل.

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
٤,٩%	٢	من سنة إلى خمس سنوات
٩٥,١%	٣٩	أكثر من خمس سنوات
١٠٠%	41	المجموع

تنوعت عينة الدراسة لتشمل جميع المستويات في مجال العمل للموظفين والموظفات، حيث تضمنت موظفين تتراوح خبرتهم من سنة إلى خمس سنوات، بما نسبته ٤,٩%، وكذلك ٣٩ موظفًا وموظفة من الذين تزيد خبرتهم عن ست سنوات، بما نسبته ٩٥,١%.

جدول رقم (٥): توزيع عينة الدراسة وفقًا وحدة العمل في الجامعة.

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
٣٤,١%	١٤	الكليات الإنسانية
٩,٨%	٤	الكليات الصحية
٢,٤%	١	الكليات العلمية
١٩,٥%	٨	إدارة الجامعة
٣٤,١%	١٤	العمادات المساندة
١٠٠%	٤١	المجموع

تنوعت عينة الدراسة لتشمل جميع الموظفين والموظفات في كافة وحدات الجامعة، حيث شارك من الكليات الإنسانية ١٤ موظفًا وموظفة، بما نسبته ٣٤,١%. كما شارك من الكليات الصحية ٤ من الموظفين والموظفات، بما نسبته ٩,٨%. وشارك من الكليات العلمية موظف واحد، بما نسبته ٢,٤%. كما شارك من إدارة الجامعة ٨ من الموظفين والموظفات، بما نسبته ١٩,٥%. وشارك من العمادات المساندة ١٤ موظفًا وموظفة، بما نسبته ٣٤,١%.

أداة البحث:

استخدم البحث أداة المقابلة، التي تُعرف بأنها: "محادثة يقوم بها الباحث مع فرد أو مجموعة من الأفراد الذين تجري عليهم الدراسة بهدف جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٥). تم إعداد أداة المقابلة من أسئلة مفتوحة صاغها الباحثان، وعُرِضت على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الجامعات السعودية، والذين أكدوا صلاحية الأسئلة للقياس. في صورتها النهائية، تضمنت المقابلة سؤالين: الأول يهدف إلى قياس المتطلبات اللازمة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري، بينما الثاني يستكشف التحديات التي يواجهها الإداريون؟

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام مقياس النسبة المئوية، والتكرار، والمتوسط الحسابي. قام الباحثان بجمع البيانات وترميزها وتقسيمها إلى عدة فئات وفقاً لنظرية العوامل (الدافعية والصحة) لفريدريك هزبرغ. تقوم هذه النظرية على مجموعتين من العوامل التحفيزية: عوامل تحفيزية (الدافعية) وعوامل صحية (وقائية)، والتي تم تقسيمها إلى عدة أبعاد مرتبة حسب تكرارها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للتعرف على متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود. حُلَّت أسئلة المقابلة وجاءت نتائجها كما يأتي:

السؤال الأول: ماهي متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود؟

إجابة السؤال الأول للتعرف على متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود، واحتساب التكرار والنسب المئوية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٦): التكرارات، والنسب المئوية، لمتطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري

م	البُعد	المتطلبات	التكرار	النسبة
أولاً: عوامل التحفيزية (الدافعية)				
١		العدالة	١١	٢٦,٨
٢		المساواة	٨	١٩,٥
٣	مواقف العمل	الشفافية	٢	٤,٩
٤	(القيم)	الخوف من الله	١	٢,٤
٥		الاحترام	١	٢,٤
٦		مجموع التكرارات للبعد	٢٣	٥٦,١
٧	أهمية العمل	الترقية في وقتها	١٥	٣٦,٦
٨	للفرد	تشجيع المبادرات	٣	٧,٣

م	البُعد	المتطلبات	التكرار	النسبة
٩		المشاركة في اتخاذ القرارات	٢	٤,٩
١		رغبة القيادة في التغيير والتطوير	١	٢,٤
١		مجموع التكرارات للبعد	٢١	٥١,٢
١		التدريب (المتخصص والخارجي)	٧	١٧,١
١		التطوير المستمر	٦	١٤,٦
١	التطور والنمو	التدوير الوظيفي	٣	٧,٣
١	الشخصي	إكمال الدراسات العليا	٢	٤,٩
١		الانتداب الخارجي	١	٢,٤
١		مجموع التكرارات للبعد	١٩	٤٦,٣
١	الدور في	تعزيز الثقة مع الموظفين والتعامل معهم	٣	٧,٣
١	التنظيم	كشركاء للنجاح	٣	٧,٣
		مجموع التكرارات للبعد	٣	٧,٣
		ثانيًا: عوامل الصحة (الوقائية)		
٢		التحفيز المادي والمعنوي	٢٨	٦٨,٣
٢	المركز	تعيين قيادات ذات رؤية	٣	٧,٣
٢	الاجتماعي	مجموع التكرارات للبعد	٣١	٧٥,٦
٢		المرونة في وقت العمل	١٧	٤١,٥
٢	ظروف العمل	تهيئة بيئة العمل الجاذبة	١٠	٢٤,٤
٢		تقليل من ساعات العمل	٢	٤,٩
٢		مجموع التكرارات للبعد	٢٩	٧٠,٧
٢		التواصل بين القيادات والموظفين	٧	١٧,١
٢		العلاقات الجيدة بين فريق العمل	٥	١٢,٢
٢		تشجيع التنافسية بين الموظفين	٥	١٢,٢
٣	العلاقات مع الرؤساء	حسن التعامل مع الموظفين ومراعات ظروفهم	٥	١٢,٢
٣		ثبات الإدارة	١	٢,٤
٣		شراكات مع جهات عالمية	١	٢,٤
٣		مجموع التكرارات للبعد	٢٤	٥٨,٥
٣		وضوح التوصيف الوظيفي	٥	١٢,٢
٣		وضوح السلم الوظيفي والالتزام به	٣	٧,٣
٣	سياسة وإدارة المؤسسة	توضيح السياسات والإجراءات	١	٢,٤
٣		مراعاة التصنيف المهني	١	٢,٤
٣		تحفيز العمل المؤسسي	١	٢,٤
٣		مجموع التكرارات للبعد	١١	٢٦,٨
٤	نمط الإشراف	توفير مراكز لقياس رضا المستفيدين واستقبال تظلماتهم ومشاكلهم وقياس رضاهم	٣	٧,٣
٤		تقييم الأداء ومراقبته من قبل الرئيس	٣	٧,٣

م	البُعد	المتطلبات	التكرار	النسبة
		المباشر		
٤		مجموع التكرارات للبعد	٦	١٤,٦
٤		مكافئات خارج الدوام	٣	٧,٣
٤		توفير التأمين الصحي	٢	٤,٩
٤	الرواتب	رفع العلاوة السنوية	١	٢,٤
٤		مجموع التكرارات للبعد	٦	١٤,٦
٤	الأمان	الأمان الوظيفي	٦	١٤,٦
٤	الوظيفي	مجموع التكرارات للبعد	٦	١٤,٦

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن العوامل التحفيزية (الدافعية) تتضمن أربعة أبعاد رئيسية، حيث يؤدي توفرها في بيئة العمل بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، في حين أن عدم توفرها لا يضمن بالضرورة شعورًا بالالتزام. وقد جاءت هذه الأبعاد مرتبة وفقًا لأعلى تكرار، حيث احتل بُعد مواقف العمل (القيم) المرتبة الأولى بتكرار بلغ (٢٣) ونسبة (٥٦,١%). في المرتبة الثانية، جاء بُعد أهمية العمل للفرد بتكرار (٢١) ونسبة (٥١,٢)%. ثم جاء بُعد التطور والنمو الشخصي في المرتبة الثالثة بتكرار (١٩) ونسبة (٤٦,٣)%. وأخيرًا، احتل بُعد الأدوار التنظيمية المرتبة الرابعة بتكرار (٣) ونسبة (٧,٣) %.

تشير هذه النتائج إلى أهمية مواقف العمل (القيم) كأحد عوامل التحفيز والدافعية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بالقيم والتنمية المهنية كمتطلب أساسي لتحقيق هذا الرضا. هذه النتيجة تتفق مع ما أظهرته دراسة الشمري (٢٠٢٤) التي أكدت على أهمية المهارات القيادية وتأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي، حيث أظهرت أن القيم التنظيمية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الالتزام والرضا بين أعضاء الهيئة التدريسية.

تظهر أهمية بُعد مواقف العمل في تحقيق خمسة متطلبات رئيسية، منها متطلب العدالة بتكرار (١١)، ثم متطلب المساواة بتكرار (٨)، مما يستدعي تبني الجامعة قيم العدالة والمساواة في خططها الاستراتيجية لضمان تحقيقها في توزيع المهام والترقيات والتعامل بين الموظفين. كما تبرز أهمية بُعد أهمية العمل بالنسبة للفرد من خلال أربعة متطلبات، أهمها متطلب الترقية في وقتها بتكرار (١٥)، ثم متطلب تشجيع المبادرات بتكرار (٣)، حيث يعد الموظف مستفيدًا داخليًا في تطوير جامعة الملك سعود. هذه النتائج تدعم ما توصلت إليه دراسة (Nguyen, ٢٠٢١) من أن العوامل الفردية والمهنية تلعب دورًا رئيسيًا في الرضا الوظيفي، مما يبرز أهمية توفير فرص الترقية وتطوير المبادرات.

بالإضافة إلى ذلك، تظهر أهمية بُعد التطور والنمو الشخصي من خلال خمسة متطلبات، أهمها متطلب التدريب بتكرار (٧)، ثم متطلب التطوير المستمر بتكرار (٦)، مما يشير إلى ضرورة التركيز على التطوير المهني والبرامج التدريبية التخصصية. وهذا يتماشى مع دراسة (Basalamah & As'ad, ٢٠٢١) التي أكدت على أن بيئة العمل ودوافع التنمية المهنية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي.

أما بالنسبة للعوامل الصحية (الوقائية)، فإن توفرها بشكل ملائم يؤدي إلى إشباع حاجات تجنب الألم لدى الموظفين، بينما عدم توفرها يسبب شعورًا بعدم الرضا. وقد تضمنت العوامل الصحية سبعة أبعاد رئيسية مرتبة وفقًا لأعلى تكرار، حيث احتل بُعد المركز الاجتماعي المرتبة الأولى بتكرار (٣١) ونسبة (٧٥,٦%). في المرتبة الثانية، جاء بُعد ظروف العمل بتكرار (٢٩) ونسبة (٧٠,٧%). واحتل بُعد العلاقات مع الرؤساء المرتبة الثالثة بتكرار (٢٤) ونسبة (٥٨,٥%). كما جاء بُعد سياسة وإدارة المؤسسة في المرتبة الرابعة بتكرار (١١) ونسبة (26.8%).

تظهر أهمية بُعد المركز الاجتماعي في تحقيق متطلبين رئيسيين، أهمهما متطلب التحفيز المادي والمعنوي بتكرار (٢٨)، ثم متطلب تعيين قيادات ذات رؤية بتكرار (٣). كما تبرز أهمية بُعد ظروف العمل في تحقيق ثلاثة متطلبات رئيسية، منها متطلب المرونة في وقت العمل بتكرار (١٧)، مما يعزز ما ذهبت إليه دراسة Basalamah & As'ad (٢٠٢١) التي تشير إلى أن تصميم مكان العمل له تأثير على الرضا الوظيفي.

أما بُعد العلاقات مع الرؤساء، فإنه يسهم في تحقيق ستة متطلبات رئيسية، أهمها متطلب التواصل بين القيادات والموظفين بتكرار (٧). بالإضافة إلى ذلك، تبرز أهمية بُعد سياسة وإدارة المؤسسة في تحقيق خمسة متطلبات، منها وضوح الوصف الوظيفي بتكرار (٥). كما يركز بُعد نمط الإشراف على توفير مراكز لقياس رضا المستفيدين واستقبال تظلماتهم ومشاكلهم بتكرار (3).

تسهم الرواتب في تحقيق ثلاثة متطلبات رئيسية، منها توفير مكافآت خارج الدوام بتكرار (٣). كما يعد بُعد الأمان الوظيفي مهمًا، حيث حقق متطلب الأمان الوظيفي بتكرار (٣)، وقد يظهر انخفاض هذا المتطلب نظرًا لأن معظم المستجيبين موظفون حكوميون حيث الأمان الوظيفي مرتفع لديهم. وتدعم هذه النتائج دراسة (Nguyen, ٢٠٢١) التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين رضا الموظفين عن وظائفهم وعوامل مثل خصائص الوظيفة، والدخل، والرفاهية، والتدريب للترقية.

بذلك، تؤكد هذه النتائج على أهمية العوامل الدافعية والصحية في تعزيز الرضا الوظيفي، وتدعو إلى مزيد من التركيز على تطوير بيئة العمل الداعمة، مما يتماشى مع التوجهات الحديثة في رؤية المملكة ٢٠٣٠.

السؤال الثاني: ما تحديات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود؟

للتعرف على تحديات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود، واحتساب التكرار والنسب المئوية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧): التكرارات، والنسب المئوية للتحديات التي تواجه تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري.

م	البُعد	التحديات	التكرار	النسبة
عوامل التحفيزية (الدافعية)				
١		اختلاف التصنيف المهني عن جهة العمل والمسعى الوظيفي	١٣	٣١,٧
٢	أهمية العمل	تأخر الترقيات	٧	١٧,١
٣		الروتين	٦	١٤,٦
٤		تأخر المعاملات	٣	٧,٣

م	التُّعد	التحديات	التكرار	النسبة
٥		ازدواجية الأدوار	١	٢,٤
٦		مجموع التكرارات للبعد	٣٠	٧٣,٣
٧		التمييز والطبقية بين الكادر الإداري والأكاديمي	٨	١٩,٥
٨	مواقف العمل	ضعف العدل	٤	٩,٨
٩	(القيم السلبية)	غياب الشفافية	١	٢,٤
١٠		البيروقراطية في إنجاز الأعمال	١	٢,٤
١١		مجموع التكرارات للبعد	١٤	٣٤,١
١٢		ضعف التدريب الموجه	٥	١٢,٢
١٣	التطور والنمو	قلة فرص التطوير المهني	٥	١٢,٢
١٤	الشخصي	محدودية التدريب للموظف	١	٢,٤
١٥		مجموع التكرارات للبعد	١١	٢٦,٨
١٦		قلة تقدير الذات والاعتراف بهم كشركاء في الفريق	٤	٩,٨
١٧		صعوبة الوصول للمعلومات واختلاف الإجراءات بين أقسام الرجال والنساء	٢	٤,٩
١٨	التنظيم	ضعف مراعاة أنماط وسلوك الأفراد المختلفة	١	٢,٤
١٩		ضعف تحقيق شعور الموظف بالتقدير واحترام الذات	١	٢,٤
٢٠		مجموع التكرارات للبعد عوامل الصحة (الوقائية)	٧	١٧,١
٢١		ضعف المرونة في أوقات العمل	٢٥	٦١,١
٢٢		بيئة العمل غير مناسبة	٢	٤,٩
٢٣	ظروف العمل	ضعف قدرات الكادر الإداري	١	٢,٤
٢٤		مجموع التكرارات للبعد	٢٨	٦٨,٣
٢٥		ضعف تكافؤ الفرص في الأجور والمكافآت	١٥	٣٦,٦
٢٦		ضعف ارتباط الأداء بالمكافئات والحوافز	٦	١٤,٦
٢٧	المركز الاجتماعي	اقتصار المناصب الإدارية العليا للأكاديميين	٢	٤,٩
٢٨		ضعف توفر القيادات الإدارية الملهمة	١	٢,٤
٢٩		مجموع التكرارات للبعد	٢٤	٥٨,٥
٣٠		الحاجة إلى إعادة هندسة الإجراءات	٦	١٤,٦
٣١		عدم وضوح الأهداف والمهام	٤	٩,٨
٣٢	سياسة وإدارة	ضعف الصلاحيات	٣	٧,٣
٣٣	المؤسسة	عدم وضوح المسار الوظيفي	٢	٤,٩
٣٤		الحاجة إلى وضوح السياسات	١	٢,٤
٣٥		مجموع التكرارات للبعد	١٦	٣٩,٩

م	البُعد	التحديات	التكرار	النسبة
٣٦		ضعف علاقة الموظفين مع بعضهم البعض	٣	٧,٣
٣٧		الحاجة إلى معرفة الارتباط الإشرافي	٣	٧,٣
٣٨	نمط الإشراف	ضعف المرونة في التعامل	٢	٧,٣
٣٩		التغير المستمر للعملاء والوكلاء	١	٢,٤
٤٠		الحاجة إلى بنود واضحة لتقييم الموظفين	١	٢,٤
٤١		مجموع التكرارات للبعد	١٠	٢٤,٤
٤٢		ضعف علاقة الموظفين مع الإدارة	٤	٩,٨
٤٣	العلاقات مع الرؤساء	تكليف الموظفين بأعمال خارج أوقات الدوام الرسمي أو الإجازات بدون المقابل	٣	٧,٣
٤٤		مجموع التكرارات للبعد	٧	١٧,١
٤٥		الحسومات	٣	٧,٣
٤٦	الرواتب	ضعف الحوافز المادية	١	٢,٤
٤٧		ضعف الرواتب	١	٢,٤
٤٨		مجموع التكرارات للبعد	٥	١٢,٢

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن تحديات الرضا الوظيفي وفق نظرية العوامل (الدافعية والصحة) لفريدريك هرزبرغ، التي قسمت إلى العوامل التحفيزية (الدافعية)، تتضمن محورًا على أربعة أبعاد رئيسية مرتبة وفقًا لأعلى تكرار. حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد أهمية العمل بعدد (٣٠) تكرارًا بنسبة (٣١%). وفي المرتبة الثانية، جاء بُعد مواقف العمل (القيم السلبية) بعدد (١٤) تكرارًا بنسبة (٣٤,١%). أما في المرتبة الثالثة، فجاء بُعد التطور والنمو الشخصي بعدد (١١) تكرارًا بنسبة (٢٦,٨%). وفي المرتبة الرابعة، جاء بُعد التنظيم بعدد (٧) تكرارات بنسبة (١٧,١%).

يصنف بُعد أهمية العمل عامل رئيسي في تعزيز الرضا الوظيفي، وهو ما يتفق مع دراسة الشمري (٢٠٢٤) التي أكدت على أن الاعتراف بأهمية العمل يؤدي إلى زيادة الالتزام والرضا بين الموظفين. كما يظهر في بُعد أهمية العمل أربعة تحديات، من أهمها تحدي اختلاف التصنيف المهني عن جهة العمل والمسمى الوظيفي بعدد (١٣) تكرارًا، ثم تحدي تأخر الترقيات بعدد (٧) تكرارات. وهذه النتائج تشير إلى أهمية التصنيف المهني والترقية في وقتها لتعزيز الرضا الوظيفي للكادر الإداري، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Nguyen, ٢٠٢١) التي أشارت إلى أن وجود فرص للترقية يعزز من رضا الموظفين.

في بُعد مواقف العمل (القيم السلبية)، تظهر أربعة تحديات، من أهمها تحدي التمييز والطبقية بين الكادر الإداري والأكاديمي بعدد (٨) تكرارات، ثم تحدي ضعف العدالة بعدد (٤) تكرارات. يتفق ذلك مع دراسة الخميسي وآخرون (٢٠٢٢) التي أظهرت تحيز المدراء لبعض الموظفين، وحبس المعلومات الخاصة بالقواعد والإجراءات، مما يؤثر سلبيًا على الرضا الوظيفي.

تظهر أيضًا في بُعد التطور والنمو الشخصي أربعة تحديات، من أهمها تحدي ضعف التدريب الموجه بعدد (٥) تكرارات، ثم تحدي قلة فرص التطوير المهني بعدد (٤) تكرارات. وقد يظهر انخفاض هذا البعد بسبب وجود عمادة تطوير المهارات التي تعمل على تطوير جميع منسوبي

جامعة الملك سعود، بما فهم الكادر الإداري. وهذا يتماشى مع دراسة (Basalamah & As'ad, 2021) التي أكدت على أهمية توفير التدريب والتطوير المهني لزيادة الرضا الوظيفي.

أما في بُعد التنظيم، تظهر تحديات عدة، من أهمها تحدي ضعف الاعتراف بالكادر الإداري كشركاء في الفريق بعدد (٣) تكرارات، وصعوبة الوصول للمعلومات واختلاف الإجراءات بين أقسام الرجال والنساء بعدد (٢) تكرارين. وقد يظهر انخفاض هذه التحديات لكونها ممارسات قليلة من القيادات في الجامعة، وهو ما يدعمه ما توصلت إليه دراسة (Taşkin & Taşkin, 2021) التي أكدت على أهمية التعاون والتواصل بين الموظفين لتعزيز بيئة العمل.

أما تحديات عوامل الصحة (الوقائية)، فتتضمن ستة أبعاد رئيسية مرتبة وفقاً لأعلى تكرار. حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد ظروف العمل بعدد (٢٨) تكراراً وبنسبة (٦٨,٣%). وفي المرتبة الثانية، جاء بُعد المركز الاجتماعي بعدد (٢٤) تكراراً وبنسبة (٥٨,٥%). وفي المرتبة الثالثة، جاء بُعد سياسة وإدارة المؤسسة بعدد (١٦) تكراراً وبنسبة (٣٩,٠%). وفي المرتبة الرابعة، جاء بُعد نمط الإشراف بعدد (١٠) تكرارات وبنسبة (٢٤,٤%). وفي المرتبة الخامسة، جاء بُعد العلاقات مع الرؤساء بعدد (٧) تكرارات وبنسبة (١٧,١%). وفي المرتبة السادسة، جاء بُعد الرواتب بعدد (٥) تكرارات وبنسبة (١٢,٢%).

تظهر ثلاثة تحديات مهمة في بُعد ظروف العمل، من أهمها تحدي ضعف المرونة في أوقات العمل بعدد (٢٥) تكراراً، وقد يظهر هذا التحدي بسبب دقة نظام الحضور والانصراف وعدم تطبيق نظام الدوام المرن في الجامعة. وهذا يتماشى مع نتائج دراسة (Basalamah, & As'ad, 2021) التي أكدت على ضرورة تحسين بيئة العمل لخلق ظروف عمل مريحة تزيد من الرضا الوظيفي.

كما تظهر تحديات بُعد المركز الاجتماعي في أربعة تحديات، من أهمها تحدي ضعف تكافؤ الفرص في الأجور والمكافآت بعدد (١٥) تكراراً، ثم تحدي ضعف ارتباط الأداء بالمكافآت والحوافز بعدد (٦) تكرارات. تتماشى هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Nguyen, 2021) التي أشارت إلى أن هناك تأثيراً مباشراً لعدم تكافؤ الفرص في الأجور على رضا الموظفين.

تظهر أيضاً خمسة تحديات ببُعد سياسة وإدارة المؤسسة، من أهمها تحدي الحاجة إلى إعادة هندسة الإجراءات بعدد (٦) تكرارات، وتحدي عدم وضوح الأهداف والمهام بعدد (٤) تكرارات. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Taşkin & Taşkin, 2021) التي أكدت على أن الملاءمة بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين تؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي.

في بُعد نمط الإشراف، تظهر خمسة تحديات، من أهمها تحدي ضعف علاقة الموظفين مع بعضهم البعض، وتحدي الحاجة إلى معرفة الارتباط الإشرافي بعدد (٣) تكرارات. مما يؤكد الحاجة إلى وجود توصيف وظيفي واضح للموظفين، وهو ما تدعمه نتائج دراسة (Nguyen, 2021) التي أشارت إلى أهمية وجود علاقة جيدة بين الموظفين والإدارة لتعزيز الرضا الوظيفي.

أخيراً، تظهر تحديات في بُعد الرواتب، حيث يتمثل التحدي في الحسومات بعدد (٣) تكرارات، وضعف الحوافز المالية والرواتب. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Nguye, 2021) التي أشارت إلى أن بُعد الدخل والرفاهية له تأثير كبير على رضا الموظف، مما يجعل هذا التحدي حاجة ملحة للمنظمات لتحقيق رضا منسوبها.

وللإجابة على السؤال الثالث: ما التصور المقترح لمتطلبات تحقيق الرضا الوظيفي للكادر الإداري بجامعة الملك سعود؟

التصور المقترح لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود:

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء العاملين وجودة العمل داخل جامعة الملك سعود، في ضوء نتائج البحث التي تناولت متطلبات وتحديات الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود، يتضح أن هناك حاجة ماسة لتطوير استراتيجيات متكاملة تعزز من مستوى الرضا الوظيفي. ويهدف هذا التصور إلى تقديم إطار عمل يساهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الالتزام المؤسسي.. والذي تتكون من الآتي:

تمهيد:

تسعى الإدارة الجامعية الرائدة إلى تعزيز الرضا المهني للموظفين كجزء من جهودها لتحقيق جودة الحياة الوظيفية. يتطلب ذلك تنفيذ أنشطة متعددة تهدف إلى رفع مستوى أداء الكادر الإداري، مع التركيز على تلبية احتياجاتهم ومشكلاتهم الفعلية. لقد تم تصميم "تصور متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود" استنادًا إلى نتائج الدراسة الميدانية، وتحليل الإطار النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة. كما اعتمدت النتائج على مقابلات مع الكادر والقيادات الإدارية، وذلك وفق محاور التصور المقترح وأبعاده.

يتضمن التصور المقترح عدة مراحل رئيسية، وهي:

أولاً: التهيئة والتخطيط:-

١. مشاركة عينة الدراسة والخبراء في التخطيط:

يتمثل فريق التخطيط في جميع افراد عينة الدراسة وعددهم (٤٠) من الكادر الإداري والقيادي.

٢. منطلقات التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على عدة منطلقات أساسية تعزز من فعاليته وشموليته، ومنها:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها: تهدف إلى تعزيز ثقافة الجودة القيادية والإدارية والتميز في المؤسسات التعليمية، مما يساهم في تحسين جودة الحياة.
- الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة: تناولت النظريات المرتبطة بالرضا الوظيفي للموظفين، مما يوفر أساسًا علميًا لدعم التصور.
- نتائج الدراسة الحالية: أظهرت الحاجة الملحة لدى الكادر والقيادات الإدارية إلى العوامل التحفيزية (الدافعية) والعوامل الصحية (الوقائية).

٣. أهداف التصور المقترح:

- يهدف التصور إلى تحديد متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر والقيادات الإدارية بجامعة الملك سعود وفق نظرية العاملين (الدافعية والصحة) لفريدريك هيرزبرغ ونظرية العدالة لويليامز آدم. يتمثل هذا التصور في مجموعة من الأهداف الأساسية منها:
- تحسين الرضا الوظيفي: من خلال معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة

- تأهيل الكادر الإداري: لمواجهة الواجبات والمسؤوليات التي تتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يعزز من مستوى الأداء والالتزام.
- تشجيع الابتكار: من خلال تحفيز القيادات على استخدام وسائل وأساليب جديدة في وظائفهم الحالية.

٤. مبررات إعداد التصور المقترح:

- برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومتطلباتها التي تسهم في تحسين رضا الكادر والقيادات الإدارية وتعزز من التوجهات الاستراتيجية.
- تزويد قيادات جامعة الملك سعود بخطوات إجرائية لتطبيق تصور الرضا الوظيفي، مما يسهل تنفيذ السياسات المطلوبة.
- رفع إنتاجية الكادر الإداري من خلال تطوير المهارات الإدارية والقيادية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.
- تلبية الحاجة إلى تطوير المهارات: عبر برامج تأهيلية مهنية فعالة، مما يسهم في زيادة الكفاءة والفعالية.
- التعامل مع التحديات التي تواجه الكادر الإداري، والتي تتطلب المهارات المهنية المتخصصة لمواجهتها.
- دعم الجهود الحالية للجامعة في تطوير أداء الكوادر الإدارية النسائية بما يتوافق مع استراتيجيتها.

٥. القيم اللازمة لتطبيق التصور المقترح:

يتضمن تطبيق التصور المقترح مجموعة من القيم التي يجب على المؤسسات الالتزام بها وهي:

- الابتكار والإبداع.
- التحفيز والتشجيع.
- التكامل مع المؤسسات المجتمعية.
- الشفافية والمساءلة.
- العدالة والمساواة.
- المرونة.
- المشاركة والتعاون.

ثانياً: تصميم التصور المقترح:

اعتمدت مرحلة تصميم التصور على عوامل الرضا الوظيفي وفق نظرية العاملين (الدافعية والصحة) لفريدريك هيرزبرغ ونظرية العدالة وليامز آدم وتنقسم إلى العوامل التحفيزية (الدافعية) والعوامل الصحية (الوقائية) واستخلاصها من نتائج المقابلة المستخدمة في الدراسة.

أولاً: العوامل التحفيزية (الدافعية):

توضيح العوامل التحفيزية الأساسية التي يجب التركيز عليها لتحقيق رضا وظيفي أعلى، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام على الكادر الإداري في جامعة الملك سعود.

١. مواقف العمل: تشير إلى المبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة وتؤثر على ثقافة العمل وسلوكيات الموظفين، ومن العوامل الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي:

- العدالة: تطبيق سياسات عادلة في التقييم والترقية يعزز من شعور الموظفين بالإنصاف، مما يزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة.
- المساواة: ضمان تكافؤ الفرص لجميع الموظفين دون تمييز يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من التعاون وروح الفريق.
- الشفافية: توفير معلومات واضحة حول سياسات العمل والإجراءات يعزز من الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يقلل من الشكوك ويعزز من الرضا الوظيفي.
- الاحترام: تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل بين جميع أفراد الكادر الإداري يساهم في تحسين العلاقات الداخلية ويعزز من الروح المعنوية.

٢. التطور والنمو الشخصي

يشير إلى الفرص المتاحة للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم. يتضمن ذلك التدريب المتخصص، التطوير المستمر، التدوير الوظيفي، ودعم التعليم العالي. هذه الفرص تعزز من دافعية الموظفين وتساعدهم على تحقيق نموهم المهني، والتي تشمل:

- التدريب المتخصص: تقديم برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات المطلوبة يساهم في تعزيز كفاءة الموظفين ويزيد من قدرتهم على التكيف مع التغيرات.
- التطوير المستمر: تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وتحديث مهاراتهم يعزز من قدرتهم على الابتكار ويزيد من فرصهم للترقية.
- التدوير الوظيفي: منح الموظفين الفرصة لتجربة أدوار مختلفة داخل المؤسسة يساهم في زيادة مرونتهم وفهمهم للأعمال المختلفة، مما يعزز من روح الفريق.
- إكمال الدراسات العليا: دعم الموظفين في متابعة تعليمهم العالي يساهم في تطوير مهاراتهم ويزيد من فرصهم في تحقيق أهدافهم المهنية.

٣. أهمية العمل

أهمية العمل تشير إلى القيمة التي يضعها الموظفون على مهامهم ودورهم في المؤسسة. من العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي:

- الترقية في وقتها: ضمان أن يتم الترقية بناءً على الأداء يعزز من دافعية الموظفين ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم.
- تشجيع المبادرات والابتكار: تقديم حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكاراً جديدة يساهم في خلق ثقافة الابتكار ويعزز من التنافسية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: إشراك الموظفين في التغييرات المتعلقة بالسياسات ومهامهم يعزز من شعورهم بالملكية ويزيد من التزامهم تجاه المؤسسة.

٤. الدور في التنظيم

يتعلق بالعلاقات الداخلية بين الموظفين والإدارة. يشمل ذلك، التعامل مع الموظفين كشركاء في النجاح، العلاقات التنظيمية الفعالة تساهم في تحسين التعاون وتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، وتشمل:

- التعامل مع الكادر الإداري كشركاء للنجاح: إدماج الموظفين في عمليات اتخاذ القرار يعزز من الشعور بالمسؤولية ويزيد من الالتزام بالأهداف المشتركة.

ثانيًا: العوامل الصحية (الوقائية):

تُعتبر العوامل الصحية (الوقائية) من العوامل الأساسية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري، حيث تساهم في خلق بيئة عمل صحية وأمنة ترفع من أداء الموظفين ورضاهم. وفيما يلي النقاط الرئيسية المتعلقة بهذه العوامل:

١. المركز الاجتماعي

يشير إلى البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة والتي تؤثر على العلاقات بين الأفراد داخلها. يشمل ذلك التفاعل بين الموظفين، القيادة، والثقافة التنظيمية. يهدف المركز الاجتماعي إلى تعزيز التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق وزيادة الالتزام، وتشمل:

- قيادة ملهمة: تعيين قادة ذوي رؤية قادرة على تحفيز الفريق.
- تكافؤ الفرص: ضمان العدالة في الأجور والمكافآت.
- مكافآت الأداء: ربط الأداء بالمكافآت بشكل شفاف.

٢. ظروف العمل

ظروف العمل تشير إلى البيئة الفيزيائية والنفسية التي يعمل فيها الموظفون. تشمل هذه الظروف العديد من العوامل التي تؤثر على الراحة والإنتاجية، وتشمل:

- بيئة مرنة: توفير بيئة عمل جذابة تتسم بالمرونة.
- توازن العمل والحياة: تقليص ساعات العمل الرسمية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين.
- كفاية الموارد: ضمان وجود عدد كافٍ من الموظفين لتلبية متطلبات العمل.

٣. العلاقات مع الرؤساء

تشير إلى نوعية التفاعلات بين الموظفين والقيادة. تؤثر هذه العلاقات بشكل كبير على الروح المعنوية وإنتاجية الفريق. تهدف هذه العلاقات إلى تعزيز التواصل والاحترام المتبادل، وتشمل:

- التواصل الفعال: تحسين قنوات التواصل بين القيادة والموظفين.
- تعزيز التعاون: دعم العلاقات الجيدة بين فرق العمل.
- استقرار القيادة: الحفاظ على إدارة مستقرة لفترة زمنية كافية.

٤. سياسة وإدارة المؤسسة:
- تشير إلى الإطار العام الذي ينظم كيفية عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها. تهدف سياسة الإدارة إلى خلق بيئة عمل فعالة تعزز من الإنتاجية والابتكار، وتحافظ على رضا الموظفين، وتشمل:
- وضوح المهام: تحديد الأهداف والتوصيف الوظيفي لكل موظف.
 - الهيكل التنظيمي: الالتزام بالسلم الوظيفي ونظام الترقيات.
 - تبسيط الإجراءات: تسهيل الاجراءات في العمليات الإدارية.
 - توزيع المهام العادل: ضمان توازن في عبء العمل بين الموظفين.
٥. نمط الإشراف
- يشير إلى كيفية إدارة وتوجيه الموظفين من قبل الإدارة العليا. يتضمن ذلك أساليب التقييم، التواصل، ودعم الموظفين. يهدف نمط الإشراف إلى بناء علاقات إيجابية وتعزيز التعاون بين الفرق، وتشمل:
- تقييم مستمر: متابعة الأداء وتقديم تغذية راجعة دورية.
 - شفافية التقييم: اعتماد نظام تقييم عادل من قبل الرؤساء.
 - تمكين الموظفين: تعزيز استقلالية الموظفين في اتخاذ القرارات.
٦. الرواتب والمميزات
- تشير إلى نظام التعويضات الذي يتلقاه الموظفون مقابل عملهم. تعتبر الرواتب جزءاً أساسياً من الحوافز التي تؤثر على رضا الموظفين ودافعيتهم، وتشمل:
- تحسين التعويضات: رفع الرواتب والعلاوات السنوية.
 - مكافآت الأداء: تقديم حوافز للمتميزين.
 - التأمين الصحي: توفير رعاية صحية شاملة للموظفين.
٧. الأمان الوظيفي
- يشير إلى الشعور بالاستقرار والراحة الذي يشعر به الموظفون في وظائفهم. يعد الأمان الوظيفي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة، وتشمل:
- استقرار الوظيفة: تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي من خلال سياسات واضحة.
 - حماية الحقوق: وضع سياسات تحمي حقوق الموظفين.
 - التواصل بشأن الأمان: توفير معلومات شفافة عن الوضع المالي والوظيفي للمؤسسة.
 - فرص التطوير: تعزيز فرص النمو والترقية التي تساهم في استقرار الموظفين.
 - دعم الصحة النفسية: توفير برامج دعم نفسي لمساعدة الموظفين على التعامل مع الضغوطات.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ التصور المقترح:

تشمل هذه المرحلة (متطلبات التنفيذ – تحديات التنفيذ -آليات التغلب على تحديات التنفيذ):

١. متطلبات تنفيذ التصور المقترح:
 - متطلبات تتعلق بالأداء الاستراتيجي والتشغيلي:
 - المواءمة بين رؤية الجامعة ورؤية الكادر الإداري والقيادي لتحقيق الرضا الوظيفي.
 - أتاحة تبادل التجارب والخبرات بين قيادات الإداريية الجامعية والجامعات المناظرة لها.
 - تنوع الجامعة أنشطة التطوير المهني.
 - تفعيل دور القيادات الإدارية والكادر الإداري في المشاركة الإيجابية للندوات والمؤتمرات والأنشطة العلمية.
 - تبني استراتيجيات التعلم المستمر من قبل الجامعة.
 - التدوير الوظيفي لمنسوبي الجامعة بين مختلف الوظائف.
 - بناء الثقة بين الكادر الإداري وأعضاء هيئة التدريس وبين الكادر الإداري والقيادات العليا بالجامعة.
 - وضع حوافز معنوية ومادية لتمايز التمكين واستثماره لتطوير الموارد البشرية.
 - مُتطلبات تتعلق بتمكين القيادات:
 - وضع خطة استراتيجية طويلة الأجل لتطوير أداء القيادات الإدارية والكادر الإداري.
 - تمكين القيادات الإدارية، وتشجيع النمو الشخصي المهني وتوفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة.
 - إطلاق برامج تأهيلية وتدريبية وتطويرية فعالة تتناسب مع متطلبات القيادة الإدارية.
 - توفير أدلة ولوائح تنظيمية لجميع وظائف الجامعة في الموقع الإلكتروني للجامعة
 - نقل الخبرات في الإدارة من خلال أسلوب القيادة من الظل (leading from the shadows) والقيادة لبناء قيادات الصف الثاني والثالث
 - مُتطلبات تتعلق بالكادر الإداري
 - إتاحة دورات تدريبية للكادر الإداري بوصفه نوعاً من التدريب المستمر.
 - إعداد الكوادر الإدارية النسائية لمسؤوليات متغيرة.
 - التشجيع على استخدام التقنية في الأعمال الإدارية.
 - توفير أدلة لنظم وإجراءات العمل لدى الكادر الإداري؛ لتمكينهم من أداء أعمالهم.
 - توظيف مجموعات التركيز وورش العمل؛ لمناقشة المشكلات والتحديات التي تواجه الكادر الإداري.
٢. تحديات التنفيذ:

تنقسم تحديات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ تصور الرضا الوظيفي التنفيذ إلى:

التحديات	آليات التغلب على التحديات
كبر حجم المسؤولية وقلة التمكين في الصلاحيات	تفويض الصلاحيات: توزيع المهام والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة، مما يمنح الموظفين مزيداً من الاستقلالية. تطوير إطار عمل مرن: إنشاء سياسات توضح حدود

التحديات	آليات التغلب على التحديات
كثرة العمل الروتيني	الصلاحيات لكل مستوى إداري، مما يسهل اتخاذ القرارات. أتمتة العمليات: استخدام تقنيات الأتمتة لتقليل العمل الروتيني وتسريع الإجراءات.
القرارات المركزية، والقرارات السريعة.	تفويض القرار: منح بعض القرارات البسيطة للموظفين المعنيين لتقليل الاعتماد على القرارات المركزية.
عدم وضوح مهام الموظف الوظيفية	توضيح الوصف الوظيفي: إعداد وثائق تفصيلية توضح المهام والمسؤوليات لكل وظيفة، ومراجعتها دوريًا. اجتماعات توضيحية: تنظيم اجتماعات دورية لمراجعة الأهداف والمهام مع الفرق.
ضعف التواصل بين القيادات	إنشاء قنوات تواصل رسمية: استخدام أدوات تواصل مثل البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية، والتطبيقات الخاصة بالتواصل. اجتماعات دورية: تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات والموظفين لتبادل الأفكار والملاحظات. التنوع في مصادر التمويل البديلة: أشراك القطاع الخاص في التمويل
محدودية الموارد المالية المرصودة للحوافز المادية.	تنوع الحوافز: تقديم حوافز غير مادية مثل التقدير العلني، الجوائز، والفرص للتطوير المهني. إعادة تقييم الميزانية: دراسة إعادة توزيع الموارد المالية لتوجيهها نحو تحسين الحوافز
قلة خبرة وضعف مهارات بعض القادة	إعداد قيادات الصف الثاني، وتقديم دروات تخصصية وتعيين الكوادر البشرية للوظائف وفق التخصصات. برامج تدريبية: تقديم دورات تدريبية لتطوير المهارات القيادية والإدارية. توجيه وإرشاد: إنشاء برامج توجيهية تربط القادة ذوي الخبرة بالقادة الجدد.
ضعف المساواة	تطبيق سياسة عادلة: وضع سياسات واضحة لضمان المساواة في الفرص والترقيات. تدريب على التنوع: تقديم دورات توعوية حول أهمية التنوع والمساواة في بيئة العمل.
ضعف الاستفادة من التجارب السابقة للموظفين الخبراء	إنشاء قاعدة بيانات للمعرفة: توثيق الخبرات والتجارب الناجحة في منظومة مشتركة يمكن للجميع الوصول إليها. ورش عمل تبادل المعرفة: تنظيم ورش عمل دورية تشجع الموظفين الخبراء على مشاركة تجاربهم.
ضعف الإحساس بالأمان الوظيفي	توفير معلومات شفافة: ضمان التواصل الواضح حول وضع المؤسسة وإجراءاتها. سياسات حماية الموظفين: وضع سياسات تحمي حقوق

التحديات	آليات التغلب على التحديات
مقاومة التغيير	الموظفين وتعزز من استقرارهم الوظيفي. توعية حول فوائد التغيير: تنظيم جلسات توعوية حول أهمية التغيير وكيفية تأثيره إيجابياً على بيئة العمل. إشراك الموظفين في عملية التغيير: دعوة الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات المقترحة.
عدم توفر التدريب المناسب	تقييم احتياجات التدريب: إجراء تقييم دوري لاحتياجات التدريب وتطوير برامج تناسب تلك الاحتياجات. تنوع أساليب التدريب: توفير دورات تدريبية متنوعة تشمل التدريب العملي، الورش، والدورات عبر الإنترنت.
تعدد جهات التوجيه	توحيد السياسات: وضع دليل شامل يوضح السياسات والإجراءات لجميع الدوائر، مما يسهل توجيه الموظفين. تعيين منسقين: تعيين منسقين لتوجيه الموظفين وتسهيل التواصل بين الجهات المختلفة.
ضعف المرونة	تطبيق نظام العمل المرن: تقديم خيارات للعمل عن بُعد أو ساعات عمل مرنة لتلبية احتياجات الموظفين. تدريب على إدارة الوقت: تقديم دورات تدريبية للموظفين حول كيفية إدارة الوقت بفعالية في بيئة عمل مرنة.

تتطلب معالجة هذه التحديات تنسيقاً بين مختلف الإدارات وتبني استراتيجيات فعالة تركز على تطوير بيئة عمل إيجابية. من خلال تنفيذ هذه الحلول، يمكن تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام للكادر الإداري بجامعة الملك سعود.

رابعاً: مرحلة التقويم والمتابعة والتغذية الراجعة

تتطلب مرحلة التقويم والمتابعة والتغذية الراجعة نهجاً مستمراً لتحسين الرضا الوظيفي. من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، يمكن تعزيز الجوانب الإيجابية والتغلب على التحديات، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية ورضاً وظيفياً أعلى.

١. مرحلة التقويم

تعتبر مرحلة التقويم من الخطوات الأساسية لتحديد مدى فعالية التصور المقترح لتحقيق الرضا الوظيفي. وتشمل هذه المرحلة عدة خطوات:

- تحديد المعايير: يجب وضع معايير محددة لقياس الرضا الوظيفي، مثل استبيانات للموظفين، ومقاييس الأداء، ومراجعات دورية.
- جمع البيانات: إجراء استبيانات دورية لجمع آراء الموظفين حول مختلف جوانب الرضا الوظيفي. يمكن استخدام أدوات مثل استطلاعات الرأي أو مقابلات فردية.
- تحليل البيانات: تحليل البيانات المستخلصة لتحديد نقاط القوة والضعف. يمكن استخدام تقنيات تحليلية مثل تحليل الاتجاهات أو المقارنات بين الأقسام.

- تحديد نقاط القوة: تحديد الجوانب التي تحقق رضا الموظفين، مثل برامج التدريب المتميزة أو بيئة العمل الإيجابية.
- تحديد نقاط الضعف: التعرف على الجوانب التي تعاني من نقص في الرضا، مثل قلة فرص الترقية أو ضعف التواصل بين الفرق.

٢. مرحلة المتابعة

تتضمن مرحلة المتابعة ما يلي:

- رصد التقدم: متابعة تنفيذ البرامج والمبادرات التي تم اعتمادها في التصور. يمكن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لرصد التقدم.
- اجتماعات دورية: تنظيم اجتماعات دورية مع الفرق المعنية لمناقشة التقدم ومراجعة النتائج المستخلصة من مرحلة التقييم.
- تعديل الاستراتيجيات: استنادًا إلى نتائج المتابعة، يمكن تعديل الاستراتيجيات المتبعة لتحسين الرضا الوظيفي.

٣. التغذية الراجعة

تعتبر التغذية الراجعة جزءًا أساسيًا لتحقيق التحسين المستمر. وتشمل:

- توفير التغذية الراجعة للموظفين: مشاركة نتائج التقييم مع الموظفين، وتوضيح ما تم تحقيقه من تقدم وما هي الخطوات التالية.
- استقبال آراء الموظفين: تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم حول ما يمكن تحسينه. يمكن استخدام استبيانات أو جلسات نقاش مفتوحة.
- تعزيز نقاط القوة: التركيز على تعزيز الجوانب الإيجابية التي تم تحديدها، مثل تكثيف برامج التدريب الناجحة أو الاحتفال بالإنجازات.
- التغلب على نقاط الضعف: وضع خطط عمل ملموسة للتغلب على نقاط الضعف. على سبيل المثال، إذا كان هناك ضعف في التدريب، يمكن تصميم برامج تدريبية جديدة تستهدف المهارات المطلوبة.

التوصيات البحثية:

١. يجب على الجامعات والمؤسسات التعليمية تطوير برامج تدريبية مخصصة تستهدف تحسين المهارات الإدارية والقيادية للكادر الإداري، مع التركيز على تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي.
٢. يُوصى بإجراء تقييم دوري لبيئة العمل في الجامعات، مع التركيز على جوانب مثل التوازن بين العمل والحياة، ورضا الموظفين عن الشروط والأحكام الوظيفية، لضمان تحسين ظروف العمل.
٣. يُوصى بتعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين، من خلال تنظيم جلسات حوارية وورش عمل دورية، تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن تحسين بيئة العمل.

-
٤. يجب اعتماد أساليب تقييم أداء متكاملة تأخذ في الاعتبار جوانب الرضا الوظيفي والالتزام، بحيث تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتقديم الدعم المناسب.
 ٥. يُوصى بتشجيع ثقافة الابتكار في المؤسسات التعليمية من خلال توفير بيئة عمل تحفز على الإبداع، وتقديم حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة لتحسين الأداء.
 ٦. ينبغي للمؤسسات توفير برامج دعم نفسي وصحي للموظفين، مثل الاستشارات النفسية وورش العمل المتعلقة بالصحة النفسية، لتعزيز رفاهية الموظفين وزيادة مستويات الرضا.

المراجع العربية:

- إبراهيم، عبد المنعم محمد. (٢٠٢٢). الصمت التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٦(٢)، ٣٩٧-٣٤٧.
- أبو سيف، محمود سيد علي. (٢٠١٨). دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ١(٤)، ١٨٢-١٠٩.
- تعليمات، علي، & عقيل، محمد. (٢٠١٢). الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط، من وجهة نظرهم. مجلة المنار، ٣(١).
- الخميسي، السيد سلامة، عبدالله، عيسى، قوطة، مروة، & عثمان، رانيا. (٢٠٢٢). معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية بدمياط، ٨(١)، ٢٦-١.
- سلطان، محمد سعيد أنور. (١٩٩٩). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- الشمري، أحمد. (٢٠٢٤). أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية على جامعة حائل. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٤٠(٧)، ٥٢-١.
- عساس، سها فؤاد. (٢٠١٤). تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢٤(٥)، ٣٧-١٧.
- عطية عبدالمعطي، رضا. (٢٠٢١). تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، ٥١(١)، ٢٦٧-٣٠٨.
- عيسى، صفا. (٢٠٢١). تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣٠(٥)، ٣٧-١٧.
- المبيرك، ملاذ، & آل الشيخ، نوف. (٢٠٢٢). الرضا الوظيفي عند الموظفين وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية والمهنية: دراسة لعينة من الإداريات في جامعتي الملك سعود وجامعة الأمير سلطان. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٣(١)، ٧٣-٤٥.
- المحمادي، دانية. (٢٠٢٠). الرضا الوظيفي لدى العاملات في مجال العلاقات العامة في الجامعات الحكومية والأهلية: دراسة مسحية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإعلام، جامعة الملك سعود.

محمد، مصطفى. (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

مريم، صيد. (٢٠٢٢). دور العمل الفريقي الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل: نموذج في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. [رسالة دكتوراه]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

المصري، أمهات، & عامر، طارق. (٢٠١٤). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة.

نعمة، أنطوان. (٢٠٠٠). المنجد في اللغة العربية المعاصرة (الطبعة التاسعة عشر). دار المشرق، بيروت، لبنان.

وناس، سوسن عبد الأمير. (٢٠٠٨). تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي: تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني. [أطروحة دكتوراه]. فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abu Ali, M. S. (2018). Role of quality of work life in relationship between psychological capital and level of organizational commitment among faculty members at Faculty of Education at Taif University in Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Research in Educational Sciences*, 1(4), 109-182.
- Al-Amin, B. M., & Yahya, M. (2016). Effect of job satisfaction on human resources performance: A case study of the public hospital institution in Maghnia (in Arabic). University of Abi Bakr Belkaid Tlemcen.
- Alimat, A., & Aqil, M. (2014). Job satisfaction among kindergarten teachers in government schools in the central region from their point of view (in Arabic). *Al-Manara Journal for Research and Studies*, 20(2), 267-285.
- Al-Khomisi, A. S., Abdullah, A., Qutâ, M., & Othman, R. (2022). Obstacles to job satisfaction among middle school teachers in Kuwait (in Arabic). *Faculty of Education Journal in Damietta*, 80(1), 1-26.
- Al-Masry, E., & Amer, T. (2014). Institutional loyalty, job and professional satisfaction. Arab Institution for Science and Culture, Cairo.
- Al-Mhamadi, D. (2020). Job satisfaction among women workers in the field of public relations in public and private universities: A survey study (in Arabic). [Unpublished master's thesis]. Department of Media, King Saud University.

- Al-Muberek, M., & Al-Sheikh, N. (2022). Job satisfaction among female employees and its relationship to some demographic and occupational variables: A study of a sample of female administrators at King Saud University and Al-Amir Sultan University (in Arabic). *Ramah Journal for Research and Studies*, 63(1), 45-73.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Michael Armstrong.
- Assas, S. F. (2014). Effect of parental leadership on commitment and job satisfaction: A field study from the perspective of administrative female employees in academic departments at King Abdulaziz University in Jeddah. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 24(5), 17-37.
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
- Dolfsma, W. (1997). The social construction of value: value theories and John Locke's framework of qualities. *Journal of the History of Economic Thought*, 4(3), 400-416.
- Essa, S. (2021). Effect of parental leadership on commitment and job satisfaction: A field study from the perspective of administrative female employees in academic departments at King Abdulaziz University in Jeddah. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 24(5), 17-37.
- Ewen, R. B., Smith, P. C., & Hulin, C. L. (1966). An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of applied psychology*, 50(6), 544.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1972). Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological bulletin*, 78(1), 1.
- Ibrahim, A. M. (2022). Organizational silence and its relationship with job satisfaction for workers at Mujmaah University, Saudi Arabia (in Arabic). *Scientific Journal of Research and Business Studies, Helwan*, 36(2), 347-397.
- Janan, S. (2016). Employment contracts and their role in satisfying needs of university graduates according to Maslow's hierarchy: A field study in some service and educational institutions in Biskra (in Arabic). [Unpublished PhD thesis]. Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Muhamed Khidr - Biskra.
- Jayakumar, A., & Kalaiselvi, K. (2012). Quality of work life: An overview. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(10), 140-151.



- Kashrud, A. T. (1995). Modern industrial and organizational psychology: Concepts, models, and theories (Vol. 2, 1st ed.) (in Arabic). Karyounis University, Benghazi.
- Maryam, S. (2022). Role of teamwork in achieving job satisfaction for the worker as a model - Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Muhammed Boudiaf M'sila (in Arabic). [PhD thesis]. Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohamed Boudiaf M'sila.
- Maslow, A., & Lewis, K. J. (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Salenger Incorporated*, 14(17), 987-990.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261-1271.
- Mazeed, S. A., Saritha, P., Begum, N., Illangi, C. B., & Manjula, G. (2019). Job satisfaction and employee engagement: Contemporary tools to eliminate stress among workforce in an organization. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(11), 1744-1746.
- Muhammed, M. (2008). Job satisfaction and its impact on performance development (in Arabic). Amman: Dar Ibn Al-Nafees for publication and distribution.
- Ne'ma, A. (2000). *Al-Munajjid in contemporary Arabic language* (19th ed.) (in Arabic). Dar Al-Mashreq, Beirut, Lebanon.
- Nguyen, T. P. N. (2021). Job satisfaction of the employees at Red Star University in Vietnam. *SPAST Abstracts*, 1(01).
- Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Funai journal of accounting, business and finance*, 1(1), 161-173.
- Oshagbemi, T. (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education. *International Journal of Educational Management*, 14(2), 64-69.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction With Co-Workers Behaviour. *Employee Relations*. 22(1), 88-106.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 176-211.
- Shmailan, A. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance, and employee engagement: An exploratory study. *Business Management and Economics*, 4(1), 24-31.

- Sultan, M. S. A. (1999). Organizational behavior. Al-Dar Al-Gameia, Alexandria, Egypt.
- Taşkin, D., & Taşkin, Ç. (2021). Measuring the influence of workplace design on job satisfaction and perceived productivity: A research on university employees. *International Journal of Social Inquiry*, 14(1), 277-293.
- Wnass, S. A. (2008). Effect of organized transparency on job satisfaction: An analysis of opinions of a sample of workers in the Office of the Technical Education Authority (in Arabic). [PhD thesis]. Philosophy in Public Administration, Faculty of Administration and Economics, Baghdad University.
- Zohir, Z. (2007). Determinants of success in administrative work in national institutions in the framework of Friedrich Herzberg's theory of motivation (in Arabic). [Unpublished PhD thesis]. Faculty of Humanities and Social Sciences, Al-Ekhewa Mentouri Constantine University.