

الروح المعنوية للعاملين في الجامعات

اللسطينية في الضفة الغربية

رسالة ماجستير

مقدمة من:

بلال حمودة محمد سلامة

اشراف:

الدكتور غسان الحلو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة

الماجستير

في الادارة التربوية بكلية التربية في جامعة النجاح الوطنية

أعضاء اللجنة:

الدكتور غسان الحلو : رئيساً

الدكتور أحمد فهم جبر : عضواً

الدكتور سامي عدوان : عضواً

— نابلس —

١٩٩٥ م

ت

الفهرس

ت

ل

بسم الله الرحمن الرحيم

الشهداء

..... الى والدتي الغالية أمد الله في عمرها
..... الى روح والدي وأخي الشهيد طلال سلامة والى أرواح
الشهداء الذين ضحوا من أجل حياة حرة كريمة
..... الى جامعتي ... جامعة النجاح الوطنية
جامعة الحصار والانتصار
..... الى كل العاملين في سبيل احترام حق الانسان
..... الى زوجتي ، وأولادي ...
أسيل ، أحمد ، ريم ، وفيروز
الذين تحملوا وصبروا طيلة فترة انشغالي عنهم
حتى خرجت بهذه الدراسة

بلاد

شكر وتقدير

احمد الله تعالى واشكره ، وقد اعانني على اتمام دراستي هذه وانه ليسعدني أن اتقدم بخالص الشكر والتقدير الى الدكتور غسان الحلو الذي قام بالاشراف على هذه الدراسة وتعهدها بالعناية والاهتمام الكبيرين ، وكان لتوجيهاته القيمة وأفكاره الأثر الكبير في اثراء هذه الدراسة وانجازها ، ولعمونه ونصحه أطيب الأثر .

كما أتقدم بشكري وتقديري الى الدكتور أحمد فهم جبر على مساعدته وتشجيعه لي والذي تفضل علي بتوجيهاته وارشاداته السديدة .

كما أتقدم بالشكر والامتنان الى الدكتور سامي عدوان الذي تكبد مشاق السفر بالحضور الى جامعة النجاح الوطنية وتفضله مشكوراً بتزويدي بملاحظاته القيمة .

كما أتقدم بالشكر والعرفان الى الدكتور فاروق السعد الذي أشرف على العمليات الاحصائية والذي كان لها بالغ الأثر في تحقيق النجاح لهذه الدراسة .
كما أتقدم بالشكر والعرفان الى كل من قدم لي يد العون والمساعدة في انجاز هذا البحث .

ملخص الدراسة :

نظراً للدور الذي تلعبه الجامعات الفلسطينية في تقدم المجتمع الفلسطيني وتطويره من خلال تزويده بالكفاءات العلمية ، فقد ظهرت الحاجة الى البحث عن واقع هذه الجامعات . ولما كانت العناصر البشرية من أعضاء الهيئتين الادارية والتدريسية يتحملون عبء هذا الدور الحيوي والهام فقد ارتأى الباحث ان يبحث أوضاعهم الوظيفية ، وعلى وجه الخصوص مستوى الروح المعنوية بما تشمل من العوامل المؤثرة فيها وهي : النمط الإداري ، العلاقات مع الزملاء ، الحوافز والأجور والترقيات ، ظروف العمل ، والأنظمة والتعليمات . كذلك البحث عن أثر متغيرات : الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ، الراتب ، مكان العمل ، طبيعة العمل على مستوى الروح المعنوية . وبالتحديد حاولت الدراسة فحص الفرضيات التالية :

١ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية تعزى الى متغيرات (الجنس ، العمر ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي والراتب) .

٢ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية تعزى الى متغير مكان العمل (الجامعة) .

٣ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية تعزى الى متغير طبيعة العمل (أكاديمي ، إداري) .

تكونت عينة الدراسة من ١٩٣ فرداً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المكون من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ، وهي جامعات (النجاح الوطنية ، والقدس وبيروت وبيت لحم والخليل) . والذين بلغ عددهم في العام الدراسي ١٩٩٤/٩٣ (٩٦٠) فرداً ، وبذلك بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الى أفراد مجتمع الدراسة ٢٠% حيث تم اختيارهم بطريقة طبقية منتظمة .

قام الباحث باعداد استبانة مكونة من أربعين فقرة حددت استجاباتها وفق مقياس ليكرت الخماسي وأتبعت بسؤال مفتوح واحد . وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين هم تسعة مختصين من أساتذة الجامعات ، والعاملين في الحقل التربوي كما تم

التأكد من ثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها عشرون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة ، حيث تبين أن قيمة معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار ٠,٩٢ ، وهي نسبة ملائمة لأغراض الدراسة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الى أن متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والراتب لا تؤثر على الروح المعنوية في حين كان لمتغير سنوات الخدمة أثر ذو دلالة احصائية .
ولكن مكان العمل يؤثر على مستوى الروح المعنوية بينما لا تؤثر طبيعة العمل على مستوى الروح المعنوية .

وبشكل عام ، بينت الدراسة أن مستوى معنويات العاملين في الجامعات متدن بشكل واضح ، مما يشير الى شعور العاملين بعدم الارتياح وعدم الرضا عن عملهم .

وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة التي أشارت الى انخفاض واضح في مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية فان الباحث يوصي :

- ١ - بضرورة اعتماد أنماط ادارية حديثة تتسم بالديمقراطية والعدالة من قبل ادارات الجامعات .
- ٢ - وتحديث أنظمة الجامعات وتطبيقها فعلياً بعدالة وموضوعية .
- ٣ - وتوسيع قاعدة مشاركة العاملين في صنع القرار والبرامج والخطط الجامعية .
- ٤ - إعادة النظر في أنظمة الترقيات والحوافز بهدف تمكينها من اضافة العاملين واعطاء تـمـجـديـن منـهم فرصهم العادلة للتقدم والترقي .
- ٥ - وتعديل الرواتب بشكل يتناسب مع غلاء المعيشة ومتطلبات الحياة في البلاد .
- ٦ - اعطاء الصلاحيات لدوائر شؤون الموظفين لتقيام بالإجراءات المتعلقة التي تضمن تـمـوـجـيـف عنـى قواعد مهنية بحيث يكون الرجل المناسب في المكان المناسب .
- ٧ - توفير الخدمات الحيوية للعاملين وتوسيعها .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الدراسة
ب	الأهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
١	الفصل الأول
٢	خلفية الدراسة وأهميتها
٢	مقدمة
٧	نبذة عن الجامعات الفلسطينية
١١	مشكلة الدراسة وأسئلتها
١٢	أهمية الدراسة
١٣	فرضيات الدراسة
١٣	حدود الدراسة
١٤	مصطلحات الدراسة
١٥	الفصل الثاني
١٥	أدب الدراسات التربوي
١٦	مقدمة
١٦	القسم الأول : الأدب التربوي
٢٣	القسم الثاني : الدراسات العربية والأجنبية

الصفحة	الموضوع
٣٩	الفصل الثالث
٣٩	منهج الدراسة واجراءاتها
٤٠	مقدمة
٤٠	منهج الدراسة
٤٠	مجتمع الدراسة
٤٣	عينة الدراسة
٤٥	تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات)
٤٧	اجراءات تطبيق الدراسة
٤٨	التحليل الأحصائي
٤٩	الفصل الرابع
٥٠	عرض وتحليل نتائج الدراسة
٥٠	المقدمة
٥١	الملخصات الوصفية الديموغرافية لعينة الدراسة
٥٨	فحص فرضيات الدراسة
٦٦	نتائج السؤال المفتوح
٦٦	نتائج سؤال الدراسة
٧١	الفصل الخامس
٧٢	مناقشة النتائج والتوصيات
٨٥	التوصيات
٨٧	قائمة المراجع العربية
٩٠	قائمة المراجع الأجنبية
٩٢	الملاحق
١٠٠	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract)

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١.	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجامعة والمؤهل العلمي	٤١
٢.	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجامعة والجنس وطبيعة العمل	٤٢
٣.	توزيع الاستبانات على الجامعات والعدد الكلي والعيبة المختارة والنسبة المئوية	٤٣
٤.	توزيع الاستبانات وفق الجامعات الفلسطينية والعدد الكلي للاستبانات الموزعة واعداد المستجيبين لها	٤٨
٥.	التوزيع التكراري لعيبة الدراسة حسب متغير الجنس والنسبة المئوية	٥١
٦.	التوزيع التكراري لعيبة الدراسة حسب متغير العمر والنسبة المئوية	٥١
٧.	التوزيع التكراري لعيبة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة والنسبة المئوية	٥٢
٨.	التوزيع التكراري لعيبة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بعد ترتيب الفئات	٥٣
٩.	تأثير معادة شيفيه (Scheffe) في اثر سنوات الخبرة على الروح المعنوية	٥٤
١٠.	التوزيع التكراري لعيبة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي والنسبة المئوية	٥٥
١١.	التوزيع التكراري لعيبة الدراسة حسب متغير الراتب والنسبة المئوية	٥٦
١٢.	التوزيع التكراري لعيبة الدراسة حسب متغير مكان العمل (الجامعة) والنسبة المئوية	٥٧

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١٣.	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل والنسبة المئوية	٥٨
١٤.	تحليل التباين الأحادي لعامل الجنس نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية	٥٩
١٥.	تحليل التباين الأحادي لعامل العمر نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية	٦٠
١٦.	تحليل التباين الأحادي لعامل سنوات الخدمة نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية	٦١
١٧.	تحليل التباين الأحادي لعامل المؤهل العلمي نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية	٦٢
١٨.	تحليل التباين الأحادي لعامل الراتب نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية	٦٣
١٩.	تحليل التباين الأحادي لعامل الجامعة نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية	٦٤
٢٠.	تحليل التباين الأحادي لعامل طبيعة العمل (أكاديمي أو إداري) نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية	٦٥
٢١.	مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية	٧٤
٢٢.	متوسطات اجابات العاملين على ابعاد الروح المعنوية وفق النمط الاداري والقيادة	٧٥
٢٣.	متوسطات اجابات العاملين على ابعاد الروح المعنوية وفق العلاقات مع زملاء	٧٦

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
٢٤.	متوسطات اجابات العاملين على ابعاد الروح المعنوية وفق الحوافز والاجور والترقيات	٧٧
٢٥.	متوسطات اجابات العاملين على ابعاد الروح المعنوية وفق ظروف العمل	٧٨
٢٦.	متوسطات اجابات العاملين على ابعاد الروح المعنوية وفق الانظمة والتعليمات	٧٩
٢٧.	اجابات العاملين على استبابة الروح المعنوية فيما يتعلق بمتغيرات الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الراتب .	٨١
٢٨.	المتوسطات الحسائية لمتغير مكان العمل	٨٣

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
.١	استبابة الروح المعنوية	٩٢
.٢	بيان مجلس اتحاد نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية	٩٨
.٣	بيان نقابة مدرسي وموظفي الجامعات والمعاهد الخاصة / فرع جامعة النجاح الوطنية	٩٩

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

كشفت الأبحاث والدراسات في مجال الروح المعنوية عن أهمية العامل الإنساني في الإدارة ، وأكدت ان كفاية العامل الإنتاجية تتأثر الى حد كبير بروحه المعنوية (هاشم ، ١٩٨٠) ويقصد بالروح المعنوية تلك الروح او المزاج السائد بين جماعة من الأفراد الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة وبثقة الفرد في دوره في الجماعة ، وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة والأستعداد من أجل تحقيق أهدافها . فالروح المعنوية تشير الى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة ، كما تشير الى علاقة الأفراد بالقيادة والى احساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله (عيسوى ، ١٩٧٧) .

وأكدت الدراسات ان العلاقة الإنسانية ، هي تلك التي تتضمن وتنطوي على خلق الثقة والتعاون والتفاهم التام بين الإدارة وأفراد القوى العاملة ، وأظهرت ان الطاقات الكامنة للعاملين تنطلق وتتكشف عندما تتحسن علاقات العمل في المؤسسة ، وان أكبر المشكلات التي تواجهها الإدارة هي تنمية التعاون الاختياري بين الأفراد وبث روح الفريق فيهم (طوقان ، ١٩٩١ ، السعافين ، ١٩٩٢) .

واشار هاشم (١٩٨٠) الى أن القوة الحقيقية للمؤسسة تكمن في الأفراد أكثر ما تكمن في النظم والأجراءات أو رأس المال ، وان المؤسسة القادرة على رفع الروح المعنوية للعاملين ، انما تكون قادرة على تدعيم مركزها ومقابلة تحديات التغييرات الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تحرير قوى الأنتاج والأبتكار لدى أفراد القوى العاملة .

ان توفير الظروف الملائمة للنمو المهني للعاملين ، واعداد نظام متطور للأداء الجيد لجميع الفعاليات والأعتراف بأهمية الكفاية العلمية ، وتقديم المكافآت للجهد المتميز والتسهيلات التقنية ، والتقدير المعنوي والمكافآت المادية كلها عوامل مهنية وحوافز تدفع الى الأنتاج المتميز (زيد الكيلاني وعدس ، ١٩٨٤) .

ويعتبر التعليم العالي من العناصر الأساسية لنهضة الأمة ، ويقدر ما يكون هذا التعليم مزدهراً متقدماً ، بقدر ما يسهم بفعالية في حركة الأستقلال والتحرر ، وذلك من خلال ما يؤمله من مفكرين وأدباء وعلماء ومخططين في شتى مجالات المعرفة (رشيد ، ١٩٨٩) .

وفي السنوات القليلة الماضية ، بدأ الاهتمام يتزايد في دراسة موضوع الحوافز ، والرضا عن العمل أو عدم الرضا لدى اعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وعلى سبيل المثال دراسة ويللي (Willie , 1982) ودراسة رامسي (Ramsey , 1982) ، ودراسة لوك (Lock,1983) ودراسة هوتن وجوب (Hutton & Jobe , 1985) ودراسة سورونيللي ونير (Soroinellie & Near , 1986) ويبدو ان هذا الاهتمام ظهر كنتيجة لزيادة الشعور بأهمية ومكافة اعضاء هيئة التدريس في رسم المستقبل لمجتمعاتهم ، وللقوة التي يملكونها في تطوير ونقل الاهداف والغايات لمؤسسات التعليم العالي ، وكذلك للاعتقاد السائد بأن اعضاء هيئة التدريس الراضين عن عملهم هم أكثر قدرة على القيام بواجباتهم وبمستوى اعلى من الفاعلية من زملائهم غير الراضين (طناش ، ١٩٩٠) .

وفي هذا المجال يرى ابراهيم ، والمبنتاوي (١٩٨٢) أن العقول والكفايات العلمية هي العامل الاساسي في تشكيل الجامعة ، حيث تعتمد مكاتها على نوعيتهم ونشاطهم الفكري ، وعليهم يعتمد المجتمع لتوسيع المعرفة وتدريب الطلاب . .

والجامعة مؤسسة اجتماعية ، يفترض أنها تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تنشأ وترعرع فيه ، وقد ينعكس عليها ما في المجتمع من رفاه أو فاقه ، وما فيه من نظام أو فوضى ، وتقدم أو تخلف ، أو ما فيه من عدل أو ظلم ومع ذلك يفترض في الجامعة أن تكون مؤسسة للعلم والثقافة ، ومنازه للحضارة والتقدم وان تسبق المجتمع وتكون عاملاً في تقدمه . ان جامعاتنا العربية ما زالت ناشئة ، وما زالت متأثرة ببعض السلبات التي تسود مجتمعاتها ، وما زالت بحاجة الى عمل الكثير في سبيل تطوير إمكاناتها وسياساتها وانظمتها ووسائلها ، وكل هذا لا بد وان ينعكس على استقرار عضو هيئة التدريس والعاملين في هذه الجامعات ، وما يمكن ان يحقق من مستويات الكفاية والانجاز (زيد الكيلاني وعدس ، ١٩٨٤) .

ان مسؤولية التعليم العالي العربي تظل هي المدخل التاريخي الى طموح الامة العربية في دخول حضارة العصر وفي قيادة عملية التنمية الشاملة بجانيها الانساني والمادي تحديثاً للشخصية العربية والفكرية، وتمكيناً للامة العربية من تحقيق اهدافها القومية واستئنافاً لدورها الحضاري (جابر، ١٩٨٤).
ان للجامعة رسالة مهمة ولذلك فان النهوض بها وتطويرها وتدعيمها مالياً وبشياً ، رسالة قوية لا يستهان بها ولا سيما لانه تريد ان تبني نفسها وسط الامم (عيسوي ، ١٩٨٢) .

وعلى صعيد الجامعات المحلية فانها تقوم بتحمل مسؤوليات جسيمة ، الا انها ما زالت تعاني من معوقات متعددة تكبح انطلاقها وتقدمها في مجالات حيوية ، فعلى الصعيد العام يجب عدم اغفال الاثر السلبي للاحتلال على نفسية العاملين في الجامعة ، فليس من السهل ان يعايش المرء وضماً يكون فيه مسلوب الحرية ، قليل الارادة ، مهذور الحقوق مهدداً على الدوام ومزعزعاً في أمنه واستقراره ، وبالطبع لا يمكن ان يشكل هذا الوضع مناخاً ايجابياً ملائماً لتشغيل قدرات الانسان وطاقاته ، أما على الصعيد الداخلي ، فالمناخ الجامعي في الجامعات المحلية لا يساعد على تحفيز البحث العلمي ، الذي يعتمد عليه كاساس رئيسي لتقييم اعضاء هيئة التدريس ، وتحفيز البحث العلمي يستلزم اصلاً العمل على توفير افضل الشروط الممكنة لتحقيق الاستقرار الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس ، وتأمين أفضل الظروف الوظيفية التي تكفل لهم الاستقرار النفسي في مكان العمل . فالاستقرار الوظيفي والنفسي يهيء لعضو هيئة التدريس المناخ المناسب لتركيز جهده وتفكيره على تطوير اهتماماته الاكاديمية (جرباوي ، ١٩٨٦) .

ومن أصعب المشاكل التي يواجهها العاملون في الجامعات الفلسطينية ، التشويه السائد في الملاقه بين الفئات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة ، وعدم وضوح الادوار والصلاحيات والمسؤوليات فيها ، وكثيراً ما يؤدي ذلك الى التناحر بين الفئات المختلفة من طلبة واساتذة وموظفين واداريين ومجالس امان ، وكثيراً ما تعتبر هذه الفئات بعضها فئات متباينه في مصالحها وغاياتها ، وبالتالي تسود بينها علاقات الخصم بخصمه (المجلس الأعلى للتربية والثقافة والعلوم ، ١٩٨٥) .

ان النظام الاجتماعي في جامعات الضفة الغربية نظام مميز نظراً للظروف السياسية التي تتج عنها مشكلات من الاوضاع والصراعات الداخلية بين الطلبة ، أو بين الطلبة والعاملين من جهة ومجلس الامناء من جهة أخرى مع انعدام سلطة وطنية ضابطة في الضفة الغربية تعمل على خلق ظروف مناسبة لاستقرار الكفايات العلمية في جامعاتنا الوطنية (الحنبلي ، ١٩٩٣) .

وإذا كان خبراء اقتصاديات التربة يتحدثون عما يصبب اقتصاد الامة من هجرة الكفايات العلمية ، فماذا نقول عندما نخسر جامعات الضفة خلاصة الخلاصة من الاساتذة من أعلى قمة هرمها التعليمي ، وتشير احصائيات مجلس التعليم العالي لعام (١٩٩٢) ان مجموع الفاقد من الكفايات العلمية ما بين الاعوام (٧٧ - ١٩٩٢) بلغت حوالي (٥٢٠) كفاءه علميه من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس (الحنبلي ، ١٩٩٣) .

ان المسؤوليات الضخمة التي يتحملها التعليم العالي في الأراضي المحتلة تدفعنا الى الحرص على هذا التعليم ومستواه ، فنحن مجتمع يواجه أكثر تحديات العصر شراسه ولا يجوز ان تقبل بأقل من الأفضل (المجلس الأعلى للتربية والثقافة والعلوم ، ١٩٨٥) .

ان أوضاع التعليم العالي في المناطق المحتلة لم تعد تحتمل التخبط والازدواجيه ، ولقد حان الوقت بعد سنوات تجربة التعليم الجامعي الشروع بالانتقال الى مرحلة التخطيط العلمي (الجرباوي ، ١٩٨٦).

ويعتقد الباحث ان دراسة اوضاع العاملين في الجامعات الفلسطينية هي مسألة هامه وملحه ، ولقد بات واضحاً ان الادارة تعتبر أهم عناصر الانتاج . وان أهم ما فيها العنصر الانساني ، هو أهم ما فيها وان كنا هنا في الاراضي المحتلة لا نستطيع مزاحمه ومنافسه الدول المتطورة من حيث انتاج واستخدام الآلات المتطورة ، وإذ كنا نملك دوراً في العنصر الثاني وهو الانسان كعنصر مهم في العملية الانتاجيه ، فان المطلوب هو زرع التقه والامل وبناء الانسان من أجل تفجير الطاقات الكامنه الموجودة (أبو جاموس ، ١٩٩٢) .

ان افتقاد الجامعات في الضفة الغربية للكفاءات البشرية في ظل هذه الظروف الصعبه ، يعني شللاً للقياديين التنظيميين والاداريين في شتى المجالات للمجتمع الفلسطيني الذي من المتوقع ان يتسلم زمام اموره في المستقبل القريب .

وقد ورد في ميثاق التعليم العالي ما يشير بشكل حاسم الى الدور الذي يلعبه العاملون في الجامعات الفلسطينية :

المادة (١) : العاملون في مؤسسات التعليم العالي هم الهيئة التنفيذية الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق أهداف هذه المؤسسات .

المادة (٢) : يسمى العاملون في مؤسسات التعليم العالي الى خدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره وتنميته من خلال اتاجهم العلمي والثقافي والابداعي ونشاطاتهم المختلفة .

المادة (٣) : للعاملين في مؤسسات التعليم العالي حرية التفكير والتعبير وتشكيل نقاباتهم واتحاداتهم الخاصة بهم بهدف الحفاظ على السمة الوطنية للافراد والمؤسسات (كاتبه ، ١٩٨٤) .

ويرى كاتبه المدير التنفيذي لمجلس التعليم العالي في العام ١٩٨٤ ان مؤسسة التعليم أو الجامعة تكتمل عند مقدرتها على القيام بالوظائف التالية :

١ - تعليم الطلبة واكسابهم المهارات وتقويمهم .

٢ - اجراء الأبحاث العلمية .

٣ - منح الدرجات العليا .

٤ - التفاعل مع المجتمع حولها بتلمس احتياجاته ومناقشة أفضل السبل لحل المشكلات اليومية التي تواجه المواطنين .

ويرى كاتبه (١٩٨٤) ان نشاط الجامعات في الأرض المحتلة لا يزال مقتصرأ على عملية

تعليم وتقويم الطلبة ، وحتى تستطيع الجامعات الأهتمام بالأهداف الجامعية الأخرى والتي يقع على

كاهل العاملين مسؤولية وامكانية انجازها فلا بد من الوقوف على واقع العاملين وتقويمه لمعرفة مواطن

الضعف فيه .

نبذة عن الجامعات الفلسطينية

يوجد في الضفة الغربية وقطاع غزة ثماني جامعات رسميه جميعها اعضاء في مجلس التعليم العالي وهي :

- ١ - جامعة بيرزيت : وتقع في بلدة بيرزيت الى الشمال من مدينة رام الله .
- ٢ - جامعة بيت لحم : وتقع في مدينة بيت لحم .
- ٣ - الجامعة الاسلامية وتقع في مدينة غزة .
- ٤ - جامعة الخليل وتقع في مدينة الخليل .
- ٥ - جامعة القدس : وفيها أربع كليات لكل واحد منها حرم جامعي مستقل وهي
أ - كلية العلوم والتكنولوجيا ، أبو ديس وتقع في مدينة القدس .
ب - كلية الآداب للبنات وتقع في مدينة القدس .
ج - كلية الدعوة وأصول الدين في مدينة القدس
د - الكليه العربية للمهن الطبيه وتقع في مدينة البيره .
- ٦ - جامعة النجاح الوطنية ، وتقع في مدينة نابلس .
- ٧ - جامعة القدس المفتوحة ، ولها مراكز تعليميه في مختلف مدن الضفة الغربية ، نابلس ، وطولكرم وجنين ورام الله والقدس وبيت لحم والخليل) ويوجد مركز تعليمي في غزة .
- ٨ - جامعة الازهر ، غزة ، وتقع في مدينة غزة (الدليل الاحصائي ١٩٩٥/٩٤) .

١ - جامعة بيرزيت :

تقع جامعة بيرزيت في بلدة بيرزيت الى الشمال من مدينة رام الله . أسست مدرسة بيرزيت الابتدائية عام ١٩٢٤ وتم تطوير هذه المدرسة الى مدرسة ثانوية ، ثم كلية متوسطة ، وفي عام ١٩٧٢ تقرر تطويرها الى جامعة وتحويلها من مؤسسة خاصة الى مؤسسة عامة وتم تشكيل مجلس أمناء للإشراف عليها (كاتبه ، ١٩٨٣) .

تحتوي جامعة بيرزيت خمس كليات هي (العلوم والآداب والتجارة والاقتصاد والهندسة والبرامج الخاصة) وتمنح درجة البكالوريوس بالإضافة الى الدبلوم العالي والماجستير في كلية البرامج الخاصة ، بلغ عدد الطلبة فيها في العام الدراسي ٩٤ / ١٩٩٥ (٣٠١٣) طالب وطالبة .
بلغ عدد العاملين فيها في العام الدراسي ٩٤/٩٥ في التدريس والادارة (٤٨٤) فرداً (الدليل الاحصائي ١٩٩٥/٩٤) .

٢ - جامعة النجاح الوطنية :

وتقع في مدينة نابلس ، أنشئت مدرسة النجاح في نابلس سنة ١٩١٨ ، وتطورت الى ثانوية كاملة في سنة ١٩٤١ ، وفي سنة ١٩٦٥ افتتح فيها معهد تدريب المعلمين فسميت : كلية النجاح الوطنية ، أما في سنة ١٩٧٧ فقد تم تطويرها الى جامعة يشرف عليها مجلس أمناء (كاتبه ، ١٩٨٣) .
تضم جامعة النجاح ٩ كليات (الآداب والعلوم التربوية والشريعة والعلوم والهندسة والصيدلة والاقتصاد والعلوم الادارية والفنون الجميلة والزراعة) وتمنح درجات البكالوريوس والماجستير والدبلوم العالي وتضم الجامعة كلية النجاح المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم .
بلغ عدد الطلبة فيها في العام الدراسي ١٩٩٥/٩٤ (٥٥٥١) طالباً وطالبة .
بلغ عدد العاملين فيها في العام الدراسي ١٩٩٥/٩٤ (٤٠٦) موظفاً في التدريس والادارة (الدليل الاحصائي ، ١٩٩٥ /٩٤)

٣ - جامعة بيت لحم :

تقع في مدينة بيت لحم ، افتتحت جامعة بيت لحم عام ١٩٧٣ بتنسيق بين المسؤولين المحليين واخوه دي لاسال في بيت لحم والقاصد الرسولي في القدس والسده البابوية ويشرف على الجامعة هيئة ادارية مؤلفة من ٦ أعضاء ومجلس أمناء مكون من ١٤ عضواً (كاتبه ، ١٩٨٣) .

تضم جامعة بيت لحم ٥ كليات هي : (الآداب التربية والعلوم وادارة الأعمال ، التمريض ومعهد ادارة الفنادق) وتمنح درجة البكالوريوس والدبلوم العالي ، بلغ عدد طلبةها عام ٩٤/٩٥ (٢٠٨٦) طالباً وطالبة .

بلغ عدد العاملين فيها عام ٩٤/٩٥ من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية (١٨٠) عاملاً (الدليل الاحصائي ١٩٩٥ /٩٤) .

٤ - جامعة الخليل :

تقع في مدينة الخليل ، تأسست ككلية شريعة في مدينة الخليل سنة ١٩٧١ ضمن جمعية مركز الدراسات الاسلامية ، واتخذ مجلس الامناء قراراً بتحويل اسم هذه المؤسسة الى " جامعة الخليل " بعد افتتاح كلية الآداب سنة ١٩٨٠ ويشرف على الجامعة مجلس أمناء (كاتبه ، ١٩٨٣) .

تضم جامعة الخليل أربع كليات : (الآداب ، العلوم ، الشريعة ، الزراعة) وتمنح درجة البكالوريوس وقد بلغ عدد طلبتها عام ١٩٩٥/٩٤ (١٤٤٩) طالباً وطالبة ، وقد بلغ عدد العاملين عام ١٩٩٥/٩٤ (١١٨) (الدليل الاحصائي ٩٥/٩٤) .

٤٧١٠٨٨

٥ - جامعة القدس :

وفيها أربع كليات لكل منها حرم جامعي مستقل وهي :

أ - كلية العلوم والتكنولوجيا / أبوديس وتقع في مدينة القدس أفتحت في العام ١٩٨١ .

ب - كلية الآداب للنبات ويتبع لها معهد عالٍ للآثار الاسلامية وتقع في مدينة القدس ، افتتحت عام ١٩٨٢ وهي خاصة بالاناث .

ج - كلية الدعوة وأصول الدين وتقع في مدينة القدس ، تأسست عام ١٩٧٨ .

د - الكلية العربية للمهن الطبية وتقع في مدينة البيرة . تأسست عام ١٩٧٩ .

بلغ عدد طلبتها عام ١٩٩٥/٩٤ (٢١٢٣) طالباً وطالبة .

بلغ عدد العاملين فيها عام ١٩٩٥/٩٤ في قطاع التدريس والادارة ٢٤٦ ، (كاتبه ، ١٩٨٣ ،

الدليل الاحصائي ، ٩٥/٩٤) .

العاملون في الجامعات الفلسطينية :

أ - المدرسون : بلغ عدد العاملين في الجامعات الفلسطينية للعام الدراسي ١٩٩٥/٩٤ (١١٤٢) شخصاً منهم (٩٩٤) ذكوراً ويشكلون ٨٧% من مجموع العاملين و (١٤٨) أنثى ويشكلن ١٣% من مجموع العاملين .

ب - العاملون في الجامعات الفلسطينية في جميع القطاعات (تدريس ادارة خدمات / دوام كلي وجزئي للعام ٩٥/٩٤ . بلغ عدد العاملين في الجامعات الفلسطينية في جميع القطاعات (٢٦٨٤) شخصاً منهم (٢١٨١) ذكوراً و (٥٠٣) انثى . من بينهم (٢٢٦٥) يعملون بدوام كلي و(٤١٩) شخصاً يعملون بدوام جزئي (الدليل الاحصائي ، ١٩٩٥/٩٤) .

مشكلة الدراسة واسئلتها :

لقد ازدادت أهمية الإدارة في عالم اليوم وأصبحت تعتمد في حل مشكلاتها على أسلوب يجمع بين الخبرة والعلم ، وانطلاقاً من هذه الحقيقة ومن كون الإدارة عملية إنسانية تهدف الى توفير التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية ، فقد استرجع الباحث سلسلة من الطروحات والملاحظات التي تكونت لديه بحكم وظيفته في دائرة شؤون الموظفين في إحدى مؤسسات التعليم العالي ، وارتباطه بالعمل الجامعي لسنوات طويلة ، وعلاقاته الشخصية مع عدد كبير من العاملين في الجامعات الفلسطينية استطاع ان يرصد مجموعة من الملاحظات والحالات الإدارية التي اوحى له بهذه الدراسة .

كما ان لقرارات ومراجعات الباحث لأدبيات الإدارة التربوية عموماً وموضوع الروح المعنوية خصوصاً ، أثراً في تبني هذه الدراسة . وقد تجمعت لديه الملاحظات التالية :

١ - أبدى العديد من العاملين تدهورهم وقلقهم تجاه ظروف العمل في المؤسسات التي يعملون بها والتي أشارت بدورها الى انخفاض في الروح المعنوية .

٢ - لاحظ الباحث أن العاملين في أكثر من مؤسسة تعليم عالٍ ، قاموا باضرابات متكررة وتعلق للدوام وأصدرت تقاباتهم بيانات احتوت على عبارات يستشف منها (انظر الملحق رقم (٢)) قلق العاملين وتدهورهم من أوضاع العمل وعدم اطمئنانهم الوظيفي والنفسي .

٣ - تأثرت جامعات الأرض المحتلة بالأزمة المالية الخائقة التي أثرت بشكل كبير على نفسية العاملين وأسرههم وزادت لديهم القلق حول مستقبلهم الوظيفي .

٤ - ظهر من خلال دراسة علمية أجريت حول هجرة الكفاءات العلمية ان هنالك تزايداً ملحوظاً في اعداد المستقلين ، والذين أفاد بعضهم أن السبب في تركه للعمل يعود الى عدم رضاه ومحاولة البحث عن ظروف أفضل للعمل في مؤسسات أخرى (الحنبلي ، ١٩٩٣) .

٥ - انخفاض نوعية الخدمات الأساسية المقدمة للعاملين في الجامعات وانشغال تقابلات العاملين في صراعات داخلية مع ادارات هذه الجامعات محاولة توفير بعض احتياجات العاملين الأساسية مثل التأمين الصحي ونظام التكافل ونظام التقاعد وأنظمة الترقيات وغيرها .

٦ - الشروط التعاقدية للعاملين :

أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي هو توظيف أعضاء هيئة التدريس بشروط تعاقدية أفضل مما هي عليه الآن . فتجديد التعاقد سنوياً يبقى عضو هيئة التدريس قلقاً على مستقبله الوظيفي حيث يرى الجرباوي (١٩٨٦) ان هذه الشروط التعاقدية منهكة نفسياً ومعيقه إنتاجياً .

وعلى ضوء الأهمية التي يوليها الفكر الإداري للروح المعنوية وبحكم سلسلة من الطروحات والملاحظات التي تكونت لدى الباحث فإنه يعتقد بضرورة التعرف على شعور العاملين بأسلوب علمي . وقد هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي الى قياس الروح المعنوية والتعرف على الأسباب الكامنة وراء انخفاضها و / أو ارتفاعها .

وقد هدفت هذه الدراسة الى الاجابة على السؤالين التاليين :

- ١ - ما هي مستويات الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ؟
 - ٢ - هل لبعض المتغيرات المتعلقة بالعاملين (من حيث العمر ، الخدمة ، المؤهل العلمي ، الراتب ، والجنس ومكان طبيعة العمل) تأثير على مستويات الروح المعنوية لديهم ؟
- أهمية الدراسة :**

تمثل أهمية هذه الدراسة في أنها أول دراسة تتطرق بشكل مباشر الى الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية (في حدود علم الباحث) ، والقائماً الضوء على واقع العاملين في هذه الجامعات ، انطلاقاً من أهمية دورهم الفاعل على مستوى الضفة الغربية ، وحساسية عملهم وما يمثله على تقدم المجتمع الفلسطيني نحو الغد الأفضل وقد سبق ان قام عدد من الباحثين بدراسات متعلقة بالرضا الوظيفي عند المعلمين ، حيث قام السعافين بدراسة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المعاهد الحكومية في قطاع غزة ، وقام طوقان () بدراسة بعنوان النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين ، ويأمل الباحث ان تحقق هذه الدراسة الأهداف التالية :-

- ١ - الكشف عن واقع الروح المعنوية للعاملين ، لما لذلك من أثر في إنتاجهم والذي ينعكس على قطاع حيوي وأساسي في المجتمع الفلسطيني .
- ٢ - تمكين إدارات الجامعات من معرفة مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين ، وبالتالي صياغة البرامج والأهداف وتوفير أفضل الاجراء للعاملين لتحقيق أهداف الجامعات بكفاءة وفاعلية .

- ٣ - زيادة كفاءة العملية الادارية والتعليمية في الجامعات عن طريق تحسين ظروف العاملين .
- ٤ - ستعطي نتائج الدراسة للمسؤولين عن التعليم العالي الفرصه للاطلاع والتعرف عن قرب على واقع العاملين ومشاكلهم الوظيفية والمعنوية وأسبابها .
- ٥ - نتائج الدراسة ستكون من الأهمية بمكان في وقف نزيف الكفاءات العلمية من التسرب الى خارج الوطن اذا تيسر للمسؤولين معالجة هموم العاملين ، وتوفير أفضل الاجواء التي تعمل على استقرار العاملين وتفاعلهم بشكل بناء .

فرضيات الدراسة :

تحاول هذه الدراسة التأكد من صحة الفرضيات التالية :

- ١ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبابة الروح المعنوية ، تعزى الى متغير العمر ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ، الراتب ، الجنس .
- ٢ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبابة الروح المعنوية ، تعزى الى الجامعة التي يعملون بها .
- ٣ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبابة الروح المعنوية ، تعزى الى متغير طبيعة العمل ، (اكايمي او اداري) .

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية الذين يحملون مؤهلات بكالوريوس فاعلى ، والذين أنهوا (٣) سنوات في الخدمة في جامعاتهم ، ويشمل ذلك أعضاء الهيئتين التدريسية والادارية في الجامعات التي يشملها البحث . وهي جامعة القدس ، جامعة النجاح ، جامعة بيرزيت ، جامعة بيت لحم ، جامعة الخليل وقد استثنى العاملون الذين لهم سنوات خدمة أقل من ٣ سنوات وذلك لاعتقاد الباحث بأنهم متحمسون لعملهم ، كذلك تم استثناء العاملين الذين يحملن درجة أقل من البكالوريوس لاعتقاد الباحث انه يقومون عادة بأعمال لا تمس العملية التعليمية بشكل مباشر وهم في الأغلب يقومون بأعمال السكرتاريا او الخدمات العامة .

وقد تم استثناء جامعة القدس المفتوحة لأنها تختلف في نمط تعليمها وادارتها وفلسفتها عن باقي الجامعات الفلسطينية ، اضافة الى أن عدداً من العاملين في الجامعات الأخرى يعملون في جامعة القدس المفتوحة .

مصطلحات الدراسة :

الروح المعنوية :

يقصد بالروح المعنوية تلك الروح او المزاج السائد بين جماعة من الأفراد الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة وبثقة الفرد في دوره في الجماعة ، وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة والاستعداد من أجل تحقيق أهداف الجماعة . فالروح المعنوية تشير الى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة ، كما تشير الى علاقة الأفراد بالقيادة والى احساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله . (عيسوي ، ١٩٧٧) .

الرضا الوظيفي :

ويقصد به مجموعة المشاعر المتصلة بالدافعية والحماسة للعمل ، كما أنه تعبير عن الجو العام الذي يسود المؤسسة والذي يمثل نتاج اتجاهات الأفراد وأرائهم بالظروف المحيطة بالعمل ، وكما يعتبر النشواني (١٩٨٣) هذا المفهوم اشارة الى الجو العام المحيط بالعمل ، حيث أنه اذا ظهر مجموعة من الأفراد مشاعر الحماسة والتفاؤل تجاه الأعمال التي يقومون بها ، فان هذا الجو السائد يمكن وصفه بأنه روح معنوية عالية أو تعبير عن مشاعر الرضا عن العمل . أما اذا كان الأفراد غير راضين وقلقين تسود بينهم روح الأتقاد وعدم الأستقرار والتشاؤم ، فان هذه الأشكال من ردود الأفعال بينهم يمكن أخذها مظهراً للروح المعنوية المنخفضة ، واعتبارها مستوى متدنياً من الرضا الوظيفي .

العاملون :

المقصود بها في هذه الدراسة ، كل من كان حاصلًا على الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس ، او حاصلًا على شهادة الماجستير ، او الدكتوراة ويعمل في الهيئة التدريسية او الإدارية في إحدى جامعات الضفة الغربية .

الفصل الثاني

أدب الدراسة التربوي

القسم الأول : الأدب التربوي

القسم الثاني : الدراسات العربية والاجنبية

الفصل الثاني أدب الدراسة التربوي

مقدمة :

يشمل هذا الفصل على قسمين :

الأول : خلفية دراسية مستمدة من الفكر الإداري والنظريات والآراء المتعلقة بالروح المعنوية والعوامل المؤثرة ويهدف هذا القسم الى تدعيم الدراسة بالأدب التربوي .

الثاني : يتناول عرضاً لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الروح المعنوية والرضا الوظيفي .

القسم الأول : الأدب التربوي

يرى هاريس (Harris , 1976 P.126) ان الإدارة هي توفير نوع من التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة . ومعنى هذا ان محور العملية الإدارية هو العنصر البشري وكيفية تحقيق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة ، وهذه الحقيقة هي التي تضيء على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية ذات ابعاد اجتماعية واقتصادية وسياسية . وما دامت الإدارة عملية لها كل الأبعاد السابقة فانها يجب ان تصبح عملية رشيدة تحقق اهدافها باكفاً استخداماً للمكانات المتاحة مع توفير افضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري (بطاح ، ١٩٧٩) .

ولما كانت الجامعات منذ القدم تحتل الصدارة في المجتمع لاعتبارها مركز اشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة ، والمنبر الذي تنطلق منه آراء المفكرين الاحرار والعلماء والفلاسفة ورواد الإصلاح والتطوير ، فلا بد اذن من العمل على توفير مناخ نفسي ملائم ومحفز يتسم باحترام الكفايات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتشجيع اصحاب الكفايات على الصمود في مؤسساتهم التعليمية (محسن ، ١٩٩٥) .

ان التغيير الذي يلف العالم اليوم ، والسرعة التي يتم بها ، والكم من المعلومات الجديدة والمخترعات التي تجد طريقها خارج المعامل والتطبيقات التكنولوجية التي تغمر أسواق العالم تفرض

على الجامعات التي هي " معامل انتاج القوى البشرية " ان تراجع نفسها بهدف تحقيق افضل الاهداف المرجوه بكفائه وفاعلية ومواكبة التقدم العلمي (راشد ، ١٩٨٨ ومحسن ١٩٩٥) .

ومع أن جامعاتنا الفلسطينية تقوم بتحمل مسؤوليات جسيمة الا انها لا زالت تعاني من معوقات متعددة تمنع انطلاقتها وتقدمها في مجالات حيوية . بالاضافة الى القيود الخارجية المفروضة على عمل الجامعات بحكم وجودها تحت الاحتلال ، تعاني الجامعات من مشاكل ذاتية تصب ولو جزئياً في نفس الاتجاه . واذا ما سلمنا بحقيقة ان القيود الخارجية يصعب التحكم بها ضمن الظروف الحالية يبقى المجال مفتوحاً للتداتي الهادف لاصلاح ما يمكن التحكم به من معوقات داخلية . فجامعتنا مؤسسات هامة تقوم بوظائف اساسية يحتاج لها المجتمع ، لهذا فان الواجب يحتم علينا المحافظة عليها وتوطيد دعائمها عن طريق المساهمة الايجابية في حل مشاكلها والارتقاء بها لتحقيق أرقى درجات العطاء (جرياي ، ١٩٨٦) .

ويرى الباحث ان الحديث عن الجامعات الفلسطينية وأهمية دورها يقع على كاهل العاملين فيها واداراتها بالدرجة الأولى لأن العنصر البشري هو الأهم في العملية التعليمية . ويجدر الإشارة الى ان الدراسات العربية التي اهتمت بأوضاع العاملين في الجامعات وكليات المجتمع وقطاع التعليم بشكل عام قد أشارت الى بشكل أو آخر الى المصاعب التي تواجه الكفايات البشرية في الجامعات ودور العلم ومنها على سبيل المثال دراسات (زيد الكيلاني وعدس (١٩٨٤) جرياي (١٩٨٦) وطناش ، (١٩٩٠) وعليمات (١٩٩٠) وحكيم (١٩٨٩) والخبلي (١٩٩٣) .

وقد تناولت الدراسات السابقة الذكر اوضاع العاملين في الجامعات من جوانب مختلفة ولكنها تشترك في استخلاص رئيس ، هو ضرورة الاستمرار في دراسة أوضاع العاملين في الجامعات نظراً لحساسية دورهم وبقصد العمل الجاد الدؤوب على تحسين ظروف عملهم .

لقد كشفت الأبحاث والدراسات في مجال الروح المعنوية عن أهمية العامل الإنساني في الإدارة ، وأكدت أن كفاية العامل الإنتاجية تتأثر الى حد كبير بروحه المعنوية (هاشم ، ١٩٨٠) . وعلى ضوء ذلك فقد ارتأى الباحث أن يتعرض لمفهوم الروح المعنوية اذ أنها تشير الى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة ، كما تشير الى علاقة الأفراد بالقادة ، والى احساس العامل

بالرضا عن نفسه وعن عمله (عيسوي ، ١٩٧٧) وان الرضا الوظيفي والمعنويات العالية عند العاملين هي مؤشر جيد على الإدارة الكفؤة في المؤسسة التي يعملون فيها (بدر ، ١٩٨٣) .
ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي والروح المعنوية في تحديد فعالية أية مؤسسة او تنظيم والتي تزيد من نجاحه العمل والملاقات السائدة داخل المؤسسة ، فان الباحث يرى أهمية دراسة الروح المعنوية باعتبارها واحدة من المعايير التي تسهم في نجاح أو فشل المشروعات والتنظيمات (طوقان ، ١٩٩١) .
وعلى ضوء الأهمية التي يوليها الفكر الإداري للروح المعنوية للعاملين ، فقد اهتم الباحث بأن يتعرض للأدب التربوي لاسناد الدراسة بخلفية مستمدة من الفكر الإداري والدراسات والنظريات المتعلقة بالإدارة وذلك بإيجاز لبعض المفاهيم بالدراسة وهي المعنويات ، معنويات العاملين ، والعوامل المؤثرة في المعنويات ، وعلاقة الرضى الوظيفي بالروح المعنوية .

المعنويات :

تختلف النظرة الى أهمية العمل من شخص لأخر باختلاف الحوافز التي تتأثر بدورها (الحوافز) بالحاجات غير المشبعة ، حيث أن مستوى اشباع الحاجات يساهم في طبيعة مستوى المعنويات ، ويمكن تعريف المعنويات على مستويين .

الأول : وينظر اليه من خلال الاستقرار النفسي للشخص .

والثاني : يمكن تعريفها من خلال التزام أعضاء المجموعة بأهداف ومبادئ المؤسسة . وقد تكون المعنويات مرتفعة داخل مجموعة عمل في حين أن مستواها داخل المؤسسة منخفضة ، وغالباً ما يحدث ذلك في الأوقات التي يشعر بها الأفراد بأنهم مهددون ، حيث اشارت الدراسات الى أن عدم سيطرة الأفراد على ظروف عملهم قد تؤدي الى معنويات منخفضة ، في حين يؤدي خروجهم من حالات الصراع بنجاح الى ارتفاع هذه المعنويات (الإدارة الكفؤة ، ١٩٩٢ م) .

في دراسة أعدها (الرزوق ، ١٩٨٥) توصل الى صفات القيادة الناجحة ويرى الباحث ان الكثير منها يتعلق بعناصر ترفع من معنويات العاملين وتهتم بتوفير أفضل مناخ للعمل ، ومن هذه الخصائص :

- ١ - القدرة على دفع أعضاء المؤسسة واثارتهم وحشهم على تحقيق الأهداف المرجوه .
- ٢ - العدالة ، والقدرة على تطبيق هذا المبدأ بين سائر أعضاء مجموعة العمل .
- ٣ - بناء الصداقة القائمة على روح التعاون والاحترام المتبادل مع العاملين .
- ٤ - اظهار الثقة في العاملين وعدم التشكيك في قدراتهم وامانتهم .
- ٥ - بذل كل جهد ممكن لتحسين بيئة العمل .
- ٦ - العمل على اشراك العاملين في أنشطة الإدارة في حدود قدراتهم وامكاناتهم .
- ٧ - تزويد العاملين - دورياً - بالمعارف والخبرات اللازمة لادارة أعمالهم .
- ٨ - حسن توزيع المهام والمسؤوليات والمراكز الوظيفية بين العاملين .
- ٩ - اتاحة الفرصة للعاملين للأشتراك في برامج التدريب المتعلقة بطبيعة عملهم .
- ١٠ - العمل على تطبيق مبدأ تفويض السلطة في الأمور التي تحقق مزيداً من الكفاءة (في طوقان ، ١٩٩١ ، ص ٢٢) .

معنوية العاملين :

يقصد بالمعنوية (Morale) الحالة النفسية والذهنية والعصية لافراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون . وبمعنى آخر فان المعنوية مصطلح عام يشير الى محصلة المشاعر (Feelings) والاتجاهات (Attitudes) والمواقف (Sentiments) التي تحكم تصرفات الأفراد فكما ان الصحة تشير الى الحالة الجسمانية للفرد فان المعنوية تشير الى الحالة النفسية والذهنية والعصية العامة له (هاشم ، ١٩٧٩) . أما الحالة المعنوية للعاملين في المؤسسة فيمكن الوقوف عليها من واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهرونه تجاه عملهم وتجاه رؤسائهم وزملائهم وتجاه اهداف المنظمة بصفه عامه .

والروح المعنوية عنصر غير ملموس " Intangible " لا يتكشف بطريق مباشر وإنما من خلال ظواهر تعكسها . فالروح المعنوية الجيدة (good morale) تعكسها ظواهر معينة مثل حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم ، وإظهارهم لروح المبدأ والابتكار ، وامثالهم الطوعي للتعليمات واللوائح ، والرغبة الاختيارية في التعاون مع الآخرين ، وربط أهدافهم الشخصية مع أهداف المشروع ، والولاء للمشروع وقيادته والإشادة به في المجتمع الخارجي والشعور بالفخر بالانتماء للمشروع ، وبديهي أن ينعكس ذلك كله على تحقيق أهداف المشروع ، بطريقة اقتصادية وفعالة .

بناءً على ذلك يمكن بالملاحظة ادراك إبعاد المعنوية العاليه أو المنخفضه وان كان ذلك يتطلب بالضرورة وسائل قياس دقيقه للفرقه بين الدرجات المختلفه للمعنوية وقياس اتجاهات ومواقف العاملين نحو جوانب معينه في المشروع .

العوامل المؤثره في الحاله المعنوية :

يمكن القول بأن هناك عدديداً من العوامل التي تؤثر في معنوية العاملين أي على اتجاهاتهم ومواقفهم ومشاعرهم وتعرف بعوامل المعنوية Morale Factors ومنها العوامل التاليه :-

- ١ - كفاية طرق وسائل الاتصال " Communication " في المشروع بحيث يمكن للعاملين ان يقفوا على حقيقة ما يجري بالمشروع وعلى حقيقة دور كل منهم في حياة المشروع ، وان يقتنع كل منهم بأنه يلعب دوراً هاماً في تحقيقه أهداف المشروع الى جانب فهم حقيقة هذه الاهداف .
- ٢ - توافر فرص التقدم والترقي وعدالة وموضوعية أنظمة الترقية وتقدير الكفاءه والتقل ومنح العلاوات وتقييم الوظائف وغيرها .
- ٣ - وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لقدراته وكفاءته ومهارته بحيث تثير واجبات الوظيفة اهتمامه وحماسه .
- ٤ - فاعلية وموضوعية وعدالة أنظمة الاشراف والقيادة .
- ٥ - توافر علاقات طيبه بين العاملين وتوافر فرص الصداقه والتعاون بينهم . كذلك توافر علاقات طيبه

- بينهم وبين ادارة المؤسسة بحيث تتاح فرص الثقة في الاداره . الى جانب فرص احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتواقفهم الاجتماعي المتبادل .
- ٦ - الشعور بالفخر لاداء العمل باعتباره نشاط يستوجب العناية والاهتمام ويقام له وزن خاص .
- ٧ - توافر الفرص لتقديم خدمات ومزايا اضافيه للعاملين .
- ٨ - توفير العمل لمركز اجتماعي مناسب .

وهذه العوامل وغيرها تكفل رضا العاملين عن عملهم وتنشيط جهودهم واستثارة حماسهم لاداء العمل بما يكفل افضل فعليه لتحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة (عيسوي ، ١٩٧٧ ، هاشم ، ١٩٨٠) .

علاقة الروح المعنوية بالرضا الوظيفي :

حظيت مواقف العاملين واتجاهاتهم وميولهم نحو وظائفهم ونحو المؤسسات التي يعملون بها بقدر كبير من اهتمام العلماء والباحثين في مجال الادارة والسلوك التنظيمي . وقد ازداد الاهتمام بشكل واضح منذ بداية القرن الحالي نتيجة للاعتقاد بأن الرضى الوظيفي والروح المعنوية للعاملين تؤثران بشكل كبير في انتاجية الفرد .

وقد تعددت جهات نظر الباحثين وعلماء النفس والاداره حول مفهوم الرضا والروح المعنوية . ويميل بعض الباحثين الى تبني وجهة النظر التي ترى ان مفهوم الرضا الوظيفي يرتبط بمفهوم الروح المعنوية . وان الرضا الوظيفي هو احد مكونات الروح المعنوية . (الخضري ، الشيخ ، سلامة ، ١٩٨٢) وفي هذا المجال يرى الباحث ومن خلال استعراض بعض الآراء والدراسات صعوبة الفصل التام بين الروح المعنوية والرضا الوظيفي ويميل في هذا الصدد الى الاخذ بالرأي القائل انهما وجهان لعملة واحدة .

ويرى الباحث ايضاً ان الروح المعنوية هي الجانب الالهم في تشكيل الرضا الوظيفي لان الامر يتعلق بالجانب الانساني والعلاقات الانسانية والتي يعرفها كيت ديفيز (Keith Davis) بشكل ملخص (في حمزه و خليل ، و رسمية ١٩٨٧) بالقاط التالية :

- ١ - التركيز على الافراد
- ٢ - ان الافراد يعملون في جماعة
- ٣ - اثاره وتوجيه دافعية الافراد
- ٤ - دافعية الافراد تستلزم تنسيق العمل والتعاون .
- ٥ - اشباع الحاجات بطريقة مؤثره ومثمره .

القسم الثاني : الدراسات العربية والاجنبية

١ - الدراسات العربية .

في هذا القسم يستعرض الباحث مجموعة من الدراسات العربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

دراسة (الطوباسي ، ١٩٧١) :

دراسة بعنوان الرضى عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن .

وكانت النتائج لهذه الدراسة كما يلي :-

١ - المعلمين والمعلمات المتزوجون ، كانوا أكثر رضاً عن وظائفهم من المعلمات والمعلمين غير المتزوجين .

٢ - هناك علاقة بين الرضى الوظيفي والعمر ، أي أن الرضى الوظيفي يتناسب مع مستوى العمر ، ويزداد بتقدمه .

٣ - هناك علاقة بين الرضى الوظيفي والجنس وان المعلمات الأناث أكثر رضاً من المعلمين الذكور بشكل عام .

٤ - بينت الدراسة ان المعلمين والمعلمات الذين زادت أعمارهم عن ٣٥ سنة كانوا أكثر رضاً عن العلاقة مع الزملاء وان المجموعة التي أمضت في الخدمة (١٠) سنوات أو أكثر ، كانت أكثر الفئات رضاً عن العلاقة مع المسؤولين .

دراسة بركات (١٩٧٩) :

دراسة (بركات ، ١٩٧٩) بعنوان " أثر العلاقات الانسانية في رفع الروح المعنوية للمعلمين

أجرى الباحث دراسته على كافة مفردات المجتمع من جميع العاملين بدور المعلمين والمعلمات والمدارس الثانوية بمحافظة قنا في مصر حيث بلغ عددهم ٢٠٠ معلماً ومعلمه . واستخدم الباحث

استماره مقابلة شخصيه لجمع البيانات اللازمه وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي :

١ - ان الروح المعنوية المنخفضه لدى المعلمين تمثلت بتأثرها بالسلوك القيادي الذي يتصف به مدير

المدرسة الذي يمارس نمط الادارة الاوتوقراطية .

- ٢ - أجمعت استجابات افراد العينه على ان الروح المعنوية للعاملين تعتمد على المؤشرات التالية :
- أ - الثقة المتبادله والتعاون بين القاده والمعلمين .
 - ب - مدى دافعية المديرين للنمو المهني للمعلمين .
 - ج - مدى مراعاة المديرين للفروق الفردية للمعلمين .
- ٣ - كما أجمعت استجابات افراد العينه على ان العوامل التاليه لها أثر في دعم العلاقات الطيبه وهي :
- أ - الاتصالات الجيدة
 - ب - الادارة الديموقراطيه
 - ج - التحفيز .
 - د - ممارسة القيادة الجماعية .
 - هـ - مراعاة مشاعر العاملين وتقدير مشاكلهم .

دراسة بطاح (١٩٧٩) :

اجرى أحمد بطاح دراسة بعنوان تأثير نمط قيادة مدير المدرسه على علاقات الهيئه التدريسيه وروحها المعنوية "

تكونت عينه الدراسة من ٨٧ مديراً و (٦٨٧) مدرساً نصفهم من الذكور والآخر من الاناث وقد اخذت العينه من مجتمع الدراسة الذي تشكل من المديرين والمعلمين للعام الدراسي ٧٨/٧٧ ومن جميع محافظات المملكة الاردنية الهاشمية .

وتصدت الدراسة للاجابه على السؤالين التاليين :

١ - ما مدى تأثير نمط السلوك القيادي لمدير المدرسه على العلاقات الشخصية القائمة بين اعضاء هيئة التدريس في المدرسه ؟

٢ - ما مدى تأثير نمط تأثير السلوك القيادي لمدير المدرسه على الروح المعنوية للهيئه التدريسيه في المدرسه ؟

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- ١ - هناك فرق دال احصائياً بمستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات ، درجات المعلمين على قياس العلاقات الشخصية تعزى الى التفاعل بين نمط القيادة والجنس من ناحية وبين التأهيل المسلكي والجنس من ناحية أخرى .
- ٢ - هناك فرق دال احصائياً بمستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات علامات المعلمين على مقياس الروح المعنوية يعزى الى الجنس .
- ٣ - ليس هنالك فروق داله احصائياً بين متوسطات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى الى النمط القيادي والتأهيل المسلكي .

دراسة العديلي (١٩٨١) :

اجرى العديلي (١٩٨١) ، دراسة بعنوان الرضى الوظيفي ، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية .

شملت الدراسة (٢٤٤) من العاملين والمدراء السعوديين الذين يعملون في مجال الإدارة العامة في مدينة الرياض وكانت من نتائج هذه الدراسة ان أفراد عينة الدراسة كانوا متفقين في تقديرهم للعناصر المتعلقة بالرضى الوظيفي أو عدمه ، وبينت الدراسة ان الرضى الوظيفي ظاهرة تتكون من تسعة أبعاد وهي :

- ١ - النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات تخص العمل .
- ٢ - الطرق المتبعة في الأشراف .
- ٣ - المسؤولية والأعتراف والعلاقة مع الزملاء والرؤساء .
- ٤ - الضمان والراتب .
- ٥ - فرص الترقى والتقدم الوظيفي .
- ٦ - ظروف بيئة العمل .
- ٧ - متطلبات العمل .

٨ - الحالة الاجتماعية .

٩ - أنظمة واجراءات الإدارة بالأعتراف الشخصي .

وأخيراً عزت الدراسة اسباب تشابه اجابات أفراد العينة على أسئلة الأستبانة الى وحدة الثقافة والحضارة والبيئة .

دراسة (عليماث ١٩٩٠)

أجرى عليماث دراسة بعنوان " أثر مشاركة أعضاء هيئة التدريس لكليات المجتمع الأردنية في اتخاذ القرارات الإدارية على روحهم المعنوية " .

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر مشاركة أعضاء هيئة التدريس لكليات المجتمع الأردنية في اتخاذ القرارات الإدارية على روحهم المعنوية . وقد استخدم الباحث اداتين لجمع المعلومات الأولى استبانة لقياس مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الإدارية في كليات المجتمع الأردني والثانية استبانة تمثل مقياساً للروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الأردنية وتكونت الأولى من ٤٠ فقرة والثانية من ٥٠ فقرة وتم تطبيق الاستبانتين على عينة الدراسة المكونة من (٤٠١) مدرساً ومدرسة من أعضاء هيئة التدريس . وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج كان أبرزها :

١ - ان أعلى نسبة مشاركة في اتخاذ القرارات الادارية في كل المجالات كان في مستوى المشاركة المتدني ، حيث تراوحت نسبة المشاركة في هذا المستوى في المجالات الخمسة ما بين ٥١,٩% - ٦٥,٨% بينما ادنى نسبة مشاركة في مستويات مجالات المشاركة الخمسة كانت في المستوى العالي ، حيث تراوحت ما بين (٨% - ١٩%) .

٢ - وجود فروق ذات دلالة احصائية في المتوسطات الحسائية للروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كافة المجالات المشاركة الخمسة وجميعها عند مستوى الدلالة الأحصائية (٠,٠٠٥ = α) .

٣ - وجود فروق ذات دلالة احصائية في المتوسطات الحسائية للروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في مستويات مشاركتهم الثلاث ، حيث ان مستوى المشاركة العالي في كل مجال ولكل متغير يمتاز بروح معنوية عالية ، أي أنه كلما ارتفع مستوى المشاركة كلما كان مستوى الروح المعنوية أعلى .

٤ - وجود أثر لمتغير الجنس على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ، ولصالح الذكور .

٥ - وجود أثر لتفاعل الجنس مع كل مجال من مجالات المشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات على الروح المعنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0,005$) .

٦ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المؤهل العلمي على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس .

٧ - وجود أثر لتفاعل المؤهل العلمي مع كل مجال من مجالات مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الادارية على الروح المعنوية عند المستوى الاحصائي ($\alpha = 0,0001$) .

٨ - وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة على الروح المعنوية ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة التي تزيد عن ثمان سنوات . وقد أوصت الدراسة بتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار .

دراسة (عطية ، ١٩٨٣) :

قام عطية بدراسة بعنوان " تأثيرات التغير في مكان وظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية ، ورضا وأداء العاملين " . وتمت الدراسة على أحد الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، والتي كانت تستعد لتقل مكاتبها من بناية قديمة الى بناية حديثة . وهدفت الدراسة الى قياس تأثير التغير على جوانب تنظيمية وسلوكية مثل تنظيم العمل ، والعلاقة مع الزملاء ، والعلاقة مع المسؤولين ، ومستوى الأنتاج ، والدافعية ، والرضا الوظيفي .

توصل الباحث الى عدم وجود علاقة بين تغير ظروف العمل الطبيعية وبين رضا العامل الوظيفي ،
وفسر ذلك على ان أفراد العينة كانت تخصصاتهم مهمة وكان اهتمامهم بالدرجة الأولى هو اشباع
حاجات أهم من ظروف العمل مثل زيادة اكتساب الخبرات والمعارف .

دراسة عكاشة (١٩٨٩) :

أجرى عكاشة دراسة بعنوان " المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا
الوظيفي للعاملين " . وهدفت الدراسة الى تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الكليات
والى تحديد العلاقة بين النمط المناخي السائد والرضا الوظيفي للعاملين .

تكونت عينة الدراسة من ست كليات مجتمع من أصل (١١) موجودة في شمال الأردن .
وقد توصلت الدراسة الى ان الكليات الخاصة كانت ذات مناخ تنظيمي مفتوح أما الكليات
الحكومية فقد غلب عليها المناخ التنظيمي المغلق .

أما بالنسبة للرضا الوظيفي للعاملين فقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج كان أبرزها أنه
كان لجنس العاملين تأثير ذو دلالة تعزى لخبرة العاملين ، في حين ظهرت فروق ذات دلالة في
مستوى الرضا تعزى لنوع العمل حيث كان الأداريون بشكل عام أكثر رضا من المدرسين ، وكانوا
أكثر رضا عن العلاقات مع الزملاء والعلاقات مع العمل والرضا عن فرص النمو والتطور ، بينما كان
المدرسون أكثر رضا عن العلاقات مع الإدارة وعن متطلبات وظروف العمل ، وعن الحوافز والأجور .
وخلصت الدراسة الى أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين المناخ التنظيمي للمؤسسة والرضا
الوظيفي للعاملين ، وان نظام القيادة يوحى بما سيكون عليه المناخ التنظيمي للمؤسسة ويحدد بالتالي
لدرجة كبيرة مدى فعالية المؤسسة ونجاحها في عملها . كما بينت الدراسة ان الرضا الوظيفي يتأثر
بمستوى المرحلة التي يعمل فيها العاملون ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة لمشاركة
العاملين في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وبين المناخ التنظيمي من جهة وبين المشاركة في عملية
اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

دراسة حكيم (١٩٨٩) :

أجرى حكيم دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز " هدفت الدراسة الى الحصول على وصف حقيقي للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز من خلال استبيان وزع عشوائياً واحتوى على معلومات يهدف الحصول على وجهة نظر العاملين في ما يخص مجموعة من المقاييس الإدارية :

أ - التسهيلات بالنسبة للمنشآت والمعدات .

ب - الخدمات الوظيفية .

ج - سياسة التوظيف والترقية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والمساعدات الأخرى ومدى تطبيقها.

د - المقاييس الإدارية الأخرى .

وقد أثبتت نتائج هذه الدراسة الدرجة الثانية وعدم الرضا والرغبة المرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس في تحسين هذه المقاييس وتطويرها .

ويورد الباحث موجزاً للتوصيات التي يرى أنها تحقق الرضا الوظيفي :

١ - على الإدارة العليا عمل تقويم فعلي للمقاييس الإدارية التي ذكرت في الاستبيان .

٢ - أخذ وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس وإشراكهم في صناعة القرارات .

٣ - اعطاء فرصة أكبر للبحث .

٤ - على الإدارة العليا القيام بزيارات فردية للعاملين في الأقسام وتطوير الاجتماعات

المتبادلة لأعضاء هيئة التدريس لجميع الأقسام .

٥ - عقد لقاءات غير رسمية كل شهر في نادي الجامعة لزيادة العلاقات الودية .

٦ - عقد اجتماعات متواصلة بين الإدارات التنفيذية المختلفة للجامعة (مثل شؤون موظفين والشؤون

الإدارية والمالية ، ... الخ) .

٧ - اطلاع العاملين على جدول أعمال مجلس الجامعة والمجلس الأعلى ومحاضرها .

دراسة أبو هنطش (١٩٨٩) :

أجرى أبو هنطش دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية " وهي دراسة ميدانية تحليلية وتمت على (٥٤٩) من الأفراد العاملين في كليات المجتمع في الأردن ، وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين في هذه الكليات والى التعرف على اتجاهاتهم نحوالعناصر المختلفة للرضا الوظيفي .
توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ١ - ان الأفراد العاملين في كليات المجتمع في الأردن راضون بشكل عام عن أعمالهم .
- ٢ - ان هناك تفاوتاً في درجة رضى العاملين عن عناصر ومجالات الرضى الوظيفي المختلفة .
- ٣ - هناك تدني واضح في درجة الرضى عن عنصر الراتب وعنصر الترفيه والترقية في العمل .
- ٤ - ان درجة الرضى الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع في الأردن وتتأثر بكل من العمر ، والجنس ، والمؤهل الأكاديمي .

دراسة طناش (١٩٩٠) :

أجرى طناش دراسة بعنوان " الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية " . هدفت الدراسة الى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وعلاقته بالجنس والحالة الاجتماعية والعمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل الأكاديمي ومجموعة الكليات التي ينتسب اليها عضو هيئة التدريس . وقد ضم مجتمع الدراسة (٥٠٠) عضو هيئة تدريس أردني يعملون في الجامعة الأردنية ومتفرغين تفرغاً كاملاً ، ساهم منهم في هذه الدراسة (٢٥٥) عضواً أي بنسبة ٥١٪ . وتكونت أداة الدراسة التي طورها الباحث من جزأين : صفحة المعلومات الشخصية عن كل عضو لتشكّل المتغيرات المستقلة ، ومقياس الرضا عن العمل . وقد استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي لتحليل المعلومات وحدد مستوى الدلالة الأحصائي عند (= ٠,٠٥) كما استخدم طريقة شفيه ثانياً للمقارنة المتعددة .

وقد أشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية ، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة ، والرتبة الأكاديمية ، وطبيعة العمل الأكاديمي ، والكلية التي ينتسب اليها عضو هيئة التدريس . كذلك أظهرت نتائج الدراسة ان مجال ظروف العمل كان مصدراً أساسياً لرضا أعضاء هيئة التدريس ، بينما كان مجالاً الراتب والحوافز أقل مصادر الرضا عن العمل عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية .

دراسة السعافين (١٩٩٢) :

دراسة بعنوان الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لمستوى الرضى الوظيفي لاعضاء الهيئة التدريسية في معاهد اعداد المعلمين والمعلمات التابعة للجهاز الحكومي بقطاع غزة .
الفرض من الدراسة هو تحديد جدوى وفعالية الواقع الوظيفي الذي يعيشه معلمو ومعلمات معاهد المعلمين والمعلمات التابعة للجهاز الحكومي بقطاع غزة .
وهدفت الدراسة الى الاجابة عن السؤالين التاليين :

- ١ - ما هي مستويات الرضا الوظيفي التي يشعر بها معلمو ومعلمات غزة ، في معهد معلمات خانيونس ومعهد معلمي غزة ؟
- ٢ - هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية على مستويات الدلالة (٠,٠٥) و/ أو (٠,٠١) بين رضا المعلمين وبين كل من العوامل التالية : (العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، الراتب ، الجنس) .
تكونت عينة الدراسة من ٦٣ معلماً ومعلمة ، واستخدم الباحث مقياس منسوتا للرضا الوظيفي .
وينت نتائج تحليل الفرضيات الى عدم وجود تأثير للعمر والراتب على مستوى الرضى الوظيفي بينما تبين ان لسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والجنس تأثيراً على مستوى الرضى لدى المعلمين والمعلمات .

٢ - الدراسات الأجنبية :

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الروح المعنوية للعاملين بالإضافة الى مواضيع ذات علاقة مثل الرضى الوظيفي والمناخ التنظيمي للمؤسسات وأثر ذلك على الروح المعنوية للعاملين .

دراسة هسية (Hsieh , 1976) :

عنوان الدراسة " مقارنة بين أسلوب المدير في القيادة ورضا المعلمين في جمهورية الصين وولاية أيو الأمريكية " في مجال الرضى عن المهنة باعتباره مؤثراً واضحاً على مستوى الروح المعنوية فقد أجريت دراسة هدفت الى مقارنة العلاقات بين أسلوب المدير في القيادة ورضى المعلمين عن مهنتهم في جمهورية الصين وولاية أيو الأمريكية ، وقد حاولت الأجابة على عدة أسئلة مهمة مثل :

١ - هل هناك فروق احصائية مهمة بين أسلوب قيادة المديرين في الصين والولايات المتحدة ؟

٢ - هل هناك فروق احصائية مهمة في مستوى قبول المعلمين للمهنة في كل من الصين والولايات المتحدة ؟

وقد بينت الدراسة ان المعلمين الصينيين أقل قبولاً ورضى من المعلمين الأمريكيين كما بينت الدراسة ان هناك ارتباطاً ضعيفاً بين كل من الموقع التعليمي وجنس المعلم والخبرة التدريسية ، العمر ، الأجرة ، وبين رضا المعلمين عن المهنة .

دراسة بييري (Perry , 1976) :

عنوان الدراسة " العلاقة بين الروح المعنوية للمعلم ودور المدير لتحسين فعاليته " وتهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الروح المعنوية للمعلم ومحاولة المدراء لتحسين فعاليته في ولاية المسيسيبي (Mississipi) وقد أجابت الدراسة على الأسئلة التالية :

١ - هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين محاولات المدير لتحسين أداء المعلم وبين عوامل الروح المعنوية لهذا المعلم ؟

٢ - هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الروح المعنوية للمعلم والقيادة المهنية للمدير كما هي مدرکه من قبل المعلمين ؟

٣ - هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الروح المعنوية للمعلم وبين محاولات المدير لتحسين أداء المعلم ؟

أما النتائج فكانت على النحو التالي :

- أ - وجود فروق احصائية مهمة بين الروح المعنوية للمعلم والقيادة المهنية .
 - ب - وجود فروق احصائية مهمة بين الروح المعنوية للمعلم وكون المدير قائداً تربوياً بمعنى الكلمة .
 - ج - مقاييس الروح المعنوية للمدرس : الأقتناع بالتعليم ، العلاقة بين المدرسين ، المنهاج المدرسي ، منزلة المعلم ومشاركته في العمليات التعليمية ، الخدمات والتسهيلات ليس لها أهمية لعلاقة المدرس مع رؤساء القيادة المهنية .
- دراسة فولكنز (Folkins , 1976) :

عنوان الدراسة " دراسة الروح المعنوية للمعلم في المدارس الثانوية " وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الروح المعنوية بين معلمي المرحلة الثانوية وقد أخذت عدة عوامل تتعلق بالروح المعنوية مثل : علاقة المعلم مع المدير ، الرضى عن المهنة ، العلاقات بين المعلمين ، وقد استخدم الباحث المتوسط الحسابي والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي الجانب ، وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي :-

- ١ - هناك متغيرات كثيرة تؤثر على الروح المعنوية للمعلم .
- ٢ - الحوافز المالية لها تأثير محدود على معنوية المعلم .
- ٣ - العلاقات الايجابية بين المعلم والأدارة تساعد على بناء الروح المعنوية الايجابية .

دراسة هاريس (Harris , 1976) :

عنوان الدراسة " العلاقة بين الروح المعنوية للمعلم والمناخ الاداري في كليات المجتمع في ولاية تكساس " قام هاريس بدراسته للتعرف على العلاقة بين الروح المعنوية للمدرس والمناخ الاداري في كليات المجتمع في ولاية تكساس حيث كانت نتائجها على النحو التالي :

- أ - هناك علاقة ايجابية بين الروح المعنوية للمدرس والمناخ الاداري .
- ب - العلاقة بين الروح المعنوية والجنس سلبية ، حيث وجد ان الأناث أعلى روحاً معنوية من الذكور .

ج - مدراء الكليات لهم أهمية في التأثير على الروح المعنوية للمعلمين ، وذلك من خلال تلطيف المناخ الإداري في المدرسة .

د - المدرسين الأكبر سناً تكون روحهم المعنوية أكثر ايجابية من المدرسين الأصغر سناً .

هـ - لم تظهر أهمية للراتب الشهري للذين تميزوا بروح معنوية عالية .

و - طول الخدمة لم يظهر أي علاقة هامة مع الروح المعنوية أو المناخ الإداري .

دراسة دونالد (Donald , 1982) :

و درس دونالد " المناخ المدرسي وعلاقته بالروح المعنوية في مدارس أوروبا الثانوية " ، كان من أهم نتائج هذه الدراسة ان المناخ التنظيمي في المدارس الأوروبية العليا يرتبط بالروح المعنوية للمدرسين ، وذلك يعود للأقتناع بالتعليم ومؤهل المدرس ومشاركته في العمليات التعليمية . كما بين ان معظم المدرسين يشعرون بإيجابية عظمى نحو المناخ التنظيمي المفتوح من حيث الأختصاص المهني للمدراء وكفاءة الأعضاء في هذا المناخ ومعالجة روايتهم وعشيم التدريسي ومسؤولياتهم ، كما وجد أن هناك الحاج أكثر على المشاركة في الممارسات التعليمية المختلفة من قبل المعلمين (في عليمات ، ١٩٩٠ ، ٢٤) .

دراسة بلومكويست وآخرون (Blomquist , 1986) :

الدراسة بعنوان : بحث مفصل عن التغير في المدارس : العلاقة بين الروح المعنوية / الرضى الوظيفي للمدرس والتغيرات التنظيمية في مدرسة اعدادية .

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين الرضى الوظيفي والروح المعنوية لدى الهيئة التدريسية وبين عدد من التغيرات التنظيمية والممارسات التي تحدث في مدرسة بورت سمارث (نيوهامشير) الاعدادية . وتضمنت مواضيع البحث والتكتلات المتجانسة في مقابل التكتلات غير المتجانسة ، مدة الدرس ، رئاسة الأقسام مقابل مسؤولي سكة الطلبة والجدولة المرنة او الوحدة كعوامل قد تؤثر في الروح المعنوية لهيئة المدرسة والاتصال وتعلم الطلبة . وباستخدام مخطط تقييمي ، بدأ فريق البحث

بدراسة حالة وصفية للتوافق بين فلسفة المدرسة من جهة والممارسات المجدولة المتعلقة بتكامل المعلمين (في فرق) وتكامل الطلبة حسب استعداداتهم . وجمعت البيانات من كافة أعضاء هيئة المدرسة حول آرائهم في الجدول والتكامل في مجموعات ، وممارسات التجميع حسب القدرات أو الاستعدادات إضافة الى مقاييس التقرير الذاتي حول الانهاك العاطفي لهيئة المدرسة ، الاتجاهات السلبية نحو الطلبة والشعور حول الانجاز الشخصي . وتشير النتائج الى وجود ارتباط قوي بين المستويات المنخفضة للانهاك العاطفي والمشاعر العالية للانجاز الشخصي من جهة وبين توفير الوقت الكافي للوصول الى الاستغلال الأمثل للوقت واهداف التخطيط من جهة أخرى . واستتج الباحثون ضرورة ان تشمل الجدولة طاقات هيئة المدرسة لتعكس حاجات الأفراد الى زمن تخطيط فعال .

دراسة رييس وآخرون (Reyeros Pedro and others, 1989) :

عنوان الدراسة " الحوافز التنظيمية والتزام المدرس والروح المعنوية والرضى الوظيفي " هل يحقق البرنامج أهدافه ؟

هدفت الدراسة الى مقارنة المدرسين في السنة الأولى والسنة الثانية من السلم الوظيفي على أساس مستويات التزامهم نحو المدرسة ، والروح المعنوية للاستعداد ، والرضى الوظيفي . كما هدفت الى تحليل المتغيرات التي تفسر الالتزام والروح المعنوية والرضى الوظيفي ، واختيرت عينة الدراسة عشوائياً بواقع ٥٠٠ معلماً منهم ٢٥٠ من مستوى السنة الأولى و ٢٥٠ معلماً من مستوى السنة الثانية من إحدى ولايات الوسط الغربي .

واستخلصت النتائج التالية :

- ١ - هناك فروق بين مدرسي السنة الأولى ومدرسي السنة الثانية فيما يتعلق بمستوى الالتزام .
- ٢ - تم التنبؤ بمتغيرات الالتزام والروح المعنوية والرضى الوظيفي من خلال المستوى التربوي ، الجنس ، حجم المقاطعة والعمر .
- ٣ - لم يظهر معلمو السنة الأولى في السلم الوظيفي مستويات اعلى في الروح المعنوية والرضى الوظيفي والالتزام عن معلمي السنة الثانية .

٤ - لا تعتبر برامج السلم الوظيفي وسيلة كافية لتنمية التزام المعلم وروحه المعنوية ورضاه الوظيفي .
وقدمت الدراسة في الاجتماع السنوي للجمعية الأمريكية للبحث التربوي .

دراسة لوينثال (Lowenthal , 1990) :

وهي بعنوان دلائل أولية للعلاقة بين الروح المعنوية لموظفي قسم المراجع والاداء .
وقد أيدت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الروح المعنوية والاداء ، وتوصى بالمزيد من الدراسات في هذا المجال . وقد بحثت الدراسة عوامل أخرى مثل العلاقة مع رؤساء الأقسام والعلاقات مع المسؤول ، وتماسك الجماعة وبيئة العمل .

دراسة ريبيس وامبر (Reyes and Imber, 1992) :

أجرى الباحثان دراسة بعنوان " ادراك المعلمين لعدالة عبء العمل الخاص بهم والتزامهم والرضا الوظيفي والروح المعنوية . تطبيقات لتقييم المعلم " .
بحثت الدراسة في الفرضية التي تقول بأن ادراك المعلمين لعدالة أعباء العمل مرتبطة بالمستويات المختلفة للالتزام ، والرضى الوظيفي ، والروح المعنوية ، وقد شملت عينة الدراسة ٤٧٢ مدرساً في المدارس الثانوية . وتم المسح بواسطة البريد . وايدت النتائج هذه الفرضية .

دراسة براون (Brown, 1993) :

أجرت ريتا براون دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي في الخدمات الانسانية " . وقد أجريت هذه الدراسة لفحص الرضا الوظيفي في أوساط مستخدمي الخدمات الانسانية الذين يعملون في إحدى مؤسسات التأهيل في كنساس باقسامها الثلاثة في مواقع جغرافية مختلفة . وقد عاباً أفراد الدراسة استبانة ديمغرافية (احصائية حول أمور السكان) واستبانة موظفي الوكالة لقياس الرضا الوظيفي . وشملت المتغيرات المستقلة القسم الذي عمل فيه المستخدم وضع الاستخدام وصف الوظيفة

والأجور ، في حين تكونت المتغيرات التابعة من درجات استمارة موظفي الوكالة من (الروح المعنوية والاتصال والتعويض ومكان العمل ، والدرجة الاجمالية .

وكشفت النتائج ان المستخدمين في اثنين من الأقسام الجغرافية ابلغوا عن رضا وظيفي وروح معنوية أكبر من أولئك في القسم الثالث .

كما أخبر موظفوا الدوام الكامل عن رضا وظيفي متعلق (بالتعويض والدرجة الاجمالية) أكبر من مستخدمي الدوام الجزئي . وأقر الموظفون الذين يقدمون خدمات غير مباشرة برضاهم الوظيفي (التعويض) أكثر من أولئك الذين يقدمون خدمات مباشرة . وعلاوة على ذلك كشفت النتائج عن وجود ارتباطات بين وضع الاستخدام ووصف الوظيفة تتعلق بالمتغير التابع - الروح المعنوية - وبين القسم ووصف الوظيفة تتعلق بالمتغير التابع - الاتصال ، وبين وضع الاستخدام ووصف الوظيفة تتعلق بالدرجة الاجمالية للرضا الوظيفي ، وبين القسم والأجور فيما يتعلق بالمتغير التابع - الاتصال .

دراسة بارمر ، ايسنت (Parmer and East , 1993) :

قام كل من بارمر وايسنت بدراسة بعنوان الرضا الوظيفي في أوساط طاقم الاسناد في ١٢ مكتبة أكاديمية في أوهايو .

وتصف هذه الدراسة الرضا الوظيفي في أوساط الطاقم المساند (المساعد) في المكتبات الأكاديمية في أوهايو باستخدام استبانة سبكتور Paul E. Spector للرضا الوظيفي . وقد أشارت الاجابات البالغ عددها ٤٣٤ الى رضا وظيفي عاماً لكن مع رضا اكبر في أوساط الاناث وفي أوساط العاملين في الخدمات العامة ، وأولئك الاقل خبرة أو أولئك ممن يعملون بوظيفة جزئية .

من خلال مراجعة الادب التربوي والدراسات العربية والأجنبية التي عرضت في الفصل الثاني
يمكن تسجيل الملاحظات التالية :

١ - ان التركيز على دور العنصر البشري وظروف عمله في العملية التربوية أصبح يأخذ حيزاً كبيراً
من اهتمام الدارسين والباحثين ، حيث أهتمت الدراسات بمعالجة هذا الموضوع من جوانب
مختلفة مثل الروح المعنوية والرضا الوظيفي والنمط الاداري سالخ .

٢ - يلاحظ ان العديد من الدراسات اتفقت في التأكيد على عدم رضا العاملين في الجامعات العربية
على وجه العموم وعلى ضرورة تحسين ظروف هؤلاء العاملين .

٣ - وجدت ارتباطات قوية ودالة احصائياً بين ارتفاع الروح المعنوية ونمط القيادة في المؤسسات
والحوافز والأجور والترقيات .

٤ - تكرر في نتائج العديد من الدراسات ظهور مطالب مشتركة للعاملين مثل تحديث الأنظمة ،
والمشاركة في صنع القرار ، واشاعة أجواء من الديمقراطية ورفع الرواتب ، وتحسين الخدمات ،
والعناية بالعلاقات الانسانية .

الفصل الثالث

منهج الدراسة واجراءاتها

المقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

الصدق والثبات

اجراءات تطبيق الدراسة

المعالجة الاحصائية

الفصل الثالث

منهج الدراسة واجراءاتها

مقدمة :

يتناول هذا الفصل وصفاً لكل مما يلي :-

وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة واداة البحث وبناء وتقنين الاستبانة ، واجراءات تطبيق الدراسة ، بالاضافة الى الطرق الاحصائية التي استخدمت في استخلاص وتحليل النتائج .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي الميداني لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة ولغرضها ، وقد استخدمت استبانة وزعت على أفراد العينة كأداة للبحث ، وذلك لمعرفة مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من اعضاء الهيئتين التدريسية والادارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية التي شملتها الدراسة ، ممن يحملون درجة البكالوريوس فاعلى ، وبلغ عددهم في الفصل الاول من العام الجامعي ٩٤/٩٣ (٩٦٠) فرداً (مجلس التعليم العالي ٩٤/٩٣) ، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات (الجامعة والمؤهل العلمي) .

الجدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير (الجامعة والمؤهل العلمي) .

اسم الجامعة	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	المجموع
جامعة القدس	٤٨	٦٣	٦٨	١٧٩
جامعة النجاح الوطنية	١٥٢	٦٨	٥٥	٢٧٥
جامعة بير زيت	١١٥	٩٣	٨٠	٢٨٨
جامعة بيت لحم	٤٥	٤٧	٢٦	١١٨
جامعة الخليل	٢٩	٢٣	٢٨	١٠٠
المجموع	٢٨٩	٣٠٤	٢٦٧	٩٦٠

ويبين الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجامعة والجنس وطبيعة العمل .

الجدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير (الجامعة والجنس وطبيعة العمل)

اسم الجامعة	هيئة تدريس	هيئة ادارة	ذكور تدريس ادارة	اناث تدريس ادارة
جامعة القدس	١١٧	٦٢	٤٣ + ٩٨	١٩ + ١٩
جامعة النجاح	٢٢٢	٥٣	٥٠ + ١٩٩	١٣ + ٢٣
جامعة بير زيت	١٩١	٩٧	٦٣ + ١٥٣	٣٦ + ٣٨
جامعة بيت لحم	١٠٢	١٦	١١ + ٦٢	٥ + ٤٠
جامعة الخليل	٦٦	٣٤	٢٥ + ٦٤	٩ + ٢
المجموع	٦٩٨	٢٦٢	١٩٢ ٥٧٦	٨٢ ١٢٢

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (١٩٣) عضواً من أعضاء الهيئتين الادارية والتدريسية العاملين في الجامعات الفلسطينية ، وهي تشكل نسبة ٢٠٪ من مجتمع الدراسة الأصلي وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية المنتظمة وقد تم ذلك من خلال الحصول على قوائم بأسماء العاملين من دوائر شؤون الموظفين ، ثم تم تحديد عدد عينة الدراسة في كل جامعة بنسبة ٢٠٪ من عدد العاملين الأصلي في كل جامعة ، والجدول رقم (٣) يبين توزيع افراد العينة على الجامعات .

الجدول رقم (٣)

توزيع الاستبانات على الجامعات والعدد الكلي
والعينة المختارة والنسبة المئوية .

اسم الجامعة	العدد الكلي	العينة المختارة	النسبة المئوية للعينة
جامعة القدس	١٧٩	٣٦	٢٠٪
جامعة النجاح	٢٧٥	٥٥	٢٠٪
جامعة بيرزيت	٢٨٨	٥٨	٢٠٪
جامعة بيت لحم	١١٨	٢٤	٢٠٪
جامعة الخليل	١٠٠	٢٠	٢٠٪
المجموع		١٩٣	

اداة الدراسة :

بناء على أهداف الدراسة فقد عمد الباحث الى بناء استبانته لهذا الغرض معتمداً في ذلك على :

- ١ - الأدبيات المتعلقة بهذه الدراسة
- ٢ - استبانات ذات علاقة بموضوع الروح المعنوية ، وظروف العاملين في الجامعات (بطاح ، ١٩٧٩ ، وزيد الكيلاني وعدس ، ١٩٨٤ ، وحكيم ، ١٩٨٩ ، وطناش ، ١٩٩٠ ، والحنبلي ، ١٩٩٤ ، والسعلفين ، ١٩٩٢) .

اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام :

القسم الأول : تضمن رسالة موجهة من الباحث الى أعضاء الهيئتين التدريسية والادارية في جامعات الضفة يبين فيها الغرض من الدراسة ، بالإضافة الى ملاحظات حول كيفية تعبئة الاستبانة (لاحظ الملحق رقم (١)) .

القسم الثاني : يشمل جانبين الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) عن العاملين ، واجانب الثاني يتضمن أربعين فقرة صيغت صياغة ايجابية وفق مقياس ليكرت (Likert) (Scale بمستوياته التالية :

أوافق ، أوافق بشدة ، لا رأي لي ، غير موافق ، غير موافق بشدة .

وأعطيت لهذه المستويات اوزاناً تعبر عن قوتها وتندرج بشكل تنازلي بحيث تمنح أوافق بشدة خمس علامات ، أوافق أربع علامات ، لا رأي لي ثلاث علامات ، غير موافق علامتان ، غير موافق بشدة علامة واحدة .

أما الأبعاد الفرعية للاستبانة فقد تضمنت الأبعاد الفرعية التالية :

(١) النمط الاداري والقيادة

(٢) العلاقة مع الزملاء

(٣) الحوافز والأجور والترقيات

(٤) ظروف العمل

(٥) الأنظمة والتعليمات

وكان ترتيب فقرات هذه الأبعاد على النحو التالي :

١ - النمط الإداري والقيادة وتمثله الفقرات التالية : ١ ٦ ١١ ١٦ ٢١ ٢٦ ٣١ ٣٦

٢ - العلاقات مع الزملاء وتمثله الفقرات التالية : ٢ ٧ ١٢ ١٧ ٢٢ ٢٧ ٣٢ ٣٧

٣ - الحوافز والاجور والترقيات وتمثله الفقرات التالية : ٣ ٨ ١٣ ١٨ ٢٣ ٢٨ ٣٣ ٣٨

٤ - ظروف العمل وتمثله الفقرات التالية : ٤ ٩ ١٤ ١٩ ٢٤ ٢٩ ٣٤ ٣٩

٥ - الأنظمة والتعليمات وتمثله الفقرات التالية : ٥ ١٠ ١٥ ٢٠ ٢٥ ٣٠ ٣٥ ٤٠

القسم الثالث : تم توجيه سؤال مفتوح يتعلق باضافة عوامل تؤثر على الروح المعنوية سلباً من وجهة نظر المستجيب ولم تذكر في الاستبانة .

(انظر الملحق رقم ١)

تقنين اداة الدراسة (الصدق والثبات) :

صدق الاداة :

اعتمد الباحث للتأكد من صدق الاستبانة على عدة محكمين ، حيث قام بتوزيع نسخ أولية من الاستبانة على تسعة محكمين منهم سبعة من حملة الدكتوراه من اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وقسم الادارة في جامعة النجاح الوطنية واثان من حملة الماجستير من خريجي الجامعة والعاملين في الحقل التربوي ، وذلك للاستفادة من خبراتهم ومقترحاتهم حول مدى ملائمة الاستبانة لاغراض الدراسة ، ومدى صدقها وقد سأل الباحث المحكمين الاسئلة التالية :

أ - إذا كان هناك بعض الفقرات في الاستبانة غير واضحة ، فالرجاء من المحكم الإشارة إليها ، وطلب كذلك ابداء المشورة في تعديل الفقرات غير الواضحة .

ب - هل فقرات الاستبابة تحقق الهدف المنوي قياسه ؟

ح - تعديل أو الغاء الفقرات التي لا تتلام مع هدف الدراسة .

د - طلب المشورة في اضافة اسئلة أخرى لتصبح الاستبابة أكثر شمولاً .

وقد حرص الباحث على الاستفادة من الاقتراحات والملاحظات الواردة من المحكمين في بناء الاستبابة ، وعلى سبيل المثال فقد تم توضيح الفقرة الرابعة حيث كانت على النحو التالي " تؤثر بعض المعوقات الخارجية على عملي " لتصبح بعد التعديل من قبل أحد المحكمين " تؤثر بعض المعوقات الخارجية على درجة عطائي في عملي (مثل : الحواجز وظروف الاحتلال) .

كذلك أخذ الباحث برأي عدد من المحكمين باضافة السؤال المفتوح الى الاستمارة وبذلك أصبحت الاستبابة تحوي (٤٠) فقرة وسؤالاً اضافياً مفتوحاً .

واستناداً الى رأى الأغلبية في صلاحية الاستبابة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله ، والأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم ، فقد تم اعداد الاستبابة في صورتها النهائية (ملحق رقم (١) وذلك تميداً لقياس ثباتها .

الاثبات :

استخدم الباحث معادلة سيرمان لحساب معامل الثبات على استجابات العينة الاستطلاعية المكونة من ٢٠ فرداً من اعضاء الهيئة التدريسية والادارية في جامعة النجاح الوطنية ، ومن خارج عينة البحث . وبعد اربع اسابيع اعاد تطبيق الاستبابة على افراد العينة الاستطلاعية حيث تبين ان نسبة معامل الثبات بلغت ٠,٩٢ ، وهي قيمة مرتفعة وملائمة لاغراض التحليل الأحصائي .

اجراءات تطبيق الدراسة :

تمثلت اجراءات تطبيق أداة الدراسة بما يلي :

- ١ - بعد ان تأكد الباحث من صدق وثبات اداة الدراسة ، قام بطباعة الاستبانة ، وجرى توزيعها على افراد عينة الدراسة البالغ عددهم ١٩٣ من العاملين في الجامعات الفلسطينية .
- ٢ - ضمن الباحث اداة الدراسة خطاباً أوضح فيه الغرض من الدراسة ، وأكد فيه على سرية المعلومات وضمن شكره العميق لافراد العينة لاستجابتهم .
- ٣ - استعان الباحث بدوائر شؤون الموظفين في الجامعات وبعض العاملين من أجل تطبيق اداة الدراسة.
- ٤ - حرص الباحث على توزيع الاستبانة بنفسه في أغلب الاحيان وحيثما استطاع لاعطاء أفضل فرص موضوعية لاستجابات أفراد العينة وخوفاً من تأثير ارائهم في حالة اشتراك اية دائرة تابعة للجامعة في جمع الاستمارات ، فقد حرص على الطلب من أفراد العينة ان يضعوا بانفسهم الاستبانة بعد تعبأتها بين الاستبانات المعبأة .
- ٥ - استغرقت عملية جمع الاستبانات ثلاثة أشهر ، حيث وزعت على أفراد عينة الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ١٩٩٥/٩٤ .
- ٦ - بعد جمع الاستبانات الموزعة وفرزها تبين أن مجموع الاستبانات الموزعة (١٩٣) استبانة اعيد منها (١٦٩) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وقد جاءت موزعة وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (٤)

توزيع الاستبانات وفق الجامعات الفلسطينية والعدد الكلي للاستبانات الموزعة وأعداد المستجيبين عليها

اسم الجامعة	العدد الكلي	عدد المستجيبين
جامعة القدس	٣٦	٣١
جامعة النجاح	٥٥	٥١
جامعة بيرزيت	٥٨	٤٨
جامعة بيت لحم	٢٤	١٩
جامعة الخليل	٢٠	٢٠
	١٩٣	١٦٩

وجد ان (٢٤) استبانة لم تعد لاسباب خاصة بالمستجيبين وقدرت نسبة الاستبانات الصالحة للخليل (٨٥,٥)٪ .

التحليل الاحصائي :

استخدم الباحث الأساليب الاحصائية التالية في فحص الفرضيات
أولاً : تم استخدام تحليل التباين الاحادي

One Way Analysis Of Variance (ANOVA)

لفحص فرضيات الدراسة

ثانياً : تم استخدام المتوسطات الحسائية لفحص مستوى الروح المعنوية للجامعات ومدى تأثير كل
بعد من الأبعاد الخمسة التي اشتملت عليها الاستبانة .

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

المقدمة

الملخصات الوصفية الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

فحص فرضيات الدراسة

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

المقدمة :

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم الوصول إليها وكذلك تحليلها باستخدام التحليل الاحصائي الذي سبق ذكره في الفصل الثالث ، بهدف فحص الفرضيات المتعلقة بالروح المعنوية كمتغير تابع يتأثر بالعوامل الديموغرافية كمتغيرات مستقلة وهي الجنس ، والعمر ، وسنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي والراتب وطبيعة العمل ومكان العمل . لمعرفة فيما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية تتعلق بالمتغيرات المستقلة ، كما تم عرض نتائج تحليل الفرضيات والسؤال المفتوح . وقد تم التوصل الى النتائج التي يتضمنها هذا الفصل الياً باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية .

Statistical Package for Social Sciences , (SPSS)

وسيتم عرض النتائج وتحليلها على النحو التالي :-

- ١ - الملخصات الوصفية والديمغرافية لافراد عينة الدراسة .
- ٢ - فحص الفرضيات .
- ٣ - نتائج السؤال المفتوح .
- ٤ - نتائج سؤال الدراسة .

أولاً : الملخصات الوصفية والديمغرافية لأفراد عينة الدراسة :-

التوزيعات التكرارية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية .

يبين الجدول رقم (٥) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير الجنس والنسبة المئوية .

الجدول رقم (٥)

التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير الجنس والنسبة المئوية .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
% ٧٨,١	١٣٢	ذكر
% ٢١,٩	٣٧	اثنى
% ١٠٠	١٦٩	المجموع

وكما هو مبين في الجدول السابق تبين أن (%٧٨,١) هم من الذكور ، في حين أن (%٢١,٩) هم

من الاناث .

ويبين الجدول رقم (٦) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير العمر والنسبة المئوية .

الجدول رقم (٦)

التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير العمر والنسبة المئوية .

النسبة المئوية	التكرار	العمر
% ٥٧,٤	٩٧	٢٥ - ٤٠
% ٣٩	٦٦	٤٠ - ٥٥
% ٣,٦	٦	٥٥ فأكثر
% ١٠٠	١٦٩	المجموع

وكما هو مبين في الجدول السابق فإن النسبة الأكثر من العاملين تقع ضمن الفئة العمرية الصغرى (٢٥ - ٤٠ سنة) بنسبة ٥٧,٤% ، تليها الفئة متوسطة العمر (٤٠ - ٥٥) سنة والتي تبلغ نسبتها ٣٩,١% و ٣,٦% من الفئة العمرية الأكبرى (٥٥) سنة فأكثر .

وبين الجدول رقم (٧) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة والنسبة المئوية

الجدول رقم (٧)

التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب

متغير سنوات الخبرة والنسبة المئوية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة سنوات الخبرة
٣٧,٩%	٦٤	١٠ - ٣ سنوات
٤٣,٨%	٧٤	١١ - ١٧ سنة
١٤,٢%	٢٤	١٨ - ٢٥ سنة
٤,١%	٧	أكثر من ٢٥ سنة
١٠٠	١٦٩	المجموع

وكما هو مبين من الجدول رقم (٧) فإن النسبة الكبرى من عينة الدراسة قد عملت لفترة تقل عن ١٧ سنة ، أي ما يعادل ٨١,٧% ، والنسبة الباقية عملت لفترة تزيد عن ١٨ سنة .

من خلال ملاحظات الباحث لجدول التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة تبين ما يلي :

١ - ان النسبة الكبرى من افراد العينة ليهم سنوات خدمة أقل من ١٧ عاماً حيث بلغت نسبتهم ٨١,٧٪.

٢ - تبين أن نسبة ضئيلة من أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتها لاكثر من ٢٤ سنة حيث بلغت النسبة

٤,١ ٪ ، وذلك عائد لرأي الباحث لحدائة الجامعات في فلسطين .

وبناء على ما سبق اضطر الباحث لاعادة ترتيب الفئات المتعلقة لسنوات الخبرة حيث قام

بدمج الفئة من ٢٤ سنة فأكثر مع الفئة من ١٧ - ٢٤ سنة لتصبح فئة من ١٧ فأكثر وبذلك بلغت

نسبتهم ١٨,٣ في بقية الفئات من ٣ - ١٠ ومن ١١ - ١٨ كما هي .

والجدول التالي يوضح اعادة ترتيب الفئات المتعلقة بسنوات الخبرة

الجدول رقم (٨)

التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب

متغير سنوات الخبرة بعد ترتيب الفئات

النسبة المئوية	التكرار	الفئة سنوات الخبرة
٣٧,٩٪	٦٤	٣ - ١٠ سنوات
٤٣,٨٪	٧٤	١١ - ١٧ سنة
١٨,٣٪	٣١	١٨ - سنة
		فما فوق
١٠٠	١٦٩	المجموع

جدول (٩)

نتائج معادلة شيفيه (Scheffe) في اثر سنوات الخبرة على الروح المعنوية

الفئة الاولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة
الفئة الاولى ٣ - ١٠ سنوات	0.34	2.80 *
الفئة الثانية ١١ - ١٧ سنوات		2.12 *
الفئة الثالثة ١٨ فأكثر		

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق ان سبب الفرق يكمن في ان :
الروح المعنوية للفئة الثانية والثانية قد حصلت على معدل اعلى من الفئة الاولى ، ويعني ذلك ان
الروح المعنوية تزداد ايجابياً كلما زادت سنوات الخدمة . ويعود السبب في ذلك برأي الباحث الى ان
قضاء فترة اطول في الخدمة يعني زيادة في الراتب وفرصاً افضل في الترقى واشغال المناصب
الادارية الرفيعة .

ويشير الجدول رقم (١٠) الى التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي والنسبة المئوية .

الجدول رقم (١٠)
التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير
المؤهل العلمي والنسبة المئوية

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العالي
%٢٤,٣	٤١	بكالوريوس
%٥,٩	١٠	دبلوم عالي
%٣١,٤	٥٣	ماجستير
%٣٨,٤	٦٥	دكتوراه
%١٠٠	١٦٩	المجموع

وكما هو مبين من الجدول السابق فان نسبة المشاركين من عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس (%٢٤,٣) والدبلوم العالي (%٥,٩) وحملة الماجستير (%٣١,٤) وحملة الدكتوراه بنسبة (%٣٨,٤) .

ويبين الجدول رقم (١١) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير الراتب والنسبة المئوية .

الجدول (١١)
التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب
متغير الراتب والنسبة المئوية

النسبة المئوية	التكرار	فئة الراتب
%٢٤,٩	٤٢	٤٥٠ - ٣٥٠
%٢٠,١	٣٤	٦٠٠ - ٤٥١
%١٩,٥	٣٣	٧٥٠ - ٦٠١
%٣٥,٥	٦٠	٧٥١ فأكثر
%١٠٠	١٦٩	المجموع

ويتضح من الجدول أن ما نسبته ٥٥% من أفراد عينة الدراسة تزيد رواتبهم عن ٦٠٠ دينار ،
وإن ما نسبته ٤٥% تقل عن ذلك .

يوضح الجدول رقم (١٢) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير مكان العمل (الجامعة) التي يعمل بها أفراد العينة والنسبة المئوية .

الجدول رقم (١٢)

التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير مكان العمل
(الجامعة) والنسبة المئوية .

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
النجاح	٥١	٪٣٠,٢
بيرزيت	٤٨	٪٢٨,٤
الخليل	٢٠	٪١١,٨
بيت لحم	١٩	٪١١,٢
القدس	٣١	٪١٨,٤
المجموع	١٦٩	٪١٠٠

وكما هو مبين في الجدول السابق فإن جامعة النجاح كانت الأكثر تمثيلاً في العينة حيث بلغت نسبتها (٣٠,٢)٪ تليها جامعة بيرزيت (٢٨,٤)٪ ، ثم جامعة القدس (١٨,٤)٪ ، تليها جامعة الخليل (١١,٨)٪ ، وبيت لحم بنسبة (١١,٢)٪ .

الجدول رقم (١٣) يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل الوظيفية التي يشغلها أفراد العينة (اداري ، أكاديمي) .

الجدول رقم (١٣)

التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل والنسبة المئوية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة لطبيعة العمل
%٦٨	١١٥	عضو هيئة تدريس
%٣٢	٥٤	عضو هيئة إدارية
%١٠٠	١٦٩	المجموع

ويتبين من الجدول السابق ان أعضاء هيئة التدريس يشكلون أكثر من ثلثي عينة البحث بنسبة %٦٨ في حين أن أعضاء الهيئة الإدارية يشكلون حوالي ثلث عينة البحث بنسبة %٣٢ .

ثانياً : فحص فرضيات الدراسة

أولاً : الفرضية الأولى :-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (= ٠,٠٥) بين متوسطات اجابات العاملين عى استبابة الروح المعنوية حسب متغير (العمر ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي والراتب والجنس) .
ولفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي .

One Way Analysis Of Variance (ANOVA)

حيث كانت النتائج كما هي في الجدول رقم (١٤) الذي يبين تحليل التباين الاحادي لعامل الجنس مع استبابة الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية

الجدول رقم (١٤)

تحليل التباين الاحادي لعامل الجنس نحو
الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية

مصدر التغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع قيمه F	احتمال F	النتيجة
(source of variation)	(D.F)	(S.S)	(M.S.S)	(F)	(S.F)
بين المجموعات	١	,٥٧١	,٥٧١	١,٦٣٨	٠,٢٠
(Between)					
داخل المجموعات	١٦٧	٥٨,٢٦٨	,٣٤٨		
(الخطأ)					
(Error)					
المجموع	١٦٨	٥٨,٨٤			
(total)					

= (٠,٠٥)

يشير الجدول السابق الى عدم وجود فرق دال احصائياً عند مستوى ٠,٠٥ بالنسبة لمتغير الجنس وتشير نتيجة التحليل الاحصائي الى عدم وجود دلالة احصائية ومن هنا تم قبول الفرضية .

يشير الجدول رقم (١٥) الى نتائج تحليل التباين الاحادي لعامل العمر نحو الروح المعنوية .

الجدول رقم (١٥)

تحليل التباين الاحادي لعامل العمر نحو الروح المعنوية
للعاملين في الجامعات الفلسطينية

مصدر التغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	احتمال التباين	النتيجة
(source of variation)	(D.F)	(S.S)	(M.S.S)	(F)	(S.F)	
بين المجموعات	١	,٢١٢	,٢١٢	,٦٠٥	,٤٢٧	تقبل الفرضية
(Between)						
داخل المجموعات	١٦٧	٥٨,٦٢٧	,٣٥١			
(الخطأ)						
(Error)						
المجموع	١٦٨	٥٨,٨٤				
(total)						

= (٠,٠٥)

يشير الجدول السابق الى عدم وجود فرق دال احصائياً فيما يتعلق بمتغير العمر وعليه فان هذه النتيجة تتفق وصحة الفرضية .

يبين الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل التباين الاحادي لعامل سنوات الخدمة نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية

الجدول رقم (١٦)

تحليل التباين الاحادي لعامل سنوات الخبرة نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية

مصدر التغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع قيمه F	احتمال التباين	النتيجة
(source of variation)	(D.F)	(S.S)	(M.S.S)	(F)	(S.F)
بين المجموعات	١	٢,٢٦٢	٢,٢٦٢	٦,٦٧٨	٠,١٠
(Between)					
داخل المجموعات	١٦٧	٥٦,٥٧	٠,٣٣٨		
(خطأ)					
(Error)					
المجموع	١٦٨	٥٨,٨٤٠			
(total)					

= (٠,٠٥)

يشير الجدول السابق الى وجود فرق دال احصائياً فيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة وبناء عليه يرفض هذا الجزء من الفرضية الاولى وهذا يعني بأنه يوجد علاقة بين سنوات الخبرة والروح المعنوية .

يبين الجدول رقم (١٧) نتائج تحليل التباين الاحادي لعامل المؤهل العلمي نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية

الجدول رقم (١٧)

تحليل التباين الاحادي لعامل المؤهل العلمي نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية

مصدر التغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع قيمه F	احتمال F	النتيجة
(source of variation)	(D.F)	(S.S)	(M.S.S)	(F)	(S.F)
بين المجموعات	٢	٩٥٥	٤٧٧	١,٣٦٩	٢,٥٧١
(Between)					
داخل المجموعات	١٦٦	٥٧,٨٨٥	٣٤٨		
(الخطأ)					
(Error)					
المجموع	١٦٨	٥٨,٨٤			
(total)					

(٠,٠٥) =

يشير الجدول السابق الى عدم وجود فرق دال احصائياً فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي وعليه فان هذه النتيجة تتفق وصحة الفرضية .

يبين الجدول رقم (١٨) نتائج تحليل التباين الاحادي لعامل الراتب نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية

الجدول رقم (١٨)

تحليل التباين الاحادي لعامل الراتب نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية

مصدر التغير (source of variation)	درجات الحرية (D.F)	مجموع المربعات (S.S)	متوسط مجموع المربعات (M.S.S)	قيمة F الحسائية (F)	احتمال القبول (S.F)	النتيجة
بين المجموعات (Between)	٣	٢٣٧	٠,٧٩	٢٢٣	٨٨٢	تقبل الفرضية
داخل المجموعات (الخطأ) (Error)	١٦٥	٥٨,٦٠٢	٠,٣٥٥			
المجموع (total)	١٦٨	٥٨,٨٤٠				
						$(٠,٠٥) =$

يشير الجدول السابق الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بمتغير الراتب وعليه فان هذه النتيجة تتفق وصحة الفرضية .

الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبابة الروح المعنوية تعزى الى الجامعة التي يعملون بها .
ولفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي

One Way Analysis Of Variance

يبين الجدول رقم (١٩) نتائج تحليل التباين الاحادي لعامل الجامعة نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية

الجدول رقم (١٩)

تحليل التباين الاحادي لعامل الجامعة نحو الروح المعنوية

للعاملين في الجامعات الفلسطينية

مصدر التغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع قيمة F	احتمال التباين	النتيجة
(source of variation)	(D.F)	(S.S)	(M.S.S)	(F)	(S.F)
بين المجموعات (Between)	٤	٥,٨١٦	١,٤٥٤	٤,٤٩٧	ترفض الفرضية
داخل المجموعات (الخطأ) (Error)	١٦٤	٥٣,٠٢٤	٣٢٣		
المجموع (Total)	١٦٨	٥٨,٨٤٠			

$\alpha = 0,05$

يشير الجدول السابق الى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى الجامعة التي يعمل بها ،
وعليه فان النتيجة تدعم رفض الفرضية الصفرية وهذا يعني بأنه هناك علاقة بين مكان العمل (الجامعة)
والروح المعنوية .

الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية تعزى الى متغير طبيعة العمل (أكاديمي أو اداري) .
لفحص هذه الفرضية ثم استخدام تحليل التباين الأحادي

One Way Analysis Of Variance

يبين الجدول رقم (٢٠) نتائج تحليل التباين الاحادي لعامل طبيعة العمل نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية

الجدول رقم (٢٠)

تحليل التباين الأحادي لعامل طبيعة العمل (أكاديمي أو اداري)
نحو الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية

مصدر التغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع قيمة F	احتمال النتيجة
(source of variation)	(D.F)	(S.S)	المربعات (M.S.S)	القبول (S.F)
بين المجموعات (Between)	١	٠,٠٠٨	٠,٠٠٨	٠,٨
داخل المجموعات (الخطأ) (Error)	١٦٧	٥٨,٨٢٣	٠,٣٥٢	
المجموع (total)	١٦٨	٥٨,٨٤٠		

($\alpha = 0,05$) =

يشير الجدول السابق الى عدم وجود فرق دال احصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) فيما يخص متغير طبيعة العمل (اكاديمي أو اداري) وعليه فان النتائج تدعم قبول الفرضية الصفرية .

ثالثاً : نتائج السؤال المفتوح :

بعد الاطلاع على اجابات العاملين على سؤال الاستبانة المفتوح يمكن وضع الملاحظات التالية :

- ١ - ان عدد الذين أجابوا على هذا السؤال عدد محدود للغاية وهو ١٨ فرداً .
- ٢ - كان من الصعب وضع جدول تكراري يحدد طبيعة الاجابات للسؤال المفتوح وذلك لتشتت اجابات افراد العينة عليه .
- ٣ - لوحظ من الاجابات انها تكرر لما ورد في فقرات الاستبانة وعلى سبيل المثال التقص في الرواتب ، غياب الموضوعية والعدالة ، التحيز السياسي .
- ٤ - اضافت بعض الاجابات عناصر غير مشمولة في الاستبانة ويعتقد أفراد العينة الذين أجابوا على السؤال أنها تؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين مثل : التقص في الكتب والدوريات في مكتبة الجامعة ، زيادة العبء الدراسي ، عدم الاهتمام بالبحث العلمي .
- ٥ - يعتقد الباحث ان شمولية فقرات الاستبانة بإبعادها الخمسة لعبت دوراً في عدم الاهتمام باضافة أية عوامل أخرى تؤثر سلباً على الروح المعنوية .

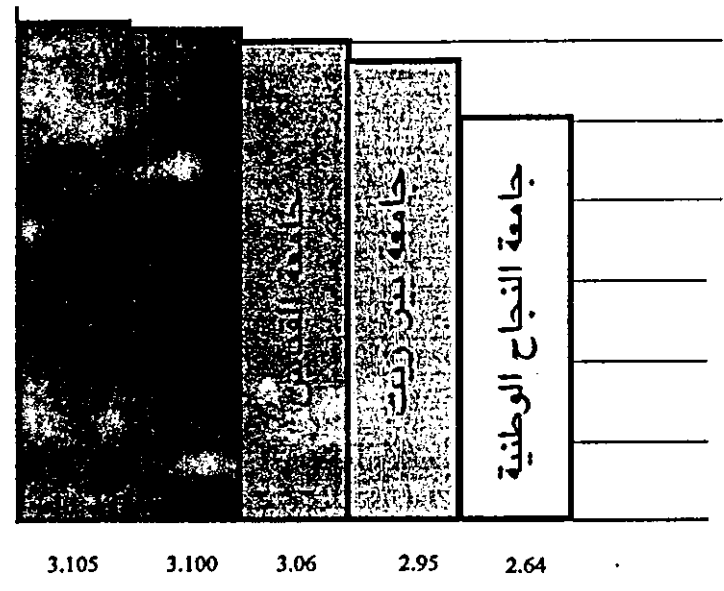
رابعاً : نتائج سؤال الدراسة :

ما هو مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية ؟

تبين الأشكال التالية مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال المتوسطات الحسائية لابعاد الاستبانة الفرعية للجامعات . وكذلك الابعاد الفرعية لكل جامعة على حدة .

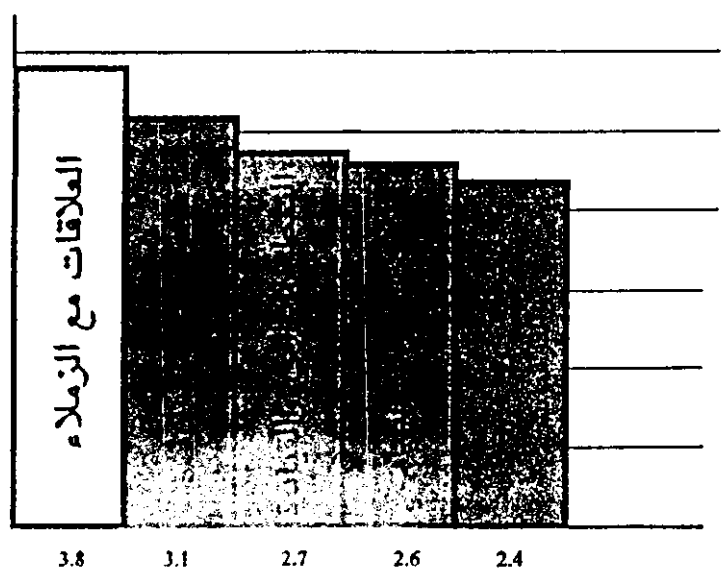
شكل « ١ »

رسم بياني يبين المتوسط الحسابي لمستوى الروح المعنوية في الجامعات الفلسطينية .



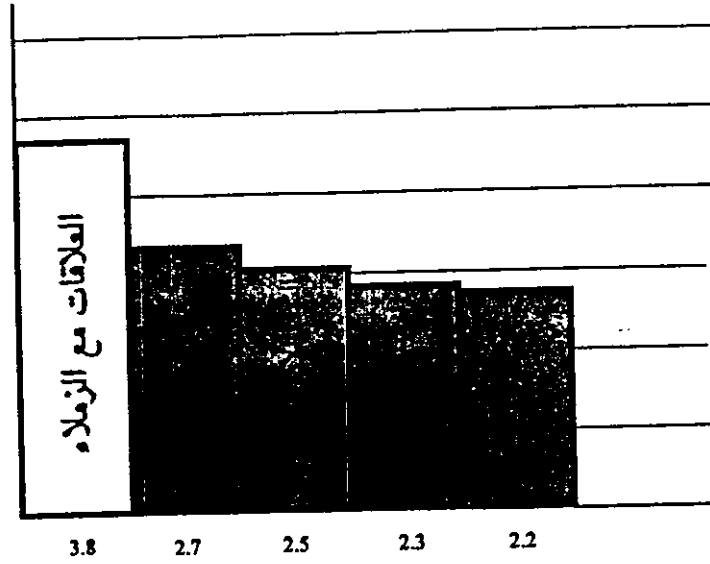
شكل « ٢ »

رسم بياني يبين المتوسط الحسابي لاجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية على العوامل الخمسة التي تضمنتها استبانة الروح المعنوية



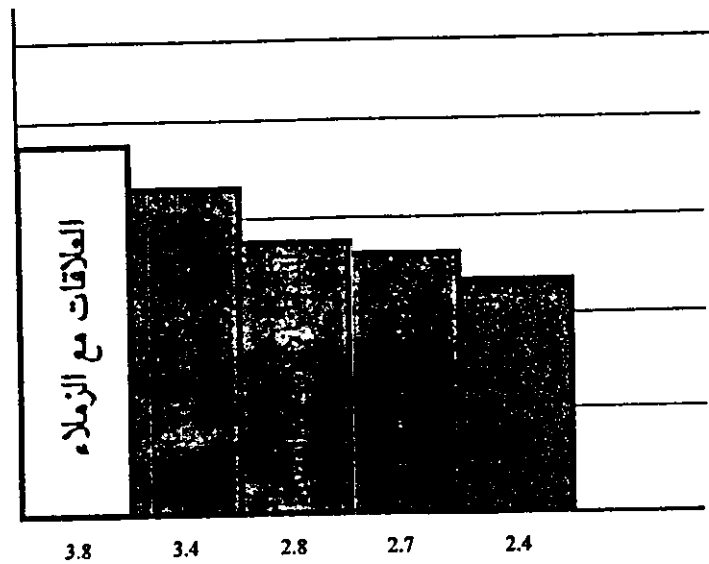
الشكل رقم ٢

المتوسطات الحسابية لاجابات العاملين في جامعة النجاح الوطنية على ابعاد استبانة الروح المعنوية .



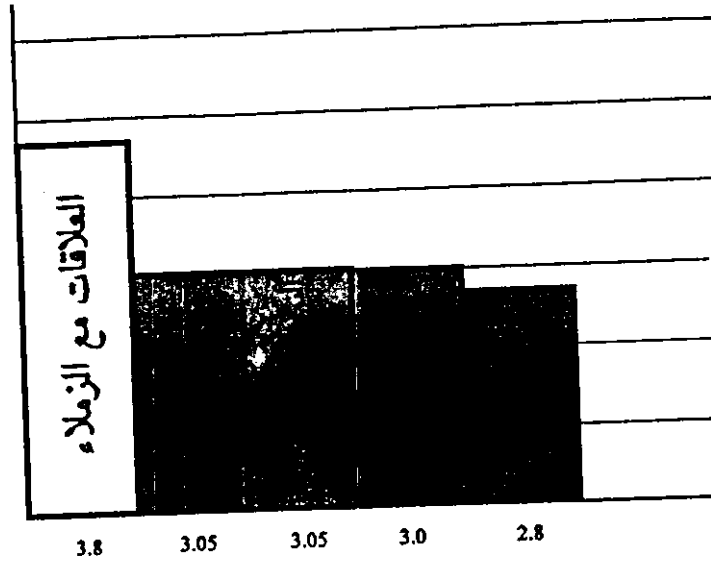
شكل رقم ٤

المتوسطات الحسابية لاجابات العاملين في جامعة بيرزيت على ابعاد استبانة الروح المعنوية .



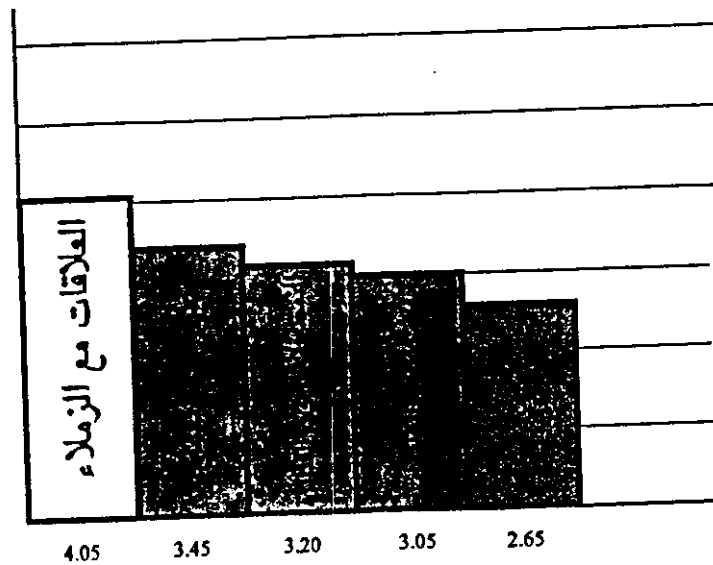
شكل رقم ٥

المتوسطات الحسابية لاجابات العاملين في جامعة بيت لحم على ابعاد استبانة الروح المعنوية .



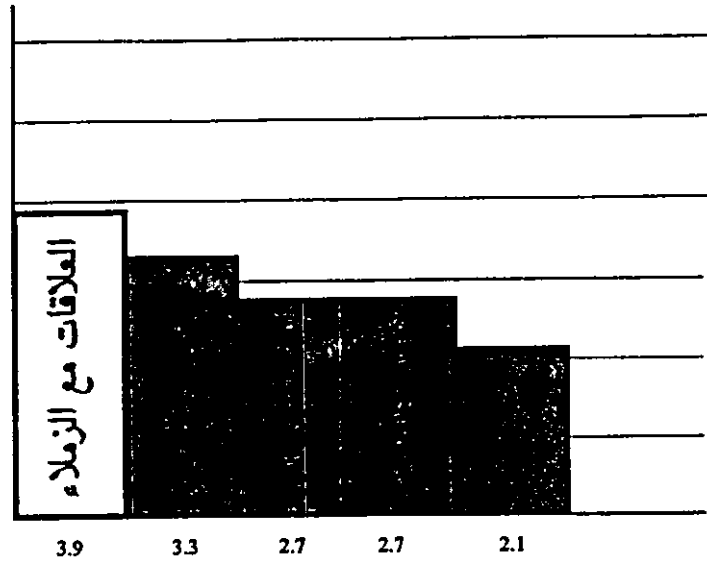
شكل رقم ٦

المتوسطات الحسابية لاجابات العاملين في جامعة الخليل على ابعاد استبانة الروح المعنوية .



شكل رقم « ٧ »

المتوسطات الحسابية لأجابات العاملين في جامعة القدس على أبعاد استبانة الروح المعنوية .



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية والعوامل المؤثرة فيها . ويتعرض الباحث في هذا الفصل الى النتائج التي تم عرضها في الفصل الرابع بالتحليل عبر ما عكسته التحليلات الاحصائية ، ومن ثم مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ومن ثم التوصيات .

مناقشة النتائج

أولاً : سؤال الدراسة

ما هو مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية ؟؟

١ - تبين من الجدول رقم (٢١) ص ٧٤ ان مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية يميل الى الانخفاض بشكل عام إذ ان المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات العاملين كما ظهر في الجدول هو (٢,٩١) .

٢ - هناك فروقات في مستوى الروح المعنوية بين جامعة وأخرى الا ان هذه الفروقات تتدرج ببطء من الانخفاض الى الارتفاع الطفيف حيث بلغ مستوى الروح المعنوية الاكثر انخفاضاً بمتوسط حسابي (٢,٦٤٧) في جامعة النجاح والاكثر ارتفاعاً في جامعة بيت لحم (٣,١٠) وهو متوسط حسابي يشير الى وجود روح معنوية في أدنى مستوياتها ، وتقع جامعات القدس (٣,٠٦) والخليل (٣,١٠٥) وبيت لحم (٣,١٠٠) في مستوى متوسط بين جامعة النجاح وبيت لحم .

٣ - من خلال استقراء النتائج اتضح ان الجامعات التي فيها عدد كبير من العاملين مثل جامعتي النجاح وبيت لحم أظهرت انخفاضاً في الروح المعنوية للعاملين فيها ، بينما ارتفع مستوى الروح المعنوية في جامعات الخليل ، وبيت لحم والقدس والتي فيها عدد أقل من العاملين ، مما يشير الى أن المؤسسات الاكبر حجماً أكثر تعرضاً للاشكالات بحكم كبر مسؤولياتها تجاه العدد الاكبر من الطلبة والعاملين من وجهة نظر الباحث .

٤ - تبين من متوسطات اجابات العاملين على الاستبانة بما يخص الابعاد الخمسه انها تلعب دوراً مؤثراً في ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية وقد احتل بعد الحوافز والترقيات والاجور العامل الأكثر تأثيراً في انخفاض الروح المعنوية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٤٣) يليه المتعلق بالانظمة والتعليمات حيث بلغ (٢,٨) ثم عامل النمط الاداري حيث بلغ متوسط الحسابي (٢,٧٨) .

٥ - يشير جدول رقم (٢١) الى أن العوامل التي ساعدت على تحسن مستوى الروح المعنوية بشكل طفيف هو البعد المتعلق بظروف العمل من حيث أبنية الجامعات ومكاتب العاملين ومستوى الخدمات العامة من نظافة وتوفر مواقف سيارات وهواتف ... الخ ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,١٥) .

٦ - اشار الجدول رقم (٢١) الى ان العامل الحيوي والاهم في رفع مستوى الروح المعنوية هو (العلاقة بين الزملاء) حيث احتل هذا البعد الرتبة الاولى وبلغ (٣,٨٨) ، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى طبيعة المجتمع الفلسطيني خاصة ، والمجتمعات الشرقية عامه والتي يشترك الافراد فيها بعلاقات انسانية أكثر دفئاً من المجتمعات الصناعية ، اضافة الى خصوصية المجتمع الفلسطيني الذي يواجه تحدياً خارجياً يتمثل بالاحتلال الاسرائيلي الامر الذي يدفع الى التماسك الداخلي ، كما ان الباحث يعتقد ان تكتل العاملين في نقابات تمثل مطالبهم الحيوية يدفعهم للتعاون حتى وان اختلفت آراؤهم السياسية أو الفكرية ، لانهم يعيشون الظروف نفسها ويتفقون على الاغلب في معظم مطالبهم لادارات الجامعات من أجل تحسين ظروف عملهم في جوانبه المختلفة .
وحول نتائج مستوى الروح المعنوية بعامة والعوامل المؤثرة فيها بخاصة فقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الحنبلي (١٩٩٣) ودراسة الجرباوي (١٩٨٦) .

ويشير الجدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية لمستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية .

الجدول رقم (٢١)

مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية .

الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري S.D.	الحالات
جامعة بيت لحم	٢,١٠٥٣	٠,٧٣٧٥	١٩
جامعة الخليل	٢,١٠٠٠	٠,٤٤٧٢	٢٠
جامعة القدس	٣,٠٦	٠,٤٤٢٤	٣١
جامعة بيرزيت	٢,٩٥٨٣	٠,٦١٧٤	٤٨
جامعة النجاح	٢,٦٤٧١	٠,٥٥٩٤	٥١
المتوسط الكلي المجموع	٢,٩١٧٢	٠,٥٩١٨	١٦٩

يتبين من الجدول السابق ان مستوى الروح المعنوية يميل الى الانخفاض في الجامعات ككل ويتميز بانخفاض أكثر في جامعتي النجاح وبيز زيت .

ولمعرفة العوامل المؤثرة في انخفاض و/ أو ارتفاع الروح المعنوية في الجامعات فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية للأبعاد الخمسة التي احتوتها الاستبانة لكل جامعة على حده للتعرف على أثر تلك الأبعاد على الروح المعنوية للعاملين .

وقد جاءت النتائج كالآتي :

(١) البعد الاول : النمط الإداري والقيادة .

يبين الجدول رقم (٢٢) متوسطات اجابات العاملين على أبعاد استبانة الروح المعنوية وفق النمط الاداري والقيادة

الجدول رقم (٢٢)
متوسطات اجابات العاملين على أبعاد استبانة
الروح المعنوية وفق النمط الاداري والقيادة

الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف	المية
الخليل	٣,٢٠	٠,٦٩٥	٢٠
بيت لحم	٣,٠٥	٠,٩١١	١٩
بير زيت	٢,٨٣	٠,٦٩٤	٤٨
القدس	٢,٧٤	,٧٧٣	٣١
النجاح	٢,٥٠	,٧٨٠	٥١
المتوسط الكلي	٢,٧٨	٠,٧٨	١٦٩

ويشير الجدول رقم (٢٢) الى متوسطات اجابات العاملين فيما يخص النمط الاداري لكل جامعة حيث تبين ان الرضا عن النمط الاداري والقيادة متدن في المتوسط العام لكل الجامعات ويتبين ان العاملين في جامعة النجاح قد بدو الأقل رضا عن العامل الاداري حيث بلغ المتوسط ٢,٥٠ تليها جامعة القدس بمتوسط ٢,٧٤ وجامعة بير زيت (٢,٨٣) وجامعة بيت لحم (٣,٠٢) وجامعة الخليل (٣,٠٥).

٢ - البعد الثاني : العلاقة مع الزملاء :

يبين الجدول رقم (٢٣) متوسطات اجابات العاملين على أبعاد استبانة الروح المعنوية وفق العلاقات مع الزملاء

الجدول رقم (٢٣)

متوسطات اجابات العاملين على ابعاد استبانة
الروح المعنوية وفق العلاقات مع الزملاء

الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحرافات	العينة
الخليل	٤,٠٥	,٢٢٣	٢٠
القدس	٣,٩٠	,٥٩٧	٣١
بيت لحم	٣,٨٦	,٥٦٧	١٩
بيرزيت	٣,٨٥	,٣٥٦	٤٨
النجاح	٣,٨٢	,٥١٧	٥١
	٣,٨٨	,٤٧٣٣	١٦٩

يشير الجدول رقم (٢٣) الى المتوسطات الحسابية لاجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية على بعد (العلاقات مع الزملاء) . وتبين من النتائج أن المتوسط العام يميل الى الارتفاع في كافة الجامعات وهذا يدل على العلاقات الودية الحسنة التي تربط العاملين بعضهم ببعض وتحتل جامعة الخليل المرتبة الأولى لحسم العلاقات بين الزملاء (٤,٠٥) تليها جامعة القدس (٣,٩) ثم جامعة بيت لحم (٣,٨٦) وجامعة بيرزيت (٣,٨٥) وأخيراً جامعة النجاح (٣,٨٢) .

ويرى الباحث أن السبب في العلاقات الطيبة بين الزملاء يعود من ناحية الى طبيعة المجتمع الشرقي الذي يهتم بالعلاقات الانسانية ، ويرى الباحث أن درجة الوعي والثقافة بين العاملين في الجامعات تنعكس ايجابيا بعلاقات أكثر احتراماً ، كذلك فان تعرض العاملين للضغوط الخارجية يجعلهم أكثر وحدة وتماسكاً سواء فيما يتعلق بظروف عملهم في الجامعات ، أو على المستوى العام .

٣ - البعد الثالث : الحوافز والأجور والترقيات :

يبين الجدول رقم (٢٤) متوسطات اجابات العاملين على أبعاد استبانة الروح المعنوية وفق الحوافز والاجور والترقيات .

الجدول رقم (٢٤)

متوسطات اجابات العاملين على ابعاد استبانة
الروح المعنوية وفق الحوافز والاجور والترقيات

الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف	العينة
بيت لحم	٢,٨٤	,٨٣٤	١٩
الخليل	٢,٦٥	,٦٧٠	٢٠
بيرزيت	٢,٤٧	,٧١٤	٤٨
النجاح	٢,٣١	,٧٠٦	٥١
القدس	٢,١٦	,٥٨٢	٣١
	٢,٤٣	,٧٢١	١٦٩

يشير الجدول رقم (٢٤) الى المتوسطات الحسائية لاجابات العاملين على متغير الحوافز والأجور والترتيبات حيث يتبين الأثر لهذا البعد بشكل واضح في انخفاض مستوى الروح المعنوية ، ويرى الباحث أن احساس العاملين بعدم الرضا عن الحوافز والأجور يعود الى الغلاء الفاحش والضغوطات الاقتصادية اليومية من ارتفاع المواصلات وأجور السكن والنفقات الجارية ، وعدم كفاية الراتب . كذلك فان الأنظمة المتملقة بالحوافز لا تطبق على الوجه المطلوب والرضا للعاملين ، ولقد كان لهذا الأثر الأكبر في خفض مستوى الروح المعنوية في الجامعات الفلسطينية ووصل الى (٢,٤٣) في معدل الجامعات الكلي .

٤ - البعد الرابع : ظروف العمل :

يبين الجدول رقم (٢٥) متوسطات اجابات العاملين على أبعاد استبابة الروح المعنوية وفق ظروف العمل

الجدول رقم (٢٥)

متوسطات اجابات العاملين على ابعاد استبابة

الروح المعنوية وفق ظروف العمل

الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحرافات	العينة
الخليل	٣,٤٥	,٨٢٥	٢٠
بيرزيت	٣,٤٣	,٧٤١	٤٨
القدس	٣,٣٥	,٦٦٠	٣١
بيت لحم	٣,٠٠	,٥٧٧	١٩
النجاح	٢,٧٠	,٦٧٢	٥١
	٣,١٥٣	,٧٦٣	١٦٩

يشير الجدول رقم (٢٥) الى المتوسطات الحسابية لاجابات العاملين على متغير ظروف العمل والتي تتعلق بالخدمات العامة في الجامعات مثل الابنية ، المكاتب ، مستوى النظافة ، التدفئة ، التهوية ، مواقف السيارات ، الهواتف ، ... الخ

وتشير الأرقام الى رضا بوجه عام (٣,١٥٣) بالرغم من الانخفاض في بعض الجامعات مثل جامعة النجاح (٢,٧) الى مستوى أفضل في جامعات الخليل وبيروت والقدس وبيت لحم .

٥ - البعد الخامس : الأنظمة والقوانين :

يبين الجدول رقم (٢٦) متوسطات اجابات العاملين على أبعاد استبانة الروح المعنوية وفق الأنظمة والتعليمات .

الجدول رقم (٢٦)

متوسطات اجابات العاملين على ابعاد استبانة

الروح المعنوية وفق الأنظمة والتعليمات .

الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحرافات	العيّة
بيت لحم	٣,٠٥	,٧٧٩	١٩
الخليل	٣,٠٥	,٦٨٦	٢٠
بيروت	٢,٧٧	,٧٢١	٤٨
القدس	٢,٧٤	,٨٥٥	٣١
النجاح	٢,٢٣	,٧٨٩	٥١
	٢,٦٦	,٨٢١	١٦٩

يشير الجدول رقم (٢٦) الى اجابات العاملين على الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعات

الفلسطينية .

ويتضح أن مستوى الروح المعنوية يتأثر بهذا التغير سلباً حيث بلغ بالمتوسط العام للجامعات (٢,٦٦) الأمر الذي يدل على وجود خلل في الأنظمة والتعليمات المطبقة على العاملين والتي تفتقر الى الموضوعية والعدالة وتشارك جامعات النجاح وبيروزيت والقدس في الاشارة الى مستويات أقل ايجابية اتجاه هذا البعد في حين تشارك جامعتا بيت لحم والخليل بمتوسط أكثر ايجابية نحو هذا العمل حيث بلغ المتوسط (٣,٠٥) لكلا الجامعتين .

ثانياً : مناقشة الفرضيات :

الفرضية الأولى :

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية للعاملين تعزى الى متغير الجنس ، العمر ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ، الراتب .

كشفت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي

One Way Analysis of Variance (ANOVA)

عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والراتب ، وبالتالي اتضح ان نتائج التحليل الاحصائي تشير الى قبول الفرضية الصفرية بينما جاءت نتائج التحليل لتدعم رفض الفرضية الصفرية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة .

ويوضح الجدول التالي نتائج الفرضية الأولى :

يبين الجدول رقم (٢٧) اجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية فيما يتعلق بالمتغيرات الجنس ، العمر ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ، والراتب .

الجدول رقم (٢٧)

اجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية فيما يتعلق بمتغيرات الجنس ، العمر ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ، والراتب .

المتغيرات	قيمة F	احتمال القبول	النتيجة
الجنس	١,٦٣٨٨	,٢٠٢٣	تقبل الفرضية
العمر	,٦٠٥٨	,٤٣٧٥	تقبل الفرضية
سنوات الخبرة	٦,٦٧٨٦	,٠١٠٦	نرفض الفرضية
المؤهل العلمي	١,٣٦٩٤	,٢٥٧١	تقبل الفرضية
الراتب	,٢٢٣١	,٨٨٠٢	تقبل الفرضية

من الجدول السابق يمكن ملاحظة ما يلي :

- ١ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بمتغير الجنس وهذا الأمر يؤكد على دعم هذا الجزء من الفرضية الصفرية الأولى .
- ٢ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بمتغير العمر وهذا يدعم قبول هذا الجزء من الفرضية الصفرية الأولى .

٣ - وجد فرق ذو دلالة احصائية فيما يتعلق بسنوات الخدمة لصالح الأفراد ذو السنوات الأكثر خدمة في جامعاتهم . ويرى الباحث ان ذلك ينسجم مع طبيعة الترقيات والحوافز والأجور التي تزداد فرصها لأصحاب السنوات الأطول في الخدمة حيث ان الكادر الموحد للجامعات المعمول به حالياً يعطي مزايا مادية أكثر لأصحاب الخبرات الأطول ، كما أنهم في الأغلب الأوفر حظاً في الترقية الى المناصب الادارية وبالتالي الحصول على بعض الامتيازات .

٤ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تتعلق بمتغير المؤهل العلمي ، الأمر الذي يدعم هذا الجزء من الفرضية الصفرية الأولى .

٥ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تتعلق بمتغير الراتب ، حيث جاءت النتائج داعمه لقبول هذا الجزء من الفرضية الصفرية الأولى .

ويرى الباحث أن هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة السعافين (١٩٩٢) فيما يتعلق بمتغير العمر وسنوات الخدمة والراتب وتعارض مع نتائجها فيما يتعلق بمتغير الجنس المؤهل العلمي .

الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية تعزى الى الجامعة التي يعملون بها .
كشفت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي

One Way Analysis of Variance (ANOVA)

عن وجود فرق دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية فيما يتعلق بمكان العمل أي الجامعة التي يعمل بها المستجيب .
وعليه فقد جاءت هذه النتيجة داعية لرفض الفرضية الصفرية .

ومن الجدير بالذكر ان متوسطات اجابات العاملين كانت على النحو التالي :

يبين الجدول رقم (٢٨) المتوسط الحسابي لمتغير مكان العمل .

جدول رقم (٢٨)

المتوسطات الحسابية لمتغير مكان العمل

الجامعة	المتوسط
بيت لحم	٣,١٠٥
الخليل	٣,١
القدس	٣,٠٦
بيرزيت	٢,٩٥
النجاح	٢,٦٤

ويتضح من الجدول السابق ان العاملين في جامعة النجاح الوطنية وهي كبرى الجامعات الفلسطينية قد اظهرو روحاً معنوية اكثر تدنياً من زملائهم في الجامعات الاخرى بمتوسط الحسابي (٢,٦٤) . واظهر العاملون في جامعة بيرزيت وهي الجامعة الثانية بمد جامعة النجاح من حيث عدد الطلبة والعاملين روحاً معنوية متدنية ولكنها أفضل قليلاً من زملائهم في جامعة النجاح بمتوسط الحسابي (٢,٩٥) .

أما جامعات القدس والخليل وبيت لحم فقد اظهر العاملون فيها على وجه العموم معنويات أفضل من جامعتي النجاح وبيزيت حيث اظهرت المتوسطات الحسابية لاجابات العاملين على ابعاد استبانة الروح المعنوية التقارب بين الجامعات الثلاث ، وبلغ متوسط جامعة القدس (٣,٠٦) ، جامعة الخليل (٣,١٠٠) ، وجامعة بيت لحم (٣,١٠٥) .

ويرى الباحث ان تلك الفروق تعود الى الأسباب التالية :

١ - اختلاف ادارات الجامعات ومجالس الأمناء التي تشرف عليها واختلاف سياستها من جامعة الى أخرى .

٢ - طبيعة الأنظمة الادارية التي تحكمها العلاقة بين الإدارة والعاملين .

٣ - حجم الجامعة من حيث عدد العاملين والطلبة وكما ذكر سابقاً فان الباحث يميل الى الاستنتاج ان الجامعات ذات الاعداد الأكبر من العاملين والتي أشارت الى مستويات أكثر انخفاضاً للروح المعنوية قد يعود الى ضخامة المسؤوليات التي تتحملها تلك الجامعات مقارنة بالجامعات الأصغر حجماً .

الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات العاملين على استبانة الروح المعنوية تمزى الى متغير طبيعة العمل ، (أكاديمي أو اداري) .

كشفت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي

One Way Analysis of Variance (ANOVA)

عن عدم وجود فرق دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات اجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة فيما يتعلق بطبيعة العمل (أكاديمي أو اداري) وعليه فقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع الفرضية الصفرية .

ويرى الباحث ان تطابق الأنظمة المطبقة على العاملين في الجامعات من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية واعتماد الكادر الوظيفي الواحد قد جعل استجابات الطرفين لا تتأثر بطبيعة العمل .

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحث من هذه الدراسة فانه يوصى بما يلي :

- ١ - ضرورة تبني مجلس التعليم العالي خطة لتطوير اداري يتضمن تحديث أنظمة الجامعات الفلسطينية ، بحيث تضمن تلبية حاجات العاملين الملحة بما يؤمن توفير أسباب الاستقرار والأمن الوظيفي والعدالة والموضوعية .
- ٢ - ان يعمل رؤساء الجامعات الفلسطينية والمستويات الادارية العليا على ارساء قواعد عمل مهنية وموضوعية تشجع أجواء من الديمقراطية في صنع القرار - عبر تفعيل مجالس الجامعات - واعطاء الثقة لأعضاء الهيئتين التدريسية والادارية من خلال اعطاء الصلاحيات والثقة المتبادلة مع العاملين .
- ٣ - اعطاء الصلاحية لدوائر شؤون الموظفين للقيام بالأجراءات الإدارية الملائمة التي تضمن التوظيف على قواعد مهنية بحيث يكون الرجل المناسب في المكان المناسب .
- ٤ - العمل على الأهتمام بالرواتب بشكل خاص بحيث يتم رفع بالرواتب حسب جدول غلاء المعيشة بشكل اعتيادي بحيث تحد من زج العاملين وتقاياتهم بالمطالبة المستمرة عبر اضرابات تستهلك الكثير من جهد العاملين .
- ٥ - تطوير أنظمة الترقيات والحوافز بحيث تلبي حاجات وطموحات العاملين بشكل عادل يشجع أجواء الاطمئنان والاستقرار النفسي للعاملين .
- ٦ - العمل على زيادة وسائل الاتصال بين الرئيس ومرؤسيه وعقد اجتماعات دورية لمناقشة الخطط التطويرية واخذ رأي العاملين بالبرامج والخطط قبل اصدارها بهدف توسيع قاعدة اتخاذ القرارات والبرامج والخطط التطويرية .
- ٧ - زيادة وتفعيل الخدمات المقدمة للعاملين داخل الجامعات من وسائل الراحة مثل التكييف والتدفئة ، والهواتف ، ومواقف السيارات .

- ٨ - اهتمام ادارات الجامعات بالنواحي الانسانية للعاملين عبر المزيد من العلاقات الشخصية وازالة الحواجز غير الضرورية بين العاملين وادارات الجامعات .
- ٩ - القيام بالمزيد من الدراسات حول اوضاع العاملين في الجامعات الفلسطينية ويقترح الباحث اجراء دراسة حول رؤية العاملين لواقع أفضل للجامعات الفلسطينية . ودراسة أخرى بعنوان أثر انخفاض الروح المعنوية على هجرة الكفاءات العلمية .

المراجع العربية

ابراهيم ، حسن وعبتاوي ، سمير (١٩٨٢) انماط استخدام البيئات التدريسية في اطار انمائي : بعض الاستنتاجات الاولية في جامعة الكويت ، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية .

أبو جاموس ، سليمان (١٩٩٢) الوجه الآخر للإدارة ، نابلس : جامعة النجاح .

أبو هنطش ، أحمد (١٩٨٩) الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان : الجامعة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة .

بدر ، حامد (١٩٨٣) الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية الأقتصاد والعلوم الانسانية بجامعة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ع : ٣ ، الكويت .

بركات ، لطفي (١٩٧٩) في مجالات التربية المعاصرة ، القاهرة : مكتبة النهضة العربية .

بطاح ، أحمد (١٩٧٩) تأثير نمط قيادة المدرسة على العلاقات الشخصية والروح المعنوية ، عمان : الجامعة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة .

جرياوي ، علي (١٩٨٦) الجامعات الفلسطينية بين الواقع والمتوقع ، القدس : جمعية الدراسات العربية .
حكيم ، منظر (١٩٨٩) " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز " العلوم التربوية م ٢ ، الرياض .

الحنبلي ، عاصم (١٩٩٣) مدى توفر العوامل الطارده من جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، نابلس : جامعة النجاح ، رسالة ماجستير غير منشورة .

حمزة ، مختار و خليل ، ورسمية (١٩٨٧) السلوك الإداري ، القاهرة : دار النهضة العربية .

راشد ، علي (١٩٨٨) الجامعة والتدريس الجامعي ، جدة : دار الشروق .

رشيد - عبدالرازق (١٩٨٥) مشكلات الطلبة الفلسطينيين في جامعة النجاح الوطنية بنابلس ، نابلس : جامعة النجاح ، رسالة ماجستير غير منشورة .

زيد الكيلاني ، عبدالله وعدس ، عبدالرحمن (١٩٨٤) الظروف الملائمة لاستقرار أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات العربية ، عمان : الجامعة الأردنية .

سماقين ، عبدالله (١٩٩٢) الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في معاهد اعداد المعلمين

والمعلمات التابعة للجهاز الحكومي بقطاع غزة ، نابلس ، جامعة النجاح ،

رسالة ماجستير غير منشورة .

سلام ، سهيل (١٩٨٧) " نحو ادارة ذاتية أفضل " مجلة الادارة العامة ، ع ٥٣ .

طناش ، سلامة (١٩٩٠) " الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية " دراسات

المجلة السابع عشر ، العدد الثالث ، عمان : الجامعة الأردنية .

طوباسي ، عادل (١٩٧٦) الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن ، عمان :

الجامعة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة .

طوقان ، علي (١٩٩١) النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا

الوظيفي للمعلمين ، نابلس : جامعة النجاح ، رسالة ماجستير غير منشورة .

عديلي ، ناصر (١٩٨١) الرضا الوظيفي ، الرياض : معهد الادارة العامة .

عليمات ، صالح (١٩٩٠) أثر مشاركة أعضاء هيئة التدريس لكليات المجتمع الأردنية في اتخاذ

القرارات الادارية على روحهم المعنوية ، عمان : الجامعة الأردنية ، رسالة

ماجستير غير منشورة .

عكاشة ، علي (١٩٨٩) المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي

للعاملين ، عمان : الجامعة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة .

عطية ، حامد (١٩٨٣) تأثيرات التغيير في مكان وظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية

ورضا وأداء العاملين ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ادارة البحوث .

عيسوي ، عبدالرحمن (١٩٧٧) علم النفس المهني ، بيروت : مطبعة كريدية اخوان .

عيسوي ، عبدالرحمن (١٩٨٢) علم النفس والاتاج ، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر .

فهمي ، منصور (١٩٨١) ادارة القوى البشرية ، الجزء الثاني ، القاهرة : دار النهضة العربية .

كاتبه ، سمير (١٩٨٣) حول التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة ، القدس .

- كاتبه ، سمير (١٩٨٤) البيئات التدريسية في جامعات الضفة الغربية وقطاع غزة ، القدس .
- مجلس التعليم العالي (٩٤ ، ١٩٩٥) الدليل الأحصائي للجامعات الفلسطينية ، القدس .
- المجلس الأعلى للتربية والثقافة والعلوم ودائرة التربية والتعليم العالي بمنظمة التحرير الفلسطينية (١٩٨٥) التعليم العالي في فلسطين المحتلة فلسفته وأهدافه وروحه ، عمان .
- مجمع المحاسبين القانونيين (١٩٩٢) الإدارة الكفوءة وإدارة المنشآت الاقتصادية ، عمان : منشورات المجمع العربي للمحاسبين القانونيين .
- نشواني ، صلاح (١٩٧٣) دور الإدارة في عصر العلم والتكنولوجيا : دراسة للتحديات والمتطلبات ، بيروت : جامعة بيروت العربية .
- هاشم ، زكي (١٩٧٩) الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة ذات السلاسل للطباعة والنشر .
- هاشم ، زكي (١٩٨٠) الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت : وكالة المطبوعات .

المراجع الأجنبية :

- Blomquist, - Robert ; And - Others (1986) Action Research on Change in Schools ; The Relationship between Teacher Morale/Job Satisfaction and Organizational Changes in a Junior High School. New Hampshire Univ., Durham.
- Brown, -Rita- G. (1993) Job satisfaction in Human services : A Rehabilitation Agency , Master's Thesis , Fort Hays state University .
- Folkins, Larry , (1976) A Study of Teacher Morale in Secondary Schools, Ed . D. Dissertation, Vo. 37 . N. 6 :
- Harris, Robert, (1976) Jr, Managing People at Work : Concepts and Cases in Interpersonal Behavior, Hamilton Publication, New York: .
- Hsieh , Wen-chyuan (1976) A comparative study of Relationships between Principals Leadership Style and Teachers Job Satisfaction in the Republic of China and the Stats of Iowa in the United States, Ph. D. Dissertation VO. 37. N.5 :
- Lowenthal, -Ralph-A. (1990) Preliminary Indications of the Relationship between Reference Morale and performance , RQ ; v29 p380 - 93 .
- Parmer, - Coleen; East, - Dennis (1993) Job Satisfaction among Support Staff in Twelve Ohio Academic Libraries , College - and - Research - Libraries ; v54 nl p43 - 57 Jan .
- Perry, Carol, (1977) The Relationship between Teacher Morale and the Principals to Improve Teacher Performance , VO. 37. N.7 :

Reyes, - pedro; And-Others (1989) Organizational Incentives , Teacher Commitment , Morale, and Job satisfaction: Is the Program Achieving Its Goals ? , 32 p. ; Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Francisco, CA, March 27-31 .

Reyes, -Pedro; Imber, - Michael (1992) Teachers' Perceptions of the Fairness of Their workload and their Commitment, Job Satisfaction, and Morale: Implications for Teacher Evaluation , Journal - of - Personnel - Evaluation - in Education ; v5 n3 p291 - 302 May .

الملاحق

حضرة الزميل/الزميلة:

تحية طيبة وبعد،
انني احد طلبة جامعة النجاح الوطنية من كلية التربية، أقوم بدراسة للحصول على درجة الماجستير من هذه الجامعة.

وعنوان رسالتي هو - الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية -

المعلومات المطلوبة من هذه الاستبانة المرفقة، والتي ارجو منك التكرم في الاجابة عليها، ستكون عوناً لي في اكمال هذه الرسالة.

تهدف الاستبانة لمعرفة رأيك وشعورك نحو عملك، مع التأكيد الجازم ان كافة المعلومات والاجابات ستكون هي انكتمان تاماً، وسوف لا يستفاد منها الا لغراض البحث العلمي والتحليل الاحصائي فقط

تسائرا لكم تعاوانكم معي ومساهمتمكم الكريمة في خدمة البحث العلمي

والتبليوا احترامي

الباحث: بلال سلامة

كلية التربية

جامعة النجاح الوطنية

ملاحظات :-

الاستبانة التي بين يديك مكونة من جزأين:

(أ) الجزء الاول:

المعلومات الشخصية، وتحتوي على بعض الاسئلة عن الخلفيات الشخصية التي تساعد في تحليل الجزء الثاني من الدراسة.

الرجاء وضع اشارة (*) بين القوسين مقابل العبارة التي تنطبق على حالتك.

(ب) الجزء الثاني:

يشتمل على (٤٠) فقرة تتناول متغيرات مختلفة تؤثر على الروح المعنوية للعاملين.
الرجاء وضع اشارة (*) في امربع انذي تنطبق تقديراتك معه حول مضمون الفقرة ودرجة تأثيرها على الروح المعنوية، بحيث تأخذ كل فقرة اجابة واحدة من الاجابات الخمس المحتملة على كل فقرة.

الكتيب الأول
البيانات الشخصية

يرجى وضع اشارة (x) مقابل العبارة التي تنطبق على حالتك

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| (٥) الراتب (بالدينار) | (١) الجنس |
| () ٤٥٠ - ٣٥٠ | () ١- ذكر |
| () ٦٠٠ - ٤٥١ | () ٢- انثى |
| () ٧٥٠ - ٦٠١ | |
| () ٧٥١ فأكثر | |
| (٦) الجامعة | (٢) العمر او السن |
| () النجاح الوطنية | () ٤٠ - ٣٥ |
| () بيرزيت | () ٥٥ - ٤١ |
| () الخليل | () ٥٥ فما فوق |
| () بيت لحم | |
| () القدس | |
| (٧) طبيعة العمل | (٣) سنوات الخدمة |
| () اكايمي | () ١٠ - ٣ |
| () اباري | () ١٧ - ١١ |
| | () ٢٥ - ١٨ |
| | () ٢٥ فما فوق |
| | (٤) المؤهل العلمي |
| | () بكالوريوس |
| | () دبلوم عالي |
| | () ماجستير |
| | () دكتوراة |

التقييم الثاني

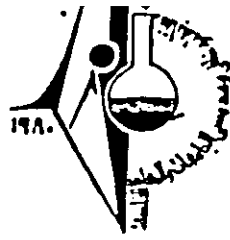
غير موافق اطلانا	غير موافق	لا ادري	ارافق	ارافق بشدة	
					١. اشعر بان معاملة رئيسي للعاملين معه جيدة
					٢. اشارك زملائي في العمل كافة المناسبات العامة والخاصة
					٣. رائبي يساهم بالمجهود الذي ابذنه
					٤. تنشر بعض الملاحظات الخارجية عني درجة عفايتي في عملي (مثل: الحواجز وضروف الاحتلال)
					٥. التفتيمات المادرة عن رئيسي واحدة وثلاثي عادة بمسند استشارة العاملين
					٦. تحرم ادارة الجامعة عن اطلاع العاملين عن البرامج والخطط التطويرية
					٧. احترم آراء زملائي في العمل بمنزلة نظر عن كويتية مطابقة لرائسي او مغايرة له
					٨. تحرم الجامعة عن تدريب العاملين وتطوير مؤهلاتهم الفنية والعلمية
					٩. التهورية والاضاءة في محيط عملي مريحة وملائمة لوضفي المحي
					١٠. من السهل الاتصال برئيسي الجامعة
					١١. تنجز ادارة الجامعة مديا روح الفريق الواحد في تنظيم شؤون الادارية
					١٢. تنشر التوجهات السياسية عوضيعة العلاقات الشخصية القائمة بين الزملاء بالعمل
					١٣. بيئة الجامعة للترقيات عدلة

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا ادري	وافق	وافق بشدة	
					١٤. اشر بان المرافق الجامعية التي اشتملها أمنة وطنية في مركز عملي
					١٥. الطريقة المتبعة في اختيار المناصب الادارية تتبع انظمة الجامعة : (مماير مهنية)
					١٦. توفر ادارة الجامعة اجراء من الثقة والتعاون بينها وبين العاملين
					١٧. تناقص زملائي في العمل السلبية والايجابيات المتعلقة بالعمل بروح اخوية
					١٨. الفرمة متاحة امام الكفاءات للحصول على علاوات استثنائية ومكافآت مالية
					١٩. الحرارة والبرودة الشديدتان تؤثران سلباً على سيطرة
					٢٠. يعتمد التوظيف في الجامعة على قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب
					٢١. تدعم ادارة الجامعة العمل الجماعي وما يتفق به من ابداع وتطوير في مجالات العمل المختلفة
					٢٢. اري ان هناك تعاوناً بين الزملاء في الجامعة
					٢٣. تهتم الجامعة بشكل جسدي بالتحفيز المعنوي للعاملين فيها
					٢٤. اشر ان المساحة المخصصة لي في مكتبي مطابقة لمتطلبات الفنية المطلوبة
					٢٥. تشمل انظمة التوظيف في الجامعة ساعات عمل مناسبة واجور عادلة
					٢٦. تشرك ادارة الجامعة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية
					٢٧. احرم غير تطوير اواصر الثقة والعلاقات الشخصية مع زملائي في العمل

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا ادري	ارافق	ارافق بشدة	
					٢٨. تتوفر في هذه الجامعة الفرص العادلة للترقية والنقل والتدريب
					٢٩. النظافة والترتيب ملاحظان في محيط العمل
					٣٠. نقام التوظيف في الجامعة بمراعي الاسس المهنية والادارية الموضوعية
					٣١. التمارينات الادارية لادارة الجامعة ملائمة لتقروف العمل
					٣٢. ادعم بموضوعية اقتراحات الزملاء الايجابية نحو التقدم والتطوير
					٣٣. الحوافز والخدمات المقدمة للماملين تدفعني للتمسك بمهني
					٣٤. اعتبر مبنى الجامعة مكانا مريحا ومناسبا لتعبئة العمل
					٣٥. تحرم الجامعة على مساعدة العمالين في حل مشكلاتهم الانسانية
					٣٦. يبدي رئيسي المباشر نمطا قياديا ايجابيا
					٣٧. تتسم العلاقات بين الزملاء بالروح الاخوية بالرغم من اختلاف التوجهات السياسية بينهم
					٣٨. كادر الجامعة منعم وينبغي الحاجات المادية للعمالين
					٣٩. الخدمات العامة اللازمة متوفرة بيسر (هاتف، مياه، مندوق بريد، موقف سيارات)
					٤٠. الانتماء في المرجعية الرجيدة تشير امور الجامعة

٤١. أذكر/ي عوامل تؤثر على الروح المعنوية سلبيا للعاملين في جامعات الضفة الغربية لم تذكر في الاستبانة، ترغب بإضافتها.

{
١
٢
٣
٤



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

اعلان صادر عن مجلس اتحاد نقابات العاملين في الجامعات والمعاهد الفلسطينية

بعد سلسلة لقاءات بين نقابات العاملين في الجامعات واداراتها من جهة وبين مجلس اتحاد نقابات العاملين في الجامعات والمعاهد الفلسطينية ومجلس التعليم العالي والتي كان اخرها يوم الاحد ١٥/٥/١٩٩٤، وبناء على عدم الاستجابة لمطالب النقابات والعاملين والتي على رأسها غلاء المعيشة عن الستين الماضيتين . فقد قرر مجلس اتحاد النقابات في الجامعات والمعاهد الفلسطينية تنفيذ اضراب جزئي وتحذيري حسب الجدول الزمني التالي :-

اجتماع للبيئات العامة كل في جامعت	يوم الاثنين ٥/١٦
من الساعة ١١-١٢	يوم الثلاثاء ٥/١٧
من الساعة ١-١٢	يوم الاربعاء ٥/١٨
من الساعة ١-١١	يوم السبت ٥/٢٨
من الساعة ١-٣	يوم الاحد ٥/٢٩

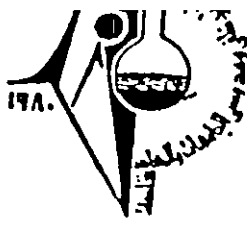
وسيمت اتخاذ الاجراءات المناسبة بناء على التطورات في هذا الموضوع .

مجلس اتحاد نقابات العاملين
في الجامعات والمعاهد الفلسطينية



نسخة للملف

ب/أ



بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم: نق/ج/ن/٨٥/٩٣
التاريخ: ١٩٩٤/٤/٢٣

الزميلات الزملاء أعضاء الهيئة العامة لتقابة العاملين المحترمين
نحية طيبة وبمد .

الموضوع: علاوة غلاء المعيشة

لقد قامت الهيئة الإدارية لتقابة العاملين بمناقشة موضوع علاوة غلاء المعيشة مع إدارة الجامعة من خلال الحديث الشفوي ورسائل مكتوبة بهذا الخصوص إلا أن إدارة الجامعة لم تتعامل مع هذا الحق بالمستوى المطلوب وعليه وبناء على ما تقدم تطلب الهيئة الادارية من الاخوات والاحوة أعضاء الهيئة العامة مشاركتها الاحتجاج لدى إدارة الجامعة من أجل تحقيق هذا المطلب وتدعو الهيئة الادارية للتقابة الالتزام بالاضراب المتصاعد وفق الجدول الاتي :-

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ١- يوم الاحد الموافق ١٩٩٤/٤/٢٤ | إضراب من الساعة ٨ - ٩,٣٠ |
| ٢- يوم الاثنين الموافق ١٩٩٤/٤/٢٥ | إضراب من الساعة ٨ - ١٠ |
| ٣- يوم الثلاثاء الموافق ١٩٩٤/٤/٢٦ | إضراب من الساعة ٨ - ١١ |
| ٤- يوم الاربعاء الموافق ١٩٩٤/٤/٢٧ | إضراب من الساعة ٨ - ١٢ |
| ٥- يوم السبت الموافق ١٩٩٤/٤/٣٠ | إضراب من الساعة ٨ - ١ |
| ٦- يوم الاحد الموافق ١٩٩٤/٤/٣١ | إضراب مفتوح والاجتماع مع الهيئة العامة للتقابة وذلك في قاعة الكفتيريا الساعة الحادية عشرة صباحا وذلك لمناقشة التطورات المحيطة بموضوع علاوة غلاء المعيشة . |

ومعا وسويا لتحقيق مطالبنا .

وشكرا لتعاونكم

الهيئة الادارية لتقابة العاملين
في جامعة النجاح الوطنية

أتم تحية الازهار بحسب همدو بيانه
عبدالله السليم السليبي في ١٩٩٤/٤/٢٣

1- Acceptance of the first hypothesis I. e .sex ,age, academic qualification , and salary have no effect by the morale level , though years of service shows a significant effect at level ($\alpha > 0.05$) .

2-Rejection of the second hypothesis i.e. . the location of workers does influence .

3-Acceptance of the second hypothesis i.e. nature of work has no effect upon the moral level ($\alpha > 0.05$).

4- In general , the study shows that the level of moral of workers in the Universities is remarkably low , which indicates the dissatisfaction of workers towards their work .

Recommendation

In the light of results of the study which indicated a remarkably low level of moral of workers in the Palestinian Universities , the researcher recommends the following :

1- The necessity of applying modern administrative types, exhibiting democracy and equity, by the University administrations .

2- Modernizing the laws of the universities and actualizing them with objective equity .

3- Expanding the basis of participation in decision making , programming and planning in the universities .

4- Reconsidering promotion laws and motives , with the purpose of realizing equity of workers , and giving fair opportunities of proposes and promotion to hard working people .

5- Modifying salaries in proportion to cost of living rise and to requirements of reasonable living in our country .

6- Giving authority to departments of personnel employment to perform the appropriate administrative procedures to guarantee employment on professional bases such that the convenient person be in the convenient place.

7- Provision of necessary services to workers and expanding them .