

# العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في المعهد اليمني الأمريكي للغات (يالي)

\*د. عبد الخالق هادي طواف

## المباخص:

تنبع أهمية هذه الدراسة من اختلاف جنسيات الباحثين في معهد يالي وتعدد ثقافتهم وجنسياتهم، وقد هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل المؤثرة في رضا موظفي المعهد، وتوصلت إلى عدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية (الجنس، الجنسية، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) لموظفي معهد يالي في مقدار الرضا الذي يشعرون به تجاه أعمالهم، كما توصلت أيضا إلى وجود عوامل متفاوتة في أهميتها تؤثر بشكل أساسي في درجة رضا الموظفين، حيث مثل عامل الرواتب والحوافز في أهميته 73% من العوامل المؤثرة في رضا موظفي معهد يالي، وناقشت الدراسة بعض الاستنتاجات المهمة في هذه الدراسة المتعلقة بأهمية الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية في رفع مقدار الرضا الوظيفي.

## مقدمة:

هذا الرضا الذي يشعر به الموظفون؟، ويقودنا السؤال إلى التعرف على ترتيب أهمية العوامل المتحركة في الرضا الوظيفي لدى موظفي معهد يالي.

### أهداف الدراسة:

- تعمل هذه الدراسة على تحقيق جملة من الأهداف ترمي إلى حل مشكلة الدراسة والإحاطة بجميع جوانبها من خلال:
1. التعرف على العوامل المتحركة في رضا موظفي معهد يالي في اليمن تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الجنسية، الوظيفة، العمر، سنوات العمل في يالي، المستوى التعليمي، التخصص).
  2. تقييم وترتيب قدر الأهمية لكل عامل من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي في المعهد.
  3. تقديم توصيات لإدارة المعهد ولكافة المنظمات المماثلة في اليمن من شأنها الإسهام في معرفة عوامل رضا موظفيها.

### الدراسات السابقة:

يحظى الرضا الوظيفي باهتمام كبير في جميع المنظمات، لما له من تأثير بالغ في كافة الجهود الرامية لتحسين الأداء، ومن ضمن هذه المنظمات التعليمية والتدريبية: الجامعات والمدارس والمعاهد.

- فقد جاءت دراسة المحبوب، 1987م<sup>[1]</sup> (AL-Mahboob) والتي هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في رضا الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية، وخلصت الدراسة

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الأهداف المهمة التي تحرص أي قيادة منظمة إدارية على الوصول إليه، حيث إنه من العناصر المهمة التي تقودها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، فالموظف يشكل اللبنة الأساسية في أي عملية تطوير للمنظمة، وهو المسؤول عن رفع الإنتاجية بشكل مؤثر، ومن ثم فإن دراسة هذا العنصر المهم في المعهد اليمني الأمريكي للغات "يالي" في صنعاء سيكون له أهمية بالغة، حيث يختلف المعهد عن بقية المنظمات اليمنية في تشكيلة الفريق الذي يعمل فيه من عدد من الجنسيات والثقافات المختلفة، ما جعل المعهد مجتمعاً دراسياً متفرداً عن بقية المنظمات في اليمن من وجهة نظر الباحث، وتعد دراسة العوامل المؤثرة في رضا هؤلاء الموظفين متعددي الجنسيات ذات أهمية لمعرفة العوامل التي تؤثر في رضاهم عن الوظيفة.

### مشكلة الدراسة:

لا يملك أي مهتم بجانب الإدارة في "يالي" إلا الإعجاب بطريقة أداء المعهد، والإمكانات التدريسية فيه، حتى إنه يتم أحيانا مقارنة الدقة والتخطيط السليم لإدارته بالإدارة في الجهاز الحكومي التي تعاني من الضعف وعدم الكفاءة، ويمكن ملاحظة قدر الإعجاب الكبير الذي يكتنه بعض الموظفين والمدرسين المحليين في المعهد، من حيث: إدارته الجيدة، وإمكاناته التدريسية العالية، والاحترام الذي يحظى به الموظفون في المعهد، والمرتبات التي تعد أعلى من مثيلاتها في المنظمات المحلية... الخ، وعليه فإن التساؤل الذي يطرح نفسه هو ما هو سر

- إلى أن عوامل الإنجاز والمسؤولية تنال الرضا المرتفع، فيما العلاقات مع الزملاء والإدارة لم تنل الرضا، كما أظهرت الدراسة وجود فروق جوهريّة في مستويات الرضا مردداً للدرجة الأكاديمية والعوامل الديمغرافية مثل العمر والمؤهل.
- كما جاءت دراسة الرحيمي (1990)<sup>[2]</sup> عن الرضا الوظيفي بالقطاع الحكومي السعودي على عينة بلغ عددها (311) موظفاً، وقد توصلت إلى نتائج أوضحت وجود شعور برضا الموظفين وذلك فيما يتعلق بعدالة الأسلوب الذي تتم الترقية على أساسه وعلى الرواتب وعدالتها مقارنة بالجهد المبذول وعلى ظروف العمل والإمكانات المادية، وأوضحت أن هناك تدنياً في مستوى الرضا فيما يتعلق بمشاركتهم في القرارات التي تتخذ في المنظمات التي يعملون فيها، كما أنهم يشعرون بالفرقة فيما بينهم استناداً إلى الأقدمية والمؤهل ومنطقة المدير.
- وفي دراسة العمري (1994)<sup>[3]</sup> بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية: فقد هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين هناك نحو أعمالهم، من خلال تحليل مقياس للرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والأمان في العمل، وتوفر الظروف المثالية للعمل، والترقية)، كما وجدت فروق جوهريّة في مجال الراتب تعزى للجنس، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الترقية تعزى لمكان العمل أو الجنس أو مكان العمل، وإلى أن مجال توفير ظروف العمل الملائمة جاء في المقدمة من حيث أهميته في قياس الرضا الوظيفي يليه مجال الترقية ثم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بينما احتل مجال الراتب المرتبة الأخيرة على مقياس الرضا الوظيفي.
- وفي دراسة طناش (1990)<sup>[4]</sup> فقد هدفت إلى دراسة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وأشارت النتائج إلى أن زيادة عوامل: الراتب، والحوافز، وسنوات العمر، الخبرة، يسهم في زيادة الرضا الوظيفي في الجامعة.
- وفي دراسة أخرى للعمري (2000م)<sup>[5]</sup> بعنوان الرضا الوظيفي في الهيئات العامة في دولة الكويت دراسة استطلاعية مقارنة: فقد أجريت على الهيئة العامة لشؤون القصر والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية على عينة عشوائية بلغت (501)، وتوصلت إلى وجود اختلاف في درجة الرضا الوظيفي بحسب بيئة العمل وأساليب الإدارة وتوقعات الموظف من وظيفته، كما أظهرت اختلاف في مستويات الرضا في المؤسستين المبحوثتين، كما أن العوامل الديمغرافية (الجنس والمؤهل الدراسي) لم يكن لهما أي تأثير واضح على استجابات الرضا بين أفراد العينة.
- وفي دراسة (مقرض، 1995)<sup>[6]</sup> بعنوان: أثر المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت المتوطنة بسلطنة عمان، فقد كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والجنس بالنسبة للمواطنين، في حين كان بينهما علاقة معنوية بالنسبة للعاملين الأجانب، كما اتضح عدم وجود علاقة معنوية بين مستوى الرضا الوظيفي وبين كل من السن والخبرة، في حين كانت هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للعاملين ومستوى رضاهم.
- دراسة (نصار الفالح، 2005)<sup>[7]</sup> عن الرضا الوظيفي لدى محضري مختبرات المدارس المتوسطة والثانوية في الرياض، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق بينهم في الرضا الوظيفي حسب المتغيرات المستقلة الآتية: المرحلة التي يعمل بها محضر المختبر، والعمر والخبرة في العمل، وقد توصلت الدراسة إلى أن محضري المختبرات يتمتعون برضا وظيفي متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين محضري المختبرات تعزى للمرحلة الدراسية التي يعملون بها أو لخبرتهم في العمل. وتوصلت أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر والميزات المادية والمعنوية والاجتماعية.
- دراسة (Belfield & Harris، 2002)<sup>[8]</sup>، هدفت إلى معرفة تأثير المؤهل التعليمي على الرضا الوظيفي، كذلك تأثير ملاءمة المؤهل العلمي للعمل في زيادة درجة الرضا الوظيفي،

اهتمت بالحوافز المادية باعتبارها هي المحرك الوحيد للموظف، وأغفلت دور الحوافز المعنوية، بل أهملت الجوانب الإنسانية في الإدارة، ما جعلها تفشل في تحقيق أهدافها<sup>[10]</sup>. كما جاءت نظرية هرزبرج (Harzberg) لتربط رضا الموظفين بمجموعتين من العوامل، الأولى: دوافع تؤدي إلى رضا الموظفين عن أعمالهم التي يؤدونها وتسمى عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها، مثل: (تحمل المسؤولية، حب الإنجاز، وجود فرصة للترقية، تحسين المستوى الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات) أما الأخرى: فهي عوامل مرتبطة بعدم رضا الموظفين عن أعمالهم، وتعد عوامل غير مرتبطة بالوظيفة نفسها، مثل: رئاسة العمل، والإدارة، والإشراف، ونمط القيادة، وعلاقات العمل، والعوامل البيئية المحيطة بالعمل<sup>[11]</sup>.

فيما فسر "فروم" فيما بعد الرضا الوظيفي بأنه رضا أو عدم رضا، يحدث عندما يقارن الفرد بين ما كان يتوقعه من عمله وبين المنفعة الشخصية التي حققها في الواقع، والمقارنة تكون بالمفاضلة بين عدة معايير مادية ومعنوية، وهنا يتم قياس الرضا الوظيفي من حيث العائد العادل، فإذا كان ذلك العائد قريباً من توقعات الموظف فيمكن القول إن رضاه عن وظيفته مرتفع والعكس صحيح<sup>(12)</sup>.

ويمكن هنا طرح مجموعة من التعريفات للرضا الوظيفي على النحو الآتي:

- عرفه هوبوك في القرن الماضي بأنه مجموعة عوامل نفسية ووظيفية وبيئية تجعل الموظف سعيداً في عمله، فيما عرفته هربرت بأنه مشاعر الأفراد حول أعمالهم من حيث ما تم تحقيقه لهم من التحاقهم بتلك الوظيفة وبين ما كان يجب تحقيقه من ممارستها<sup>[13]</sup>.

ولأغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على أن الرضا الوظيفي هو شعور يتحدد نتيجة توافر مجموعة عوامل نفسية واجتماعية ومادية ينتج عنها استقرار وسعادة الموظف في وظيفته التي يؤديها.

### منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبيان الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي، وفي الجانب العملي فقد تم تصميم مقياس

وبينت النتائج أن رضا العاملين عن أعمالهم يرجع إلى كفاءتهم العالية في أداء العمل نفسه، وأن جميع المتغيرات الآتية (المؤهل المناسب للعمل، الراتب، العلاقة مع الرئيس، الأمان المستقبلي في العمل، الترقية في العمل) لها تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي.

- وفي دراسة تبي واورين (Tye&O'Brien، 2002)<sup>[9]</sup> والتي هدفت إلى معرفة أسباب ترك المعلمين المؤهلين لعمل التدريس، فقد تمت دراسة عينة من (114) معلماً، واتضح أن أسباب ترك المعلمين والمعلمات للعمل هي: المسؤوليات الكثيرة في المدرسة، كثرة واجبات الطلاب، وسلوكهم، وعدم دعم المعلم، وعدم تقديره معنوياً، وعدم تحمل المسؤولين لمسؤولياتهم، وقلة الراتب.

### فرضيات الدراسة:

تقوم فرضيات الدراسة على أساس أن هناك جوانب مختلفة للرضا الوظيفي تزيد من درجة الرضا أكثر من غيرها، وتدور كثير من التساؤلات حول ما إذا كان للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والعمر والوظيفة والتعليم وسنوات الخبرة) دور في زيادة الرضا من عدمه.

**الفرضية الأولى:** تؤثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الجنسية، الوظيفة، العمر، سنوات العمل في المعهد، المستوى التعليمي، التخصص) في درجة الرضا التي يشعر بها موظفو معهد يالي للغات.

ثم تأتي الفرضية الثانية على أساس أن هناك جوانب مهمة تتعلق بالوظيفة أو الإدارة أو المزايا أو الإمكانيات التعليمية تتحكم في درجة الرضا الوظيفي في المعهد.

**الفرضية الثانية:** تؤثر المجالات الثمانية للرضا الوظيفي (الحاجات الاجتماعية، علاقات العمل، المهارات، الثقافة التنظيمية، القيادة، الرواتب والحوافز، الولاء التنظيمي، الوسائل المادية) بدرجات متفاوتة في نسبة الرضا التي يشعر به موظفو معهد يالي للغات.

### الرضا الوظيفي: مفاهيم ونظريات:

تعددت النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، فمن نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور، وفايول وفير) التي

الذين يتولى ترشيحهم للدراسة في المعهد قطاع التعاون الدولي - وزارة التخطيط والتعاون الدولي، في مقابل إعفاء المعهد من الضرائب.

تتميز مخرجات المعهد بالكفاءة والقدرة على استخدام مهارات التحدث والقراءة والكتابة بمهارة، ويرجع ذلك إلى الأساليب الحديثة المتبعة في هذا المعهد من حيث المنهج القوي والمدرسين الأكفاء من جنسيات عدة، وطرائق التدريس الجادة، والإدارة التي تتميز بالكفاءة، كل هذه العوامل وغيرها مكنت المعهد من لعب دور كبير في خدمة المجتمع المحلي وتحقيق الغرض من إنشائه، ومن ناحية أخرى حقق المعهد عوائد مادية ساعدته على الاستمرار في العمل وشراء الأجهزة والمعدات التي تكفل له الريادة في سوق تعليم اللغة الإنجليزية في اليمن<sup>(14)</sup>.

يعمل مدرسو اللغة الإنجليزية في المعهد إما كمترغين أو نصف دوام، ويتم تقاضي الرواتب والأجور بحسب الساعة.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدير المعهد (الأمريكي الجنسية) ونائب (يمني الجنسية) وثلاثة مديرين مساعدين آخرين، ومن طاقم إداري يبلغ 16 موظفاً، فيما تبلغ هيئة التدريس حوالي 50 مدرساً تتوزع جنسياتهم على عدد من الجنسيات: الأمريكية واليمنية والباكستانية، فيما النوع الثالث من المجتمع عبارة عن العاملين في الخدمات ويبلغون 15 عاملاً، وقد استهدف الباحث الموظفين الإداريين والمدرسين جميعهم، وتم الاتصال بإدارة المعهد والسفارة الأمريكية بصنعاء لتسهيل عملية جمع المعلومات، ورغم العوائق التي حالت دون تنفيذ البحث في البداية إلا أن السفارة الأمريكية بصنعاء وافقت في النهاية على إجراء البحث شريطة أن يتم تسليم نسخة واحدة من الاستبانة إلى إدارة المعهد، كل سؤال من أسئلتها مكتوب باللغتين العربية والإنجليزية، ثم قامت إدارة المعهد بتوزيع الاستبانة على موظفيها وطلبت منهم تعبئتها وإرجاعها إلى الإدارة التي تولت عملية تجميعها من موظفيها وتسليمها إلى الباحث على دفعات لم تتجاوز 35 استبانة صالحة للتحليل، الجدير ذكره أنه تبعاً لطريقة جمع البيانات التي اتبعتها إدارة المعهد لم يتمكن الباحث من الاتصال المباشر مع المدرسين والموظفين، ولذلك لجأ

للعوامل المؤثرة على درجة رضا موظفي معهد "يالي" أثناء العمل.

#### أداة الدراسة ومنهجيتها:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز الدراسة، كما قام بتصميم أداة قياس لدرجة رضا العاملين في معهد يالي للغات، وذلك استناداً إلى مراجع الأدب النظري والدراسات التي عنيت بالرضا الوظيفي، وتم التوصل إلى أداة مناسبة لواقع المعهد الأمريكي على النحو الآتي:

**الجزء الأول من الأداة:** الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة (الجنس، الجنسية، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، التخصص).

**الجزء الثاني:** العوامل المؤثرة في درجة الرضا التي يشعر بها العاملون في "يالي"، حيث تم تصميم 34 فقرة (باللغتين العربية والإنجليزية)، وتم تقسيمها إلى:

- الحاجات الاجتماعية (5 فقرات).
- علاقات العمل (فقرتين).
- المهارات (فقرتين).
- الثقافة التنظيمية (5 فقرات).
- القيادة (6 فقرات).
- الرواتب والحوافز (4 فقرات).
- الولاء التنظيمي (6 فقرات).
- الوسائل المادية (4 فقرات).

#### المعهد اليمني الأمريكي للغات "يالي"

YALI (Yemen American Language Institute)

تم إنشاء المعهد اليمني الأمريكي للغات الذي يعرف اختصاراً باسم "يالي" من قبل حكومة الولايات المتحدة الأمريكية في العام 1975، وذلك لسد حاجة سوق العمل في الجمهورية اليمنية من إجادة اللغة الإنجليزية، ويتم التعليم فيه باتباع اللهجة الأمريكية، وتشرف على هذا المعهد السفارة الأمريكية في صنعاء التي تدير شؤون المعهد، ولزيادة استفادة الحكومة اليمنية من قدرات المعهد وإمكانياته تم توقيع بروتوكول بين حكومتي البلدين يلتحق بموجبه موظفو الحكومة اليمنية فيه بصورة مجانية تقريباً، كما يتم تخصيص 40% من مقاعد المعهد لموظفي الحكومة

إلى المقابلات الشخصية مع بعض مدرسي المعهد اليمنيين وذلك للتأكد من إجاباتهم، وقد نجح البعض في التعرف على الاستمارة التي قام بتعبئتها وتأكد أنها نفس الإجابات التي أدلى

بها، كما استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للتأكد من موثوقية الاستمارة وكانت النسبة حوالي 0.94 وهي نسبة عالية.

### تحليل المتغيرات الشخصية:

جدول 2 جنس موظفي يالي

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
51	18	ذكر
49	17	أنثى
100%	35	المجموع

يلاحظ أن نسبة توظيف الإناث في المعهد تساوي نسبة توظيف الذكور العاملين في المعهد، وهذا ينسجم مع توجهات الإدارة الأمريكية للمعهد التي تشجع عمل المرأة، وهذا يعطي دليلاً واضحاً على اختلاف الفلسفة والثقافة الإدارية في المعهد عن بقية المنظمات الإدارية في اليمن.

جدول 2 جنسية موظفي يالي

النسبة المئوية	التكرارات	الجنسية
71	25	يمني
26	9	أمريكي
3	1	آخر
100%	35	المجموع

ويتضح أن النسبة الغالبة هي الجنسية اليمنية، إلا أن نسبة ربع الموظفين في المعهد أمريكي الجنسية وواحد فقط باكستاني الجنسية، وهذا ما يزيد من أهمية البحث من حيث دراسته لرضا موظفين من عدة جنسيات، كما يعطي فكرة واضحة حول تفرد معهد "يالي" عن باقي المنظمات.

جدول 3 الوظائف في معهد يالي

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة
14	5	مدير
69	24	مدرس
11	4	إداري
6	2	عامل
100%	35	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن ما يقرب من ثلثي القوة العاملة عبارة عن مدرسين، وهذا يعكس انسجام وعدم تضخم الهيكل الإداري فيه لصالح الإداريين، على خلاف الإدارات الحكومية التي تسعى عادة إلى القيام بمسؤوليات اجتماعية عبر امتصاص القوة العاملة العاطلة.

جدول 4 أعمار موظفي يالي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
46	16	20 - < 30
40	14	30 - < 40
14	5	40 - >
100%	35	المجموع

كما يتضح أن القوة العاملة يمكن تصنيفها ضمن القوى العاملة الشابة، وأن نسبة الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن أربعين عاماً لا تتجاوز 15% تقريباً من إجمالي الموظفين.

جدول 5 سنوات العمل في يالي

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
20	7	أقل من سنة واحدة
26	9	من سنة إلى أقل من 3 سنوات
20	7	من 3 سنوات إلى أقل من خمس سنوات
34	12	5 سنوات فأكثر
100.0	35	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن الموظفين الذين يعملون في يالي منذ خمس سنوات فأكثر لا تتجاوز نسبتهم 35%، حيث يعتبر العمل في المعهد بمثابة عمل ثانوي لدى غالبية العاملين فيه، حيث يعملون في وظائف أخرى كخبراء في شركات النفط وفروع الشركات الأجنبية والسفارة الأمريكية بصنعاء ويستغلون وقتهم للعمل لساعات إضافية في معهد يالي.

جدول 6 المؤهل الدراسي لموظفي يالي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل الدراسي
6	2	الثانوية
6	2	البكالوريوس
65	23	الماجستير
23	8	دكتوراه
100%	35	المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن ما يزيد عن ثلثي الموظفين حاصلون على الماجستير، وما يقارب ربعهم حاصل على الدكتوراه، وهذا يدل على المستويات التعليمية العالية لموظفي يالي.

جدول 7 التخصص الدراسي لموظفي يالي

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص
62	22	إنجليزي
38	13	غير ذلك
100%	35	المجموع

ويلاحظ أن ما نسبته 38% من القوة العاملة في يالي ليست متخصصة في تعليم اللغة الإنجليزية، وإنما تم توظيفها في المعهد لما تملكه من مهارة في استعمال المهارات اللغوية.

### تحليل فقرات الاستبانة:

تم في هذا الجزء تحليل فقرات الاستبانة بحسب مجالاتها الثمانية، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو الآتي:

- المتوسط الذي يبلغ 4 فأكثر يعد عالياً.

### المجال الأول: الحاجات الاجتماعية:

وتعتبر الحاجات الاجتماعية من أهم متطلبات الفرد العامل بعد الطعام والشراب والمسكن وحاجات السلامة والأمن، وقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 0.65.

جدول 8 يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لمجال الحاجات الاجتماعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	تقييم الفقرة
1	يعطيني عملي في يالي مركزاً اجتماعياً مناسباً.	3.57	1.07	4	جيدة
2	اعتبر المركز الوظيفي الذي اشغله في يالي ممتازاً.	3.63	1.09	2	جيدة
3	يزيد عملي في يالي من فرص العمل أمامي في المستقبل.	3.49	1.09	5	متدنية
4	يكسبني عملي في يالي احترام الآخرين وتقديرهم العالي.	3.60	1.00	3	جيدة
5	اشعر أنني أسهم في تطوير المجتمع المحلي من خلال عملي في يالي	4.03	0.82	1	عالية
	المتوسط العام للمجال	3.66	0.65		جيدة

للتدريس - لا يرون فرص مستقبلية بسبب العمل في يالي، حيث حصلت الفقرة الثالثة على أقل متوسط حسابي في المجال.

### المجال الثاني: علاقات العمل؛

وتعد الصداقات التي تنشأ في العمل من أهم العوامل التي تؤثر في رضا العامل عن وظيفته، وقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي عالٍ قدره (4.14) وانحراف معياري (0.40)

يتضح من الجدول أعلاه أن الفقرة الخامسة قد حصلت على أعلى متوسط حسابي ما يشير إلى إيمان الموظفين بأنهم يساهمون في تطوير المجتمع المحلي من خلال عملهم في المعهد، كما إن المركز الوظيفي الذي يشغله الموظف يعد عنصراً مهماً في تحديد مقدار الرضا، فقد حصلت الفقرة الثانية على ثاني أكبر متوسط حسابي، ولكن موظفي المعهد -وجلبهم من المتعاقدين

### جدول 9 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لفقرات مجال علاقات العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	تقييم الفقرة
6	يقربني عملي في يالي من الناس	4.20	0.83	1	عالية
7	اشعر من خلال تعاملتي مع زملائي في يالي أننا أسرة واحدة متعاونة	4.09	0.92	2	عالية
	المتوسط العام للمجال	4.14	0.40		عالية

يتضح من الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية العالية لفقرتي الحاجات الاجتماعية للعمل، حيث يرى الموظفون أن عملهم في المعهد قد حسن من علاقاتهم ومعرفتهم بالناس وبزملاء العمل، حيث حصلت الفقرتان على متوسطات حسابية عالية (4.20، 4.09).

### المجال الثالث: المهارات؛

يكون الموظف راضياً عن عمله إذا عرف أن هذا العمل يزيد من مهاراته وإتقانه للعديد من الميزات التي ترفع من خبرته وتحصيله، حتى إن ذلك قد يجعله غير مبالٍ بانخفاض المزايا العينية التي يتلقاها من منظمته، وقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف (0.20).

جدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	تقييم الفقرة
8	يمكنني عملي في يالي من الاستفادة من مهاراتي وقدراتي الشخصية	3.89	0.99	2	جيدة
9	تتوفر فرص كبيرة في يالي للتعلم واكتساب مهارات جديدة.	3.89	0.87	1	جيدة
	المتوسط العام للمجال	3.89	0.20		جيدة

### المجال الرابع: الثقافة التنظيمية:

وهذا المجال يعبر عن القيم الاجتماعية والثقافية التي يؤمن بها العاملون، والتي إذا عملت الإدارة على الاهتمام بها وعدم تجاوزها قد تزيد من درجة رضا العاملين، وقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قدره (0.76).

يتضح من الجدول رقم (10) حصول فقرتي المهارات على متوسطات جيدة مع انحرافات معيارية متدنية ما يدل على رأي الموظفين الإيجابي حول عملهم في المعهد وما يكتسبونه من مهارات.

جدول 11 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

### لفقرات مجال الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	تقييم الفقرة
10	تشجع إدارة يالي الرقابة الذاتية في العمل.	3.77	1.00	2	جيدة
11	اشترك في تحديد أهداف يالي وخطته المستقبلية	3.46	1.12	6	متدنية
12	تحرص إدارة يالي على تأكيد احترامها للعادات والتقاليد المحلية.	3.97	0.89	1	جيدة
13	تعامل إدارة يالي مع جميع موظفيها بعدالة ودون تمييز	3.29	1.38	8	متدنية
14	يتلقى الموظفون المجتهدون التشجيع المستمر والثناء الصادق.	3.26	1.20	9	متدنية
	المتوسط العام للمجال	3.55	0.76		جيدة

العدالة في التعامل معهم فيما البعض الآخر يعتقد بغياب العدالة في التعامل.

### المجال الخامس القيادة:

تتحكم القيادة الإدارية في جميع تصرفات المنظمات، ومن ثم فإن لها تأثيراً على العاملين فيها وفي جميع ما يحدث داخل المنظمة، وقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري قدره (0.64).

يلاحظ من الجدول رقم (11) وجود فقرة رقم (12) ذات متوسط حسابي عالٍ تقريباً ولكن الفقرات الأخرى كانت ضمن المعدل المتدني للتقييم، ورغم ذلك فلم يقل المتوسط الحسابي لأية فقرة عن 3.25، وقد يحمل ذلك مؤشراً على التقييم الإيجابي للموظفين ذوي الجنسية اليمنية - بصفتهم الفئة الكبرى في مجتمع الدراسة - للمعهد، ومع ذلك فقد حصلت الفقرة رقم (14) على أقل متوسط بلغ 3.26 مع انحراف معياري زاد عن الواحد الصحيح، ما يدل على وجود تشتت في الإجابات بين الموافقة والرفض، وكذلك الفقرة رقم (13) فقد حصلت على أعلى انحراف معياري في مجال الثقافة التنظيمية ما يدل على وجود آراء متضاربة حول العدالة في تعامل إدارة يالي مع موظفيها، حيث يعتقد البعض بوجود درجة عالية من



## جدول 12 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات

## المعيارية لفقرات مجال القيادة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	تقييم الفقرة
15	تمارس إدارة يالي نمط إشراف ورقابة جيدين.	3.31	1.05	7	متدنية
16	تتعامل إدارة يالي مع هيئة التدريس باحترام وتقدير.	3.60	1.00	4	جيدة
17	تتقبل إدارة يالي انتقادات موظفيها واقتراحاتهم في العمل.	3.54	1.04	5	جيدة
18	تراعي إدارة يالي ظروف موظفيها عند توزيع جداولهم الدراسية	3.71	0.89	3	جيدة
19	تحرص إدارة يالي على تحقيق أهدافها التعليمية قبل الاهتمام بتحقيق الأرباح	3.37	1.14	9	متدنية
20	تتصف قرارات إدارة يالي بالحكمة والرشد.	3.29	1.02	10	متدنية
	المتوسط العام للمجال	3.47	0.64		متدنية

الموظفين وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم ومراعاة ظروف المدرسين عند تحديد أوقات تواجدهم في المعهد.

**المجال السادس: الرواتب والحوافز؛**

تعد الحوافز المادية من أهم المؤثرات التي تدفع الموظف إلى الرضا عن عمله أو عدمه، وقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي قدره (3.03) بانحراف معياري قدره (0.67).

يلاحظ من الجدول رقم (12) وجود ست فقرات تقييم ثلاثة منها متدني وتتعلق بنمط الإشراف ونظرة إدارة يالي لأهمية الأرباح والرشد في اتخاذ القرارات، فيما ارتفعت قيم الانحراف المعياري أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على عدم وجود انسجام بين استجابات موظفي يالي، كما تم تقييم الفقرات الثلاث الأخرى بالجيدة وتتعلق بطريقة معاملة إدارة يالي مع

## جدول 13 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

## لفقرات مجال الرواتب والحوافز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	تقييم الفقرة
21	أنتقاضي راتباً جيداً من خلال عملي في يالي.	3.49	1.09	1	متدنية
22	أحصل في يالي على حوافز معنوية.	2.91	1.07	3	متدنية
23	نظام الحوافز والمكافآت في يالي موضوعية ومدروسة.	2.91	1.04	2	متدنية
24	أتوقع أن يوفر يالي دخلاً لا بأس به في حالة التوقف المؤقت عن العمل بسبب المرض أو المعجز.	2.80	1.13	4	متدنية
	المتوسط العام للمجال	3.03	0.67		متدنية

**المجال السابع: الولاء التنظيمي؛**

يُعد الولاء التنظيمي من الأسباب الرئيسة التي تجعل الموظف يشعر بالرضا الوظيفي للعديد من الأسباب المرتبطة بصفات الوفاء والفخر بالمنظمة التي يعمل فيها، وقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي قدره (4.10) بانحراف معياري قدره (0.74)، وهذا يدل على الفخر والولاء الذي يشعر به الموظفين تجاه معهد يالي.

يلاحظ من الجدول رقم (13) تدني جميع فقرات المجال رغم أن فقرة رقم (21) قد حصلت على متوسط حسابي قريب من التقييم الجيد (3.49)، وهذا يعطي مؤشراً على أهمية الحوافز المادية لدى العاملين في المعهد كما حصلت الفقرة رقم (23) على متوسط حسابي متدنٍ ما يعطي مؤشراً على عدم الاهتمام بالحوافز المعنوية عند الالتحاق بالمعهد.

جدول 1 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الولاء التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	تقييم الفقرة
25	أرى فرصاً كبيرة في المستقبل لتطور يالي وتوسعه ليلعب دوراً أكبر.	4.11	0.68	3	عالية
26	أشعر بالثقة في عملي لدى يالي.	4.29	0.62	2	عالية
27	اعتبر اللوائح والأنظمة الإدارية في يالي جيدة.	3.91	1.04	4	جيدة
28	أؤمن إيماناً راسخاً أن يالي أفضل معهد لتعليم اللغة في اليمن.	4.57	0.66	1	عالية
29	أحرص على الاحتفاظ بعملي في يالي ولا أفكر بالتخلي عنه.	3.91	1.15	5	جيدة
30	أشعر أن مشكلات يالي هي جزء من مشكلاتي الشخصية.	3.80	0.96	7	جيدة
	المتوسط العام للمجال	4.10	0.74		عالية

يلاحظ من الجدول رقم (14) متوسطات عالية للفقرات (25)، آراء المستجيبين إليه.

### المجال الثامن: الوسائل المادية؛

تُعد الإمكانيات المادية من أجهزة وتقنيات وأساليب من الأسباب التي تزيد الرضا في نفوس الموظفين، وقد حصل المجال على متوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري قدره (0.66)، ما يدل على إيمان الموظفين بوجود تجهيزات جيدة في معهد يالي.

جدول 2 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الوسائل المادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	تقييم الفقرة
31	توجد في يالي وسائل تعليمية سمعية وبصرية جيدة	3.94	0.91	2	جيدة
32	يعتبر منهج يالي الدراسي المستخدم حالياً مناسباً.	4.29	0.75	1	عالية
33	يوجد تناسب بين عدد طلبة يالي وإمكانياته.	3.80	0.87	6	جيدة
34	يعطيني عملي في يالي فرص جيدة للابتكار وتجديد الأساليب التدريسية.	3.69	0.96	2	جيدة
	المتوسط العام للمجال	3.93	0.66		جيدة

على اللهجة الأمريكية وغيرها، وكذلك قد يعود ذلك إلى شغف جميع الموظفين بالتعرف على ثقافات جديدة، ثم جاء مجال الولاء التنظيمي والوسائل المادية تالين لمجال علاقات العمل، وجاء مجال الرواتب والأجور أخيراً بأدنى متوسط حسابي، ونظراً إلى أن المتوسطات التي حصلت عليها المجالات تعبر فقط عن المستجيبين في الدراسة فسيتم إجراء اختبار الفرضيات، والتي نستطيع بعدها تعميم النتائج والأرقام التي توصلنا إليها على مجتمع الدراسة كاملاً وعلى المجتمعات المماثلة.

26، 28) بانحرافات معيارية منخفضة تدل على اتفاق الموظفين وانسجام إجاباتهم حول الولاء الذي يشعرون به تجاه مؤسستهم "يالي" وليس أدل على ذلك من أن الفقرة التي تقول إن يالي أفضل معهد في اليمن حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.57) في هذا المجال وغيره من المجالات، كما حصلت الفقرات (27، 29، 30) على متوسطات جيدة تدعم ما ذهب

ويلاحظ في الجدول رقم (15) إن الفقرة رقم (32) قد حصلت على متوسط حسابي عالٍ بلغ (4.29) بانحراف معياري منخفض، ما يدل على وجود رضا عالٍ عن المنهج الدراسي لمعهد يالي ثم حصلت الفقرات المتعلقة بالتجهيزات والتناسب بين الطلبة والإمكانات المتاحة والأساليب التدريسية على متوسطات حسابية جيدة.

يتضح مما سبق أن علاقات العمل قد حصلت على أعلى متوسط حسابي، وقد يعود ذلك إلى حرص الجميع على التعرف على زملاء جدد من جنسيات مختلفة لتمارين ألسنتهم

## اختبار فرضية البحث:

بعد القيام بالإحصاء الوصفي يأتي دور اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامج SPSS (الإصدار التاسع عشر)، حيث تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T Test)، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لمعرفة اتجاهات الرضا الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين، كما تم استخدام اختبار الانحدار لتقدير أهمية الأبعاد التي تقيس الرضا الوظيفي وأهمية كل مجال بالنسبة للمجالات الأخرى، بحيث يمكن معرفة المجال الذي يسبب رضا الموظفين.

**الفرضية الأولى** وتنص على "تؤثر المتغيرات الديمغرافية في درجة الرضا الوظيفي الذي يشعر به موظفو معهد يالي للغات. تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة (- Independent Samples T Test) لاختبار متغير الجنس وتخصص الدراسة، فلم يجد الباحث أي أثر لدرجة الرضا الوظيفي في معهد يالي يعزى لمتغير الجنس، وقد ينسجم ذلك مع الأثر الثقافي الذي يجعل موظفي يالي لا يتأثرون بمتغير الجنس بحكم الثقافة الأمريكية المسيطرة في المعهد (قيمة  $T=0.487$  و  $sig=0.631$ ). كذلك تم استخدام نفس الأسلوب الإحصائي لمعرفة وجود أي أثر لدرجة الرضا الوظيفي في معهد يالي يعزى لمتغير تخصص الدراسة ولم يوجد أي أثر (قيمة  $T=0.356$  و  $sig=0.724$ ). وبالنسبة للمتغيرات الشخصية الأخرى فقد تم استخدام اختبار (ANOVA) لمعرفة درجة الرضا الوظيفي في معهد يالي يعزى لمتغير الجنسية والوظيفة ومستوى الشهادة والعمر وسنوات الخبرة، وكانت قيم الاختبار على النحو الآتي:

الجنسية: (قيمة  $F=0.954$ ، و  $sig=0.396$ ) لا توجد أية دلالة إحصائية على اختلاف في الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الجنسية. الوظيفة: (قيمة  $F=0.775$ ، و  $sig=0.517$ ) لا توجد أية دلالة إحصائية على اختلاف في الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الوظيفة. العمر: (قيمة  $F=0.321$ ، و  $sig=0.727$ ) لا توجد أية دلالة إحصائية على اختلاف في الرضا الوظيفي يعزى لمتغير العمر. سنوات الخبرة: (قيمة  $F=0.665$ ، و  $sig=0.580$ ) لا توجد أية

دلالة إحصائية على اختلاف في الرضا الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الشهادة: (قيمة  $F=0.706$ ، و  $sig=0.556$ ) لا توجد أية دلالة إحصائية على اختلاف في الرضا الوظيفي يعزى لمتغير مستوى الشهادة الدراسية.

ما يمكن معه القول أن الفرضية الأولى تم رفضها، والتي تنص على "تؤثر المتغيرات الديمغرافية في درجة الرضا الوظيفي الذي يشعر به موظفو معهد يالي للغات". فلم يكن لهذه المتغيرات أي دور يذكر في زيادة أو نقصان مقدار الرضا الذي يشعر به الموظفون في المعهد.

**الفرضية الثانية** التي تنص على "تؤثر أبعاد الرضا الوظيفي بدرجات متفاوتة في نسبة الرضا الذي يشعر به موظفو معهد يالي للغات".

وقد تم استخدام اختبار الانحدار

(Regression Analysis Stepwise) وذلك لقياس درجة أهمية كل مجال من مجال الرضا الوظيفي الثمانية الموضحة في هذه الدراسة، حيث تعمل قيمة  $R^2$  كمؤشر على مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع، وتنحصر قيمة  $R^2$  بين الصفر وبين الواحد الصحيح، والمتغيرات المستقلة هنا هي أبعاد الرضا التنظيمي الثمانية فيما المتغير التابع هو المتوسط العام لهذه المجالات، وقيمة تأثير جميع الأبعاد تساوي 100%، وقد تم ترتيب قيمة  $R^2$  لكل مجال من مجالات الرضا الوظيفي في معهد يالي بحسب قيمة  $R^2$ ، على النحو الآتي:

(1) مجال الرواتب والحوافز (قيمة  $R^2=0.726$ ).

(2) مجال علاقات العمل (قيمة  $R^2=0.132$ ).

(3) مجال الثقافة التنظيمية (قيمة  $R^2=0.058$ ).

(4) مجال الوسائل المادية (قيمة  $R^2=0.038$ ).

(5) مجال المهارات (قيمة  $R^2=0.017$ ).

(6) مجال الحاجات الاجتماعية (قيمة  $R^2=0.015$ ).

(7) مجال الولاء التنظيمي (قيمة  $R^2=0.008$ ).

(8) مجال القيادة (قيمة  $R^2=0.006$ ).

يتضح مما سبق أن مجال الرواتب والحوافز يكتسب الأهمية الكبرى في تفسير قيمة المتغير التابع "الرضا الوظيفي" حيث

(بالساعات) بصورة مستمرة، حتى يرتبط الموظف أكثر بالمعهد ويزيد درجة ولائه له بدلاً من التفكير فقط في الحافز المادي.

- لزيادة ارتباط المعهد بالبيئة التي يعيش فيها فإن قيام المعهد بحملات توعية للمجتمع أو الإسهام في تقديم خدمات معينة يزيد من درجة تفاعل المعهد مع محيطه، الأمر الذي يزيد من اعتراز موظفي المعهد بعملهم فيه.

- زيادة اهتمام المعهد بإكساب المدرسين والموظفين مهارات إضافية في تعليم اللغة وتوطيد العلاقة بين المدرسين اليمينيين والمدرسين من جنسيات أمريكية حتى يكتسب المدرس اليمني اللهجة الأمريكية عند التحدث بالإنجليزية، ما يزيد في واقع الأمر من ارتباط المدرس بالمعهد بصورة دائمة.

- رفع أجور التدريس في المعهد بحيث تكون أعلى من المعاهد المماثلة، كون المعهد مؤسسة تدار تحت إشراف السفارة الأمريكية بصنعاء.

### الاستنتاجات:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى ما يلي من استنتاجات:

- إن عدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية في الرضا الوظيفي في معهد يالي مرده إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في معهد يعمل فيه أشخاص من ثقافات متعددة، يحاولون الانفتاح على الآخرين، كما لا توجد مستويات إدارية بيروقراطية مثلما هو الحال في المنظمات الحكومية ما جعل المستوى التعليمي أو الوظيفي أو العمر دون أي تأثير ذي دلالة إحصائية.

- إن معهد يالي يعد بيئة صحية تشجع نمو العلاقات والصدقات بين العاملين من جنسيات مختلفة، والتعرف على ثقافات جديدة وأناس من بيئات مختلفة، بدليل حصول مجال علاقات العمل على المرتبة الثانية في الأهمية بعد مجال المرتبات والأجور.

- لا يمكن إغفال دور الرواتب والأجور (الحوافز المادية) في أهميتها كعامل مؤثر في الرضا الوظيفي، وأن العامل الحاسم في التحاق المدرس اليمني وغيره للتدريس في المعهد يتمثل أساساً في الراتب المرتفع مقارنة بقيمة المنظمات اليمنية،

يفسر ما يقارب 73% من رضا العاملين في معهد يالي، مع العلم بأن هذا المجال قد حصل على أقل متوسط في الجزء السابق من التحليل، ولكن عند اختبار الفرضيات واستخدام أساليب إحصائية أكثر تقدماً وتعقيداً فقد تم اعتباره المجال الأكثر أهمية.

### النتائج:

أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- لا يوجد للمتغيرات الشخصية أي تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 في اختباري T-Test و ANOVA.
- جاء مجال الرواتب والحوافز في المرتبة الأولى من الأهمية تفسير رضا العاملين في معهد يالي، (قيمة  $R^2 = 0.73$ ).
- جاء مجال علاقات العمل في المرتبة الثانية في الأهمية (قيمة  $R^2 = 0.132$ ).
- جاء مجال الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة في الأهمية (قيمة  $R^2 = 0.058$ ).
- ومجال الوسائل المادية في المرتبة الرابعة في الأهمية (قيمة  $R^2 = 0.038$ ).
- جاء مجال المهارات في المرتبة الخامسة في الأهمية (قيمة  $R^2 = 0.017$ ).
- وجاء مجال الحاجات الاجتماعية في المرتبة السادسة في الأهمية (قيمة  $R^2 = 0.015$ ).
- ومجال الولاء التنظيمي في المرتبة السابعة في الأهمية (قيمة  $R^2 = 0.008$ ).
- وجاء مجال القيادة في المرتبة الثامنة في الأهمية (قيمة  $R^2 = 0.006$ ).

### التوصيات:

- أوصت الدراسة في نهايتها بعدد من التوصيات الهامة، على النحو الآتي:
- الاهتمام أكثر بالحوافز المادية التي بموجب الدراسة تعد الحوافز الأكثر أهمية، لما لها من أثر في تقليل عدم الرضا الوظيفي.
- توظيف مدرسي المعهد بصورة دائمة بدلاً من بقائهم متعاقدين

ولزيادة الدخل الذي يسعى إليه الموظفون الأجانب في اليمن بممارسة مهاراتهم التي يجيدونها لتعليم اللغة في أوقات فراغهم.

- يعتقد الباحث أن الحوافز المادية مهمة في المجتمعات الفقيرة بصورة أكبر من المجتمعات الغنية، وفي حال حصول الموظفين في هذه المجتمعات على حوافز معنوية فإنها تعني لهم الشيء الكثير، ولكنها ليست بأهمية الحوافز المادية، أما في مجتمعات متقدمة يوجد فيها فرص عمل كثيرة فإن الحوافز المعنوية يكون لها أهمية أكبر وتؤثر بدورها في الرضا الوظيفي بصورة أكبر من الحوافز المادية.

### الهوامش

### المراجع:

<sup>10</sup> Manceil Anqus, Joseph, (1993). "Principal Instructional Management and its Relation to Teacher job Satisfaction", DAI. A 53/11, P. 3758

<sup>11</sup> شكري، سيد أحمد، (1991)، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد (8)، ص: 17.

<sup>12</sup> Tharrington, Donnie Everetle, 1993- perceived principal leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction. (leadership behavior) DATA, 53 / 07. P. 2198.

<sup>13</sup> Campbell, J.P and V. Scarapelle, 1983 - Job Satisfaction. Journal of personal Psychology, V.101, No: 4, P.36.

<sup>14</sup> مقابلة مع مدير المعهد السيد ويليام هيلز مدير المعهد آنذاك في مقر المعهد بصنعاء قبل إجراء الدراسة بتاريخ 14 نوفمبر 2005.

- بسام العمري، (1993)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية "مجلة دراسات الجامعة الأردنية، عمان الأردن، المجلد 22، جمادى الأولى، العدد الخامس، صص 216 - 218.

- سلامة طناش، (1990)، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، المجلد 17، العدد 3.

- فؤاد عبد الله العمري (2000 م) ،نوع الجهاز الحكومي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول.

- عبد الفتاح محمد يوسف مقرض، اثر المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت المتوتنة في منطقة الرسيل الصناعية بسلطنة عمان، مجلة الزقازيق، العدد 2، 1995

- شكري، سيد أحمد، (1991)، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد (8)، ص: 17.

- ناصر بن عبد الرحمن الفالح، الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات في المدارس المتوسطة والثانوية بالرياض، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية)، المجلد السادس، العدد الثاني، 1426 هـ - 2005. صص 155-204

<sup>1</sup> AL-Mahboob, A. R. (1987). An Investigation of the Degree of Job Satisfaction among University Faculty in Saudi Arabian Universities, Ph.D. University of Pittsburgh.

<sup>2</sup> Fahad Al Rahaimi ( 1990 ).An Analytical study of Job satisfaction in Saudi Arabia. Public sector, unpublished ph. D Dissertation University of Liverpool, pp. 297.

<sup>3</sup> بسام العمري، 1993، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية "مجلة دراسات الجامعة الأردنية، عمان الأردن، المجلد الثاني والعشرون، جمادى الأولى، العدد الخامس، صص 216 - 218.

<sup>4</sup> سلامة طناش، (1990)، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، المجلد 17، العدد 3. صص

<sup>5</sup> فؤاد عبد الله العمري 2000م نوع الجهاز الحكومي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول.

<sup>6</sup> عبد الفتاح محمد يوسف مقرض، اثر المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت المتوتنة في منطقة الرسيل الصناعية بسلطنة عمان، مجلة الزقازيق، العدد 2، 1995.

<sup>7</sup> ناصر بن عبد الرحمن الفالح، الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات في المدارس المتوسطة والثانوية بالرياض، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية)، المجلد السادس، العدد الثاني، 1426 هـ - 2005. صص 155-204.

<sup>8</sup> Belfield, Clive R and Harris, R. D. F. (2002). How Well Do Theories of Job Matching Explain Variations in Job Satisfaction Across Education Levels? Evidence for UK graduates. Applied Economics, march 20, V 3. n. p 535 – 548.

<sup>9</sup> Tye, Barbara Benham and O'Brien, Lisa. (2002). Why are experienced teachers leaving the profession? . Phi delta kappan sept. V. 48. In one. P 24 – 33.

- 
- AL-Mahboob, A.R. (1987). An Investigation of the Degree of Job Satisfaction among University Faculty in Saudi Arabian Universities, Ph.D. University of Pittsburgh.
  - Fahad Al Rahaimi ( 1990 ).An Analytical study of Job satisfaction in Saudi Arabia. Public sector, unpublished ph. D Dissertation University of Liverpool, pp. 297.
  - Belfield, Clive R and Harris, R. D. F. (2002). How Well Do Theories of Job Matching Explain Variations in Job Satisfaction Across Education Levels? Evidence for UK graduates. Applied Economics, march 20, V 3. n. p 535 – 548.
  - Tye, Barbara Benham and O'Brien, Lisa. (2002). Why are experienced teachers leaving the profession? Phi delta kappa sept. V. 48. In one. P 24 – 33.
  - Manceil Anqus, Joseph, (1993). "Principal Instructional Management and its Relation to Teacher job Satisfaction", DAI. A 53/11, P. 3758.
  - Tharrington, Donnie Everetle, 1993- perceived principal leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction. (leadership behavior) DATA, 53 / 07. P. 2198.
  - Campbell, J.P and V. Scarapelle, 1983 - Job Satisfaction. Journal of personal Psychology, V.101, No:4 ,P.36.