

الفصل الأول

الإطار العام

مقدمة:

الانسان هو المحور الاساسي في اي مسيرة حضارية وهو وسيلة كل تقدم ينشد وغاية كل رخاء يبتغي والثروة البشرية التي علي اساسها تتحقق التنمية والانسان المعاصر يعيش على الدوام في زخم معرفي لذا اصبح التحدي يتعلق بمدى المقدرة على استيعاب المعطيات لمواكبة النمو الفكري ويجب التعامل مع معطيات القرن الحادي والعشرين التي تتطلب ان يتوجه الباحثون الى دراسة الثقافة التنظيمية الابداعية ووالرضا الوظيفي باعتبارهما من العوامل الاساسية للتنمية واداة مهمة لنمو المنظمة وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في ظل المتدفقات التكنولوجية وعولمة الادارة فكرا وتطبيقا وذلك لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية لتمكن من الاستمرارية والمنافسة والتميز والتكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية.

وتعود اهمية الحاجة الى الثقافة التنظيمية الابداعية في المنظمات الى كونها متغيرا هاما في بناء الانسان مما يفرض عليها ان تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير لذا فان مستقبل الامم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة بها وانما على توفير نوع متميز ومتمايز من العاملين اي على افراد مبدعين في مختلف المجالات.

كذلك يعتبر الرضا الوظيفي حجر الاساس لنجاح اي منظمة حيث ان الرضا الوظيفي واحد من المتغيرات التي تؤثر على اداء المنظمات لانه يؤثر في كيفية وعمل الادارة ويعتبر الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيق اهدافها لذلك لابد من زيادة الاهتمام به والعمل على استخدامه استخداما فعالا وتعتبر الوظيفة شيئا اساسيا في حياة الفرد العامل وبمرور الزمن يشكل كل فرد مجموعة من الاراء والمعتقدات والاتجاهات وكل فرد يشكل حصيلة من المعرفة والخبرات

فثقافة المؤسسة وما تتضمنه من قيم ومعتقدات ، هي التي تحدد حجم الرضا الوظيفي للعاملين لذلك نجد انهما مرتبطتان ببعضهما البعض.

مشكلة الدراسة :

في ظل التطور والتقدم التكنولوجي المتسارع اصبح الاهتمام باداء ورضا العاملين لذلك اصبحت المؤسسات تعمل على توفير واعداد ثقافة تنظيمية ابداعية في دراسة عبد الاله 2006 وجدت مشكلة بين الثقافة التنظيمية ومستوي التطوير التنظيمي للجامعات ، وفي دراسة العنزي 2004م كانت هناك مشكلة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري .

وبالرغم من اهمية الثقافة التنظيمية الا ان هناك ندرة في البحوث والدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية الابداعية بابعادها على زيادة الرضا الوظيفي لذا هدفت الدراسة الى بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية الابداعية والرضا الوظيفي

اسئلة البحث :

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية الابداعية لدى موظفي الجامعات الخاصة ؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات الخاصة ؟
3. ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية الابداعية والرضا الوظيفي؟

اهداف البحث :

- 1- معرفة مستوى الثقافة التنظيمية الابداعية لدى موظفي الجامعات الخاصة
- 2- معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات الخاصة
- 3- اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية الابداعية والرضا الوظيفي
- 4- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات الخاصة

اهمية البحث :

1- الاهمية النظرية :

هذه الدراسة من المتوقع ان تساهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الابداعية والرضا الوظيفي .

2- الاهمية التطبيقية :

يتوقع ان تساهم هذه الدراسة في مساعدة متخذي القرار في معرفة تاثيرات الثقافة التنظيمية الابداعية على الرضا الوظيفي ، ومساعدة متخذي القرار في معرفة العوامل الاكثر تاثيرا علي الرضا الوظيفي .

منهج البحث :

المنهج الذي اتبعه الباحث هو المنهج الوصفي التحليلي لوصف وعرض البيانات والمعلومات وهذا المنهج يتضمن دراسة الحقائق المستقلة بطبيع الظاهره وتفسير الوضع القائم من خلال تحديد ابعاد وظروف الظاهره ووصف العلاقات بين المتغيرات الداخليه وصفاً علمياً دقيقاً.

مصادر البحث :

1. مصادر اوليه:

هي عباره عن معلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق الاستبيان من الاداره ومن العاملين بالجامعات الخاصة والحصول علي المعلومات المطلوبه التي تساعد في توضيح وتحليل المشكله واقتراح الحلول الممكنه للتغلب عليها والحد من اثارها .

2. مصادر ثانويه :

تتمثل في المراجع والكتب والبحوث السابقه والمجلات المتخصصة في الاصدارات والمنشورات الخاصه بمنظمة موضوع البحث والتي يتم الحصول عليها وتجميعها بواسطة الباحث .

حدود البحث :

1. حدود زمنيّه:

2017م

2. حدود مكانيّه:

ولاية الخرطوم

3. حدود بشريّة :

اجري هذا البحث على موظفي الجامعات الخاصة .

التعريفات الإجرائية:

- التكيفية :-

هي عملية فهم المتغيرات المحددة للبيئة والقدرة على التكيف معها والتعرف على كيفية تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة .

- الابداع :-

هو تفاعل لعدة عوامل اجتماعية وبيئية وشخصية وينتج هذا التفاعل لحلول جديد تم ابتكارها وهي تساعد الانسان على الاحساس وادراك المشكلة .

- الانفتاح :-

هو الخروج من الدائرة المغلقة الي المحيط الحر او الخروج من الانعزال الي المحيط وتقبل فكر الاخرين .

مهام العمل وواجباته :-

هي كافة التعليمات المدونه بنظام العمل والعمال وادارة جميع ادارات المنشأة ومتابعة العاملين ووضع جدولة العمل .

العلاقة مع الزملاء:-

هي ان يشتغل العاملون في محيط عملهم كل بدوره وذلك ليحققو اهداف المنظمة بشكل منسق ومنتظم فيعكسو بيئة المنظمة الفاعله .

التقدير واحترام الذات :-

هو ان ينظر الانسان الي نفسه برضا وقناعه وايجابية من أجل ان يستطيع الانجاز والعمل والتاثير في مجتمعة حتي يحقق الانسان اعماله وان يكون قادر علي الاستمرار في تطويره بنفسه .

الدراسات السابقة:

اسم الدراسة	الباحث	المتغير المستقل	المتغير التابع	النتائج	التوصيات
1. واقع الثقافة التنظيمية السائد في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات	سمير يوسف محمد عبدالالة 2006	الثقافة التنظيمية	مستوى التطوير التنظيمي	1. الثقافة التنظيمية في الجامعات الاسلامية تميل الى ثقافة الانجاز، بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعه الازهر و جامعه الاقصى تميل الى ثقافة النظم والأدوار. 2. اولويات الموظفين في الجامعات الثلاثة هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح. 3. الموظفون الذين يحصلون على ترقية في الاسلامية والأزهر هم الذين ينجزون المهام بكفاءة وفعالية. 4. الشخص الذي يوجه الموظفين في كل من الجامعات الثلاثة هو الشخص الذي تتوفر لديه الخبرة والكفاءة في تطوير العمل.	1. العمل على ترسيخ ثقافة الانجاز في الجامعات الثلاثة من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية. 2. تخفيض مستوى المركزية ف جامعتي الازهر و الاقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين. 3. الالتزام بترقية الموظفين حسب النظام وربط الحوافز بالانجاز من خلال الادارة بالأهداف والعمل على اعداد الهيكل التنظيمي حسب الاصول العلمية

	<p>1.توفر جميع القيم المكونه للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامه بشكل متوسط ما عدا قيمه المكافأة.</p> <p>2.توفر عناصر الابداع الاداري بالمؤسسات العامه بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج المؤلف.</p> <p>3.هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية بين القيم المكونه للثقافة التنظيمية وعناصر الابداع الاداري.</p> <p>4.ان اهم القيم المكونه للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الابداع الاداري بشك عام هي (الكفاءة،فرق العمل).</p>	الابداع الاداري	الثقافة التنظيميه	بسام بن مناور العنزي 2004	2.الثقافة التنظيميه و الابداع الاداري
	<p>1.ان هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والرضى والاستقرار الوظيفي وذلك بسبب درجة الرضا العالية</p> <p>2.هنالك علاقة ضعيفة سلبية بين الادارة العليا و مستوى</p>	أداء	الرضى	محمد ابراهيم الكوراتي	3. الرضا
	<p>1.بالنسبة لبيئة العمل: - ينبغي ان تشجع الادارة على تقوية العلاقة مع الزملاء من خلال عمل</p>				

<p>الوظيفي و اثره على أداء العاملين</p> <p>4. الثقافة التنظيمية على الاداء لموارد البشرية الخصه بالشركة الجزائرية للالمونيوم</p>	<p>2012</p> <p>دراسة سالم 2006</p>	<p>الوظيفي</p> <p>الثقافة التنظيمية</p>	<p>العملين</p> <p>أداء الموارد البشرية</p>	<p>الرضى الوظيفي، حيث تباينت اجابات عينة الدراسة من متدني الى متوسط ولا يوجد اي اجابة تشير الى درجة عالية</p> <p>1. ضرورة اشتراك العاملين في صنع القرار وتحديد الاهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة</p> <p>2. ضرورة احترام الوقت حيث يؤثر تأثيرا جوهريا على اداء الموارد البشرية</p>	<p>برامج اجتماعية 2. بالنسبة الى العلاقة مع الرئيس و الادارة العليا: - يجب ان يتفهم الرئيس اراء موظفيه التي يدونها ياخذها بالجدية وعين الاعتبار - الجهات المسؤولة يجب عليها متابعة الشكاوي وحلها لكي تشجع الموظفين على العمل باخلاص.</p> <p>1. يجب على طلبة كليات الاقتصاد وعلم الاجتماع و الادارة العامة بمواضيع الادارة الاستراتيجية و الموارد البشرية .</p> <p>2. كما نادت الى اهتمام وزارة التعليم العالي بتحسين ظروف الطالب خصوصا طلبة الدراسات العليا وتمكينهم ماديا برفع المنحة الدراسية.</p>
--	--	---	--	--	--

الفصل الثاني

الإطار النظري للثقافة التنظيمية الإبداعية وأثرها علي الرضا

الوظيفي

المبحث الاول : الثقافة التنظيمية الإبداعية

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

المبحث الاول

الثقافة التنظيمية الإبداعية

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على شرح المتغيرات ومفاهيم كل من الثقافة التنظيمية الإبداعية والرضا الوظيفي

الثقافة التنظيمية:

لقد شهدت بداية الثمانينات تطورا ملحوظا في الاهتمام بموضوع ثقافة المنظمات على المستوى النظري ، وكذلك البحوث والتطبيق . فعلى المستوى النظري احتلت العملية الثقافية أهمية كبرى في دراسة ثقافة المنظمة وعلى مستوى البحوث فقد تم نشر العديد من الدراسات النظرية والتجريبية حول ثقافة المنظمة وتم نشر أعداد خاصة في بعض الدوريات العلمية لنشر البحوث ذات العلاقة بثقافة المنظمات.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرف ملحم (١٤٢٤ هـ : ١٨) الثقافة التنظيمية بأنها " منظومة المعاني ، والرموز ، والقيم والمعتقدات ، والأعراف ، والفلسفة ، والتوقعات التنظيمية ، والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم ، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم .

ويعرفها كلا من فرنش وبيلجر زواتش French&bell & zawacki 2005 -406:

بأنها الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة ، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابهة توضح مدى التوافق والاتفاق

والانساق الاجتماعي سواء كان ضمناً أو كان واضحاً وظاهراً ، وتتضمن أيضاً كيفية التعامل مع القرارات وكيفية التعامل مع المشكلات ، وتشمل كذلك الطبيعة البشرية والمعايير السلوكية حيث أنها قواعد غير مكتوبة تصف السلوكيات والاتجاهات التي يضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد وجماعات أخرى حتى يتبعوا هذه المعايير وهي قواعد يتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والخبرة والطقوس التي تتبعها الشركات والمؤسسات.

ويعد استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية داخل مجتمع ما وكما يشير آل حسن 1422 هـ - 40 من الموضوعات الحديثة التي استخدمها المفكرون والمحللون لشرح وتفسير أنماط السلوك التنظيمي ومدى الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل ، وتوفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء ، كما أنها توفر الثبات للمنظمة ، ولكن في الوقت نفسه ، يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقاً أساسياً ضد التغيير واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات ، وسلوكيات أعضاء المنظمة.

ولاستيعاب الثقافة التنظيمية والاستفادة منها في حياة المديرين والمنظمات التي يعملون فيها سيتطرق الباحث في هذا القسم إلى أهمية الثقافة التنظيمية ، ومصادرها ، وخصائصها ، وأنواعها.

أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ، ولدى كثير من المديرين ، كما جاء في الرخيمي (٢٠٠٠ م : ٥٤) حيث يؤكد على ذلك كل من بيترز، ووترمان PETERS AND WATERMAN في الكتاب الأكثر مبيعا البحث عن التميز IN SEARCH OF EXCELLENCE حيث تناولوا الشركات الأكثر نجاحا في ، التميز الولايات المتحدة الأمريكية فيشيران إلى أنه بلا استثناء فإن سيطرة وسيادة ، وتماسك ، وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح.

ويوضح الرخيمي (٢٠٠٠ م : ٥٥) ذلك بقوله فالكثير من المديرين في هذه الأيام يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لانهم يعتبرون الثقافة كأصل هام ، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة ADAPTIVE تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء ، والعاملين ، وأصحاب الأسهم وأن ذلك يمكنها بأن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة . فالشركات التي لديها ثقافة قوية، وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لا توجد لديها ثقافة سليمة ، وعلى ذلك فالشركة الناجحة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة ، حيث أن الشركة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.

ويذكر الشلوي (١٤٢٦ هـ : ١٢) أنه يعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد ، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير ، فكل

منظمة ثقافتها الخاصة بها ، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة ، أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل به.

ويوضح الرخيمي (١٤٢١ هـ : ٥٥) مدى أهمية الثقافة التنظيمية بأنها تظهر كما جمع عليه معظم الكتاب في أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة ، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم ، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي ، وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة . أما فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على عمليات المنظمة والأداء ، فيذكر الرخيمي (١٤٢١ هـ : ٥٦) أن هناك قسم كبير من الدراسات التي تؤكد على وجود علاقة لا يمكن إغفالها بين الثقافة التنظيمية والأداء الاقتصادي طويل الأجل ، ففي دراسة أجراها كل من ديل وكندي DEAL AND KENNEDY

أوضحت أن الثقافة القوية التي تمتلك خصائص متميزة ظلت دائما القوة الدافعة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال الأمريكي.

وفي الحديث عن أهمية الثقافة التنظيمية - ويسهب الرخيمي (١٤٢١ هـ ، ٥٨) فيبين أن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات تكمن في الأوجه التالية:

أولا : هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين ، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

ثانيا : هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم ، وعلاقاتهم وانجازاتهم.

ثالثا : العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى ، أو كما يشتهون ، وإنما في إطار تنظيمي واحدا ، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم ، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها ، حتى ملبسهم ، ومظهرهم ، واللغة التي يتكلمونها ، ومستويات الأداء ، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها ، وتكافئهم على اتباعها.

رابعا : تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار ، والتميز والريادة ، والتغلب على المنافسين.

خامسا : الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها

وطموحاتها ، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها ،

وأحكامها ، وقواعدها ، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

سادسا : الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة ، وقادة الفرق ، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية ،

أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

سابعا : تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل،

وخدمة العميل ، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية ، كالطاعة التامة ، والالتزام

الحرفي بالرسميات.

ثامنا : تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين ، فالمنظمات الرائدة تجذب

العاملين الطموحين ، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي العاملين المبدعين ، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم عليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

تاسعا : تعتبر الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها . فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومنتظمة للأفضل ، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه ، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير .

عاشرا : تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها

وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمانهم وإتباعهم لتعليماتهم في سلوكهم وعلاقاتهم. "

ويرى كل من الطجم والسواط (١٤٢٤ هـ : ٢٥٣) على أن ثقافة المنظمة لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة واتجاهات القادة وتصرفاتهم في المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة بالإضافة إلى ذلك أشكال الاتصال المتبعة ونظام المكافأة كما أنه لها تأثير على وضع استراتيجيات وأسلوب تنفيذها ، إذن ثقافة المنظمة من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل أداء التنظيم والتي لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين بها باعتبارها الأساس في تحقيق الإبداع.

(أن للثقافة التنظيمية تأثير - وتضيف كذلك أمل الفرحان) ٢٠٠٣ م : ١٥ على العاملين لأنها ترتبط ارتباط مباشر بدوران العمل فإذا وجدت الثقافة التنظيمية كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية مما يؤدي إلى الالتزام والضبط والاتفاق بأهمية ما ترمز إليه المنظمة وأهدافها مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف التنظيم وغاياته ، كما تدلل على أن الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا من عناصر التحرك في التنظيم وهي عامل مستقل قائم على القيم وله دور مهم في عملية التطوير والإبداع.

ويستخلص العبادله (٢٠٠٣ م : ٣٦) أن للثقافة التنظيمية تأثير على العاملين لأنها ترتبط ارتباط مباشر بدوران العمل فإذا وجدت الثقافة التنظيمية كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية مما يؤدي إلى الالتزام والضبط والاتفاق بأهمية ما ترمز إليه المنظمة وأهدافها مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف التنظيم وغاياته ، كما تدلل على أن الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا من عناصر التحرك في التنظيم وهي عامل مستقل قائم على القيم وله دور مهم في عملية التطوير والإبداع وعلى الرغم من أهمية تطوير الثقافة التنظيمية وإعادة الهندسة فيها ،

إلا أن القادة لا يدركون أهمية ذلك لأن العديد منهم لا يعلمون مدى تأثير هذه القيم على أداء المؤسسات ، مما يوضح العلاقة القوية بين الثقافة التنظيمية ومستوى أدائها ويحمل القادة بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم في تبصير العاملين بالقيم المؤسسية ، وتشكيل هذه القيم والإعلان عنها والدعوة للتمسك بها واستعراض القيم ومراجعتها وتنقيحها ، وبذلك تظهر العلاقة القوية بين الأداء المؤسسي والثقافة حيث نجد أن أداء المؤسسة عندما يصبح في تناغم مع القيم فذلك هو مفتاح النجاح والتطوير لمؤسسات القرن الحادي والعشرين. ويتضح للباحث مما سبق وجود علاقة قوية بين الثقافة والأداء فعندما تكون الثقافة ذات قوة ينعكس على المنظمة في

تطويرها وإبداعها في أدائها لعملها حيث يؤكد ذلك إبراهيم (١٤٢٢ هـ : ١٦٢) أنه من خلال قيام بعض الباحثين بجامعة هارفارد بدراسة حول العلاقة بين ثقافة المنظمات وأدائها ، اتضح أن المنظمات الناجحة هي التي تتمتع بثقافة تستمد قوتها من القيم ، ويرى الكثيرون أن قائد المستقبل هو المهندس المعماري المسئول في بناء ثقافة منظمته وصيانتها مع القيم التي تشكل لي الثقافة.

ويؤكد ديسلر 1996-361 dessler أن المؤسسات الناجحة هي التي تكون ثقافتها محققة مصلحة كل من القائد والعميل أيضا والمجتمع ككل، وأن المؤسسات الناجحة هي التي تركز قيمها وثقافتها على الإبداع والمشاركة في صنع القرارات والموضوعية في الحكم على الموظفين ومن ثم تجعل قيمها وثقافتها إبداعية ، بالإضافة إلى ذلك هي التي تجعل قيمها نفس قيم الموظفين وتجعلهم يتبنون الثقافة دون إجبار منهم إنما رغبة منهم.

ومما سبق يستنتج الباحث أن الثقافة قد تكون عقبة في سبيل التغيير والإبداع عندما لا تتفق مع القيم الإبداعية وبالتالي تصبح غير فعالة وتدفع بالمنظمة إلى الورا ، وفي هذا تأكيد على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية فقد تكون مساعدة على إحداث الإبداع أو تكون الضد فهي المرجع الأول والأساس في المنظمة لإحداث التطوير و التجديد ، حيث تعتمد على قيم أساسية قد تكون محفزا للإبداع أو تحبط في نفس الوقت الجو الإبداعي ، كما أن دور وأهمية الإدارة العليا في تمثيل وتشكيل الثقافة في المنظمات يكمن في أنها تؤثر في مستوى إنجاز الجماعات والأفراد وبالتالي على نجاح المنظمة بشكل كبير.

مصادر الثقافة التنظيمية :

تعد المعتقدات ، والقيم ، والأنظمة الاجتماعية ، والسياسية ، والبيروقراطية ، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة ، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة ، إذ يرى العديلي (446 - 1996 :

(أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر ، والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة ، بحيث تطبعها بطابعها الخاص ، وتعبّر عنها ، والمراد بمصادر الثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين ، وتأثير ذلك في أدائهم ، وفعاليتهم إيجابا ، أو سلبا .

وتنتقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال ، وأكثر تلك الأشكال كما أورد

العطية 2003-337- القصص ، والطقوس ، والرموز المادية ، واللغة) .

ويحدد كلا من بولمان ، ودي كما جاء في العديلي BOLMAN AND DWAL (1995-439) أهم

مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية :

١ : العادات والتقاليد و الأعراف : وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، وهي

تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديرا ، أو

مشرفا ، أو موظفا صغيرا ، أو عاملا . كما أنها تؤثر في شخصية الفرد ، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه

التقاليد ، وحسب المواقع الجغرافية ، والبيئية التي يعيش فيها الفرد ، وتتواجد فيها المنظمة.

٢ : الطقوس واحتفالات المناسبات : وتتمثل بالاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة ، والمؤسسات، والشركات ، بعد دعوة الموظفين ، والعاملين إلى العمل ، والتقائهم ببعض في الاحتفالات بداية العام الدراسي ، أو نهايته ، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء ، أو في استقبال مدير جديد ، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر ، أو أحيلا إلى التقاعد ، وتتمثل هذه الطقوس ، والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المحالين على التقاعد ، والمبدعين ، وحفلات الرحلات ، وحفلات التخرج ، أو النشاطات الاجتماعية.

٣ : الأساطير : وهي كحكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ، ولها وجهان أحدهما إيجابي ، والآخر سلبي ، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه ، وثقافته القديمة، ومجتمعه ، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل ، والجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق ، الخيالات ، ومبالغتها ، وتوليد حالات من الصراع ، الإدراك ، وإخفاء المعلومات الحقيقية ، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

٤ : الطرائف ، والنكت ، والألعاب : يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة، والألفة ، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين ، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن ، أو عدم الثقة . وتعد الطرائف ، النكت ، والألعاب ، بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات ، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة ، ويهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية ، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة . وتساعد على الإبداع ، والابتكار ، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة ، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

٥ : البطولات، و الرموز الاجتماعية :وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة ، والإدارة، والتاريخ ، وغيره . وتؤخذ كقدوة ، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

٦ : القصص والحكايات : وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة ، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري ، أو منظمة معينة ، والصعوبات التي واجهت التطور ، ونمو هذا الجهاز ، أو المنظمة ، وكيفية تنظيمة ، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

٤ مكونات الثقافة التنظيمية :

يوضح النعمي (١٤١٨ هـ : ٢٤) مكونات الثقافة التنظيمية بذكره أن القيم تمثل الركيزة الرئيسة في أي ثقافة تنظيمية ، وأنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة ، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية ، لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوافق على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها.

2-المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي ، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٣ - الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة . مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

خصائص الثقافة التنظيمية :

تتأثر الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها وقد أشار إليها العميان 2001 - 314- 316 وهي :

١ :الانتظام في السلوك والتفديد به حيث إن الأفراد في المنظمة يستخدمون لغة واحدة وطقوسا مشتركة.

٢ الالتزام بالقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة .

٣ التزام المنظمة بفلسفة خاصة في معاملتها للعاملين.

٤ القواعد المرسومة التي تختلف في شدتها من منظمة لأخرى والذي يعمل الفرد في المنظمة وفقا لتلك القواعد.

٥ المناخ التنظيمي والذي يميز البيئة الداخلية للمنظمة وعمل الأفراد ضمنها. فتؤثر في اتجاهاتهم وإدراكاتهم فهي تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة من الخصائص للهيكل التنظيمي التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

ويضيف حريم (2003م - 263- 262) أن ثقافة المنظمة تتضمن أبعادا وخصائص رئيسة ترتبط ببعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض ، وفيما يلي الخصائص الرئيسية التي قد تختلف من منظمة لأخرى:

المبادرة الفردية (Individual initiative) درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.

التسامح مع المخاطرة (Risk tolerance) أي تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.

التوجيه (DIRECTION) أي وضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.

التكامل (Integration) أي تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

دعم الإدارة (Management Support) أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.

الرقابة (Control) التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه.

الهوية (Identity) أي انتماء العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي

يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

نظم العوائد (Rewards System) أي توزيع العوائد الزيادات والعلاوات والترقيات على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بغير الأقدمية والمحابة وغيرها.

التسامح مع التراع (Conflict Tolerance) أي تشجيع العاملين على إظهار اعلان التراعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

أنماط الاتصالات (Communication Patterns) أي إلى أي درجة تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

ويظهر للدراسة أنه من خلال تفعيل خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمة والذي يساعد على خلق جو من الحرية والتسامح والتكامل ودعم الإدارة والتشجيع ولرقابة الذاتية واقتصار الاتصالات على التسلسل الأفقي والمرونة كل ذلك يعمل على تحقيق التكامل والتطوير في الأداء الإداري للمنظمات.

ويضيف لما سبق أبو بكر (2002- 407): انه من خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي:

1- نظام مركب يتكون من عدد من المكونات والعناصر التي يتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة وثقافة المديرين حيث تشتمل على العناصر الثلاثة (الجانب المعنوي من قيم وأخلاق ومعتقدات وأفكار ، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وممارسات ، والجانب المادي وهو كل ما هو ملموس .

2- الثقافة نظام متكامل فأي تغيير بأحد الجوانب لا يلبث أن ينعكس على باقي المكونات فيجب الانسجام بينهما.

٣- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال المتلاحقة عن طريق التعليم والمحاكاة.

٤ الثقافة نظام مكتسب ومتغير ومتطور فاستمرارية الثقافة لا يعني تناقلها من جيل إلى جيل كما هي إنما تكون بشكل متغير ومستمر.

٥ للثقافة خاصية للتكيف حيث تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع ما يحدث لبيئة المنظمة من تغيير ويؤكد العبادلة (٢٠٠٣ م : ٤٣) أن ما تتميز به الشركات الرائدة في الولايات

المتحدة الأمريكية من خصائص هو المرونة وتجنب الإجراءات الروتينية وتشجيع التفكير الابتكاري والاهتمام برأس المال البشري وترسيخ القيم والقواعد والسلوك في أذهان العاملين.

٦ عناصر الثقافة التنظيمية :

وذكر آل حسن (١٤٢٢ هـ : ٤٢) بأنها خمسة عناصر هي:

- بيئة العمل (Business Environment)
- القيم (Values)
- رموز المنظمة (Heroes)
- الأعمال اليومية للمنظمة (Day- to-Day Work)
- عمل الثقافة (the cultural network)

ومما سبق يتبين أن للثقافة عناصر تحوي القيم باعتبارها المكون الأساسي للثقافة والتعبير الحقيقي لاتجاهات وأفكار العاملين وممارساتهم ، فالقيم التنظيمية هي التي تحدد طبيعة العلاقة بين الأفراد وترسم الأطر المعيارية لممارسات السلوكية وأدائهم العملي وانجازاتهم الابتكارية.

٧ أنواع الثقافة التنظيمية :

أما عن أنواع الثقافة ، فيشير كثير من كتاب الإدارة إلى تقسيم الثقافة إلى عدة أنواع منهم

السواط و العنتيبي (١٤١٨ هـ : ٦٣ ، ٦٢) حيث ذكرا منها:

الثقافة البيروقراطية : (Bureaucratic Culture) :

تحدد السلطة والمسؤوليات ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

الثقافة الإبداعية : (Innovative Culture) :

ويتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

الثقافة المساندة : (Supportive Culture) :

تتسم بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين والعمل في انسجام ومؤازرة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

ثقافة العمليات : (Process culture) :

يتم التركيز على إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ونقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.

ثقافة المهمة : (Task Culture) :

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار.

ثقافة الدور : (Role Culture) :

وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد وتعطي أهمية كذلك للقواعد والأنظمة.

وهذه الثقافات التي بنى عليها الباحث الدراسة فيما يخص المحور الأول ألا وهو الثقافة التنظيمية ويضيف إلى ما سبق حريم (٢٠٠٣ م : ٢٧٥ ، ٢٧٤) أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحقق الثقافة القوية ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية والرقابية في المنظمة ، والرقابة التي تحققها الثقافة القوية هي رقابة العقل والروح والجسد ، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة لوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه السلوك ، ويتميز العاملون في الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة مما يزيد إخلاصهم وولائهم الشديد للمنظمة.

ومن خلال العرض السابق لجميع الأنماط والنماذج والأنواع للثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري التي تجمع بين مميزات وأوصاف الثقافة المثالية لكل المؤسسات فإنه يجب عليها إتباعها وجعلها من الثقافات التي تتميز بها حتى تصل إلى مستوى المؤسسات المتميزة والمتطورة ، كما يؤكد على الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بقيمها التي تركز على الانجاز والمخاطرة و التعامل بروح الفريق والعلاقات والتعاون والحرية والمبادئ الإنسانية السامية المقتبسة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة حيث حياة المصطفى صلى الله عليه وسلم (القائد الأول) والتي لو طبقها القادة في المؤسسات التعليمية لبلغت مبلغ الرقي و التقدم

٨ القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات :

يوجد مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد . لذا سوف تقتصر الدراسة على بعض هذه القيم كما تناولها كلا من الباحثان فرانسيس وودكوك (١٤١٦ هـ : ٤٠) وهي كما يلي:

١ القوة : إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة ، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم . وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي : الملكية ، والمعلومات والجادبية ، والمكافأة والعقاب، ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام و القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة للسلطة الفاعلة.

٢ الصفوة : تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة ، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبيا ، التي تتوفر في الصفوة ، ولذا تعد الصفوة كقيمة خيارا صعبا إذ يتم اختيارهم وفقا لعد معايير منها : تحديد الكفاءات ، واستخدام المعايير الموضوعية ، وتقصي سجل السلوك ، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح ، واستكشاف دوافع المرشح.

٣ المكافأة : إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته ، والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب العقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء ، ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم ، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين ، وإبراز الإمكانيات المناسبة ، وتشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

٤ الفاعلية : تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة ، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات ، ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي ، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

٥ الكفاءة : تؤثر الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد . مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات . حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

٦ العدالة : تدرك المنظمات الناجحة ان رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزا للأداء الفاعل . لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم ، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

٧ فرق العمل : تتجز الجماعة المتميزة بالديناميكية ، والفاعلية ، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين لذا تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق ، وبناء الإجماع والالتزام ، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين ، وتجنب حدوث الأخطاء . وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة.

٨ القانون والنظام : ترسم كل جماعة إطارا من القوانين التي تنظم تصرفاتها ، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول ، وتمارس المنظمات نفوذا كبيرا على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين ، لذا فإنه يجب على المديرين أن يدركوا الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

المبحث الاول :

مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومة وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأنى حول موضوع الرضا .

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل . وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته . ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق . (موسي السعودي ، واثر الحوافز المادية علي الرضا الوظيفي ، الاردن 2013م).

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما

يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج .

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير .

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا .

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد .

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله .

المبحث الثاني

نظريات الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب تعريفها وقياسها ، وقد اختلفت النظريات في تحديد العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي وقد تم تقسيم هذه النظريات بواسطة كامبل نظريات المحتوى ، ونظريات التفاعل نظريات المحتوى :

تنظر هذه النظريات إلى الرضا الوظيفي كنتيجة لمقابلة الاحتياجات، والقيم والتوقعات الضرورية من قبل المنظمة التي يعملون فيها .
نظرية ماسلو لسلم الحاجات :

يتمثل جوهر هذه النظرية في أن للإنسان حاجات ، بعضها أساسي والآخر ثانوي وأن هذه الحاجات يلزمها إشباع بشكل ترتيبي هرمي . فقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس حاجات ، وهي كما يأتي :

الحاجات الفسيولوجية أو الجسمية :

هذه الحاجات تعد أساسية لحياة الإنسان ، ولا غنى عنها كالحاجة للمأكل والملبس والمشرب والسكن . وتشبع هذه الحاجات عادةً بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يشبع حاجاته الأساسية .

حاجات الأمان :

تكمن أهمية إشباع هذه الحاجات في أنه تساعد الفرد على ردع آلام البيئة المحيطة ومخاطرها . وتشمل على الحاجة لحماية النفس من الأخطار الجسمية

والصحية ، لهذا يلجأ إلى التأمينات الصحية ، كما يلجأ الفرد إلى الضمان الاجتماعي ، لتأمين مورد رزقه عن الشيخوخة ، ويشترك في التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته ، وهناك أيضاً الحاجة إلى الأمان الوظيفي ، وعدم التهديد بالطرد من العمل . وأمن الممتلكات

الحاجات الاجتماعية :

الإنسان اجتماعي بطبعه ، ويكره العزلة والإنفراد . فالحاجات الاجتماعية تشمل على علاقات الانتماء والمحبة مع الآخرين (العائلة ، الأصدقاء ، زملاء العمل) فتلبيتها تساعد الفرد على تلبية حاجات أخرى لديه ، وتكسبه مركزاً قوياً في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه .

حاجة احترام وتقدير الذات :

الإنسان بطبيعته بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة ومحترم في المجتمع الذي يعيش فيه . كما أنه يسعى إلى تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع ويمكن تلبية هذه الحاجة من خلال تحلي الفرد بالقيم والأخلاق العالية ، والمنافسة الشريفة ، والكفاءة في العمل ، والخبرة المميزة .

حاجات تحقيق الذات :

تقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم ماسلو وتعد أرقى وأسمى الحاجات الإنسانية . وتتمثل هذه الحاجة في سعي الفرد إلى أن يصل إلى ما هو قادر على الوصول إليه. فإذا شعر الفرد بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً أو طبيباً ناجحاً ، فإنه يجب أن يعطى هذه الفرصة إذا توافرت لديه الإمكانيات والمقومات اللازمة .

"جميع الحاجات التي حددها ماسلو متوافرة لدى الأفراد في كل المجتمعات ولكن بنسب

متفاوتة. فشخص ما يمكنه

أن تكون الحاجة الفسيولوجية

لديه مثلاً أكثر إلحاحاً من غيرها

وشخص آخر يمكن أن تكون

الحاجة الأمنية هي الأكثر إلحاحاً وهكذا "

الشكل يوضح سلم الحاجات عند ماسلو :



وحسب هذه النظرية ، فإن الإنسان لا يستطيع إشباع الحاجة الثانية دون إشباع الحاجة الأولى ، وهكذا. فعلى

سبيل المثال ، أكد ماسلو أنه لا يمكن للإنسان إشباع حاجات عليا ، كالحاجات الاجتماعية ، أو حاجات الإنجاز والتحقيق إذا كانت الحاجات الأساسية لديه كالمأكل والملبس والمشرب غير مشبعة .

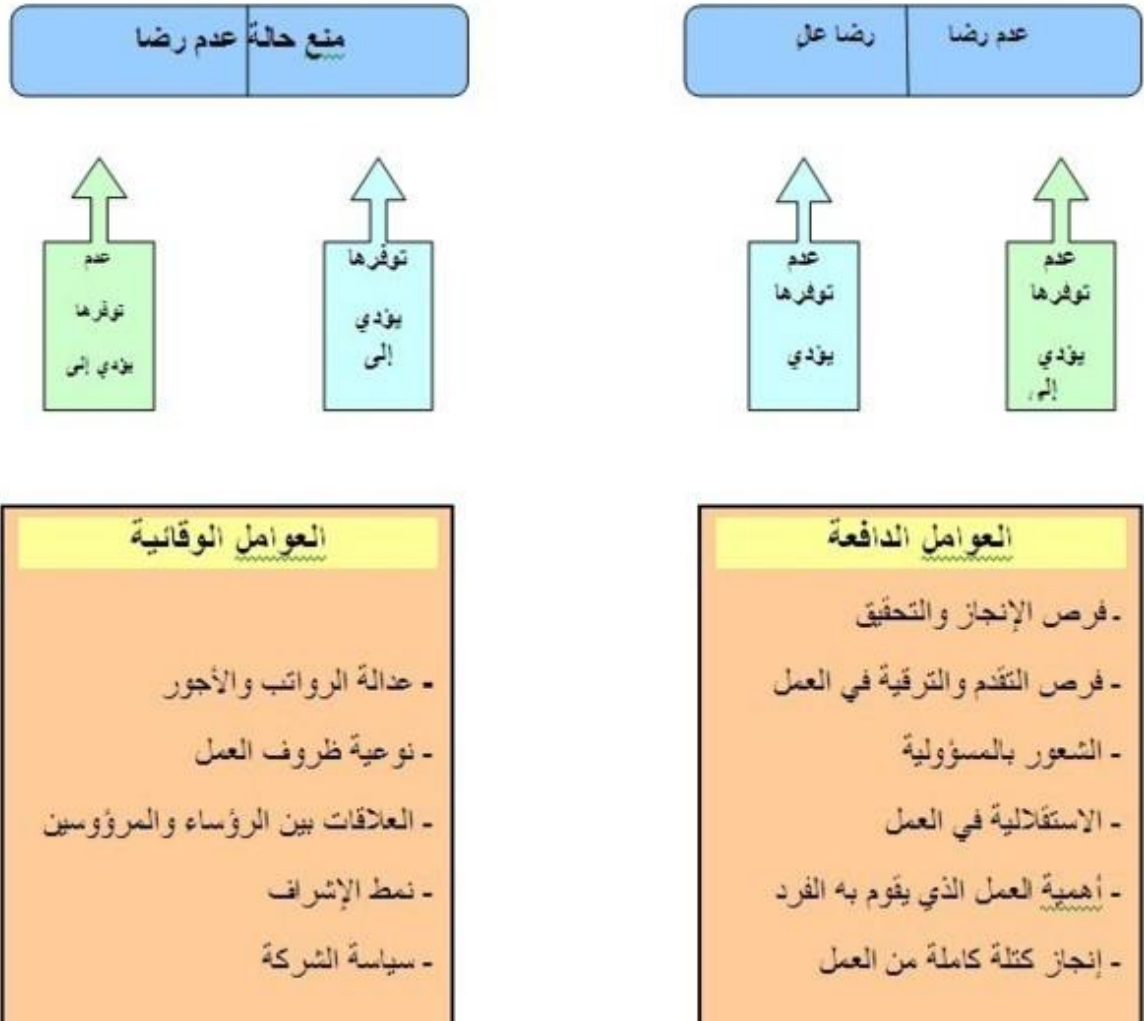
دعنا هنا نؤكد للأهمية ما ذكرناه سابقا ، وهو أن للفرد حاجات متعددة بعضها أساسي وبعضها ثانوي ، وعلى المدير الناجح أن يتعرف على الحاجات غير المشبعة لدى العاملين . والعمل على إشباعها ، لأن إشباع . (خضير كاظم حمود موسي سلامه ، مبادئ ادارة الاعمال ، الاردن 2008م).

هذه الحاجات سيخلق قوة دافعة ورضا معقولاً في العمل ، وهكذا سينعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين ، وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة .

نظرية هيرزبيرغ في الدافعية :

اقترح هيرزبيرغ مجموعتين من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في العمل ،
المجموعة الأولى العوامل الوقائية أو الصحية والمجموعة الثانية العوامل
الدافعة أو الحافزة .

الشكل يوضح مضامين هذه العوامل وآلية عملها في تحفيز العاملين



اعتبر هيرزبيرغ العوامل الوقائية ذات علاقة ببيئة العمل ، وليس العمل نفسه

وأسماءها بذلك ، لأن توافرها في بيئة العمل لا يخلق قوة دافعة لدى الأفراد، بل تمنع حالة عدم الرضا لديهم ، وفي حالة عدم توافرها فإنها تخلق حالة عدم رضا لدى العاملين .

فحصولك على راتب جيد ، وظروف عمل صحية لا يؤدي بالضرورة إلى خلق قوة دافعة لديك ، بل يمنع حالة عدم الرضا ، ولكن إذا شعرت أن راتبك غير عادل أو تم تخفيضه دون مبرر ، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم رضاك عن العمل ، وبالتالي سيؤثر على إنتاجيتك .

أما العوامل الدافعة فقد اعتبرها هيرزبيرغ ذات علاقة بالعمل ، ومحتواه وليس ببيئة العمل ، واعتبر أن توافرها في العمل سيخلق قوة دافعة . واعتبر أن توافرها في العمل سيخلق قوة دافعة لدى الفرد ، وتجعله راضياً عن عمله ، بشرط أن يتوافر في بيئة العمل مستوى معقول من العوامل الوقائية .

نظريات التفاعل :

تهدف هذه النظريات إلى وصف التفاعل بين عوامل معينة وبين الرضا الوظيفي . وأصحابها لا يوافقون على أن الرضا الوظيفي يمكن تحقيقه ببساطة بمجرد إعطاء الموظفين زيادة في احد العوامل التي تؤدي عادة إلى الرضا مثل الراتب . ولكنهم يعتقدون بالفروق الفردية التي تجاهلها هرزبرج في نظرية العاملين ، وان هذه الفروق الفردية مهمة جدا لفهم الرضا الوظيفي .

ومن هذه النظريات ، نظرية التوقعات و الإنصاف .

والتي ترى أن الرضا الوظيفي هو حصيلة التفاعل بين حاجات الفرد وتوقعاته وقيمه، وما تقدمه الوظيفة ، الأمر الذي سيؤدي بالتالي إلى الشعور بالرضا أو عدم الرضا . وحسب نظرية الإنصاف ، فان المرء ينظر إلى ما يحصل عليه من مكافآت في ضوء مقارنتها بما يحصل عليه أقرانه في العمل . فيشعر بالرضا أو عدمه من خلال شعوره بالإنصاف مقارنة بما حصل عليه الآخرون من أمثاله . وعليه ، فان الموظف الذي لا يشعر بالرضا لا يعود يبذل الجهد الكافي في العمل ، و يأخذ بالانقطاع عن العمل و الإكثار من الإجازات و الأعذار للتغيب والتأخير وبالتالي فقد يقرر الانسحاب وترك العمل أو إذا كان مضطرا للبقاء، يقوم بتعديل

توقعاته السابقة من الوظيفة بما يتفق مع واقع الحال . ويعتقد بعض العلماء من أصحاب النظريات الأخرى بان هذه النظرية لا تأخذ بعين الاعتبار عوامل الرضا عندما تزيد المنافع المترتبة على شغل الوظيفة على توقعات الموظف نفسه عندما قرر شغل هذه الوظيفة .

وتشير نظرية الإنصاف هذه إلى أن حالة الشعور بعدم الرضا قد تتجم أيضا عن المبالغة في التعويض أو المكافأة. فالأساس الذي تقوم عليه نظرية الإنصاف هو أن الفرد يقوم في حكمه على معطيات الوظيفة التي يشغلها من واقع حال زملائه الذين يشغلون نفس الوظيفة قبل التأكد مما اذا كان يعامل بذاته، دون المقارنة بسواه، معاملة تتصف بالإنصاف .

هناك العديد من النظريات المتبقية سأنتطرق إليها كعناوين وهي :

_نظرية الجماعة المرجعية .

_نظرية القيمة وتحقيق الاحتياجات .

المبحث الثالث

أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع .

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح .

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي .

وقد ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين .

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة .
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة .
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج .
- وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به .

خصائص وعوامل الرضا الوظيفي

1 خصائص الرضا الوظيفي .

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

- 1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها .
- 2-النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .

- 3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .
- 4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته .
- 5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .
- 6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .

عوامل الرضا الوظيفي

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي :

- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد .
- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة .
- عوامل خاصة بالأداء .
- عوامل خاصة بالإنجاز .
- عوامل تنظيمية .

أ- العوامل الخاصة بالفرد " :

- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب .

-اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع .

-الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا .

أ- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا .

ب- محتوى الوظيفة " :

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي " .

ج- عوامل خاصة بالأداء " :

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء :

1- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة .

2- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين .

د- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد " :

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا

والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر .

هـ - العوامل التنظيمية :

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد .

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي :

-كفاية الإشراف المباشر .

-الرضا عن العمل نفسه .

-الاندماج مع الزملاء في العمل .

-عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها .

-الحالة الصحية والبدنية والذهنية .

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية :

أ - الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة " .

ب -الرضا عن الأجر وملحقاته .

ج -الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين .)

د -الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة .

هـ -الرضا عن بيئة العمل المادية .

و - الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقى)

ز - الرضا عن طرق التحفيز وأسسهوم ومعاييرهم .

ح-الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين .

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل

العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي :

1-العوامل المتصلة مباشرة بالعمل :

أ- كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية .

ب- الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل .

ج- الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه .

3-العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى :

أ- توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله .

ب- المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى .

ج- الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته .

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد :

-الاستقرار في العمل .

-ظروف العمل .

-تقدير العمل المنجز .

-المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر

إن الرضا الوظيفي من المواضيع التي عرفت جدالاً واسعاً بعلم الإدارة نظراً لغموضه، ذلك لأنه حالة

انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية. متشعب بين ما هو اجتماعي اقتصادي سياسي و نفسي بالدرجة الأولى

المبحث الثاني :

اليات تحقيق الرضا الوظيفي ونواتجه .

تسعي بعض الاليات الي تحقيق الرضا الزظيفي الي المحافظة علي المستوي الحالي والمقبول من الرضا

الذي يؤدي مباشرة الي زيادة شعورهم بالانتماء في المنظمة من اجل اهدافها .

البرامج الداعمة للرضا الوظيفي .

هي مجموعة من البرامج التي تهدف الي المحافظة علي المستوي من الرضا .

برامج صيانة القوي العامة .

تتمثل في تلك البرامج في مجموعة الاجراءات التي تستهدف عدم تاكل مهارات العاملين بالاضافة الي تطوير

قابليتهم لاغراض الابداع والابتكار .

برامج تحسين وظروف العمل .

يحتوي هذا البرامج عادة الاجراءات التالية .

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الاضاءة والتهوية الاثاث...الخ

- معالجة حالات التعب والارهاق وذلك بدراسة ساعات العمل ومرعاة حاجة العاملين الي الراحة

.....الخ.

برامج الرفاهية الاجتماعية .

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعية كالنوادي والاسواق ودور الحضانة وسائل

الموصلات .

برامج الامن والسلامة المهنية .

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الاعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه

البرامج وفقا للخطوات التالية :

اولا: تجزئة العمل .

ثانيا : تحديد مستوي مصدر الخطر .

ثالثا : تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها .

رابعا : تدريب العاملين .

خامسا : سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن .

سادسا : المتابعة والتفتيش .

برامج الرعاية الصحية .

وهنا يلاحظ أن التشريعات في الكثير من الدول تفرض التزام صحي علي المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم

خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية .

برامج فرق العمل المدارة ذاتيا .

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعده الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة او تقديم

خدمة وتسعي هذه الجامعات الي تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة اعمال وتضع الحلول المناسبة لها .

برامج حلقات الجودة .

وهي فرق عمل تشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لاي عضو في

المنظمة ان ينضم اليها بغض النظر عن وظيفته و منصبه الاداري

برامج الجودة الشاملة :

نظرا لعدة عراقيل لسيرورة العمل الاداري بالمنظمات و التي تستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة

للمشكلات القائمة ، زيادة الاجتماعات غير المنتجة ، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العماليات، ضعف الثقة

بالعاملين و عدم الاستماع ، الي ارائهم ، تسرب العاملين الاكفاء الخ ، و لمواجهة كل هذه الظواهر

و التي تسبب انخفاض الروح المعنوية ومن ثم انخفاض درجة الرضا الامر الذي ينعكس على الانتاجية كان

لابد من الالتجاء الي ما يعرف بالجودة الشاملة و التي تعني القيام بشكل صحيح و من اول خطوة مع

ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الاداء ، و يتم ذلك باجراء مجموعة من المجالات

و تذكر منها :

- الثقافة التنظيمية .

- التنظيم الداخلي لادارة الموارد البشرية .
- النمط القيادي .
- اسلوب تنفيذ الاعمال .
- التدريب .

اسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي و السياسات المتبعة لزيادته .

اسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي .

هناك اسباب و دوافع ادت للاهتمام بالرضا الوظيفي و هي :

- ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
 - ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة .
- السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي :
- هناك العديد من الاجراءات و السياسات التي من الممكن اتباعها الرضا الوظيفي و التي نوجزها فيما يلي
- زيادة الاجور و المميزات لتتلاءم مع اسواق العمل الخارجية .
 - اثناء الوظيفة و جعلها اكثر تشويق للموظف و ذلك عن طريق العمل الجماعي و التوزيع في المهارات.
 - تدريب الموظفين للحصول على المهارات و قدرات جيدة .
 - تحسين ظروف و بيئة العمل.
- نواتج الرضا الوظيفي :
- ان نتائج الرضا عن العمل يظهر تاثيرها واضحا على المعدلات التالية :
- الرضا عن العمل ومعدل دورانه :
- كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل ، و قل احتمال تركه العمل بطريقة اختيارية ، فالعلاقة بين عن العمل و معدل دورانه بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض .
- الرضا عن العمل و معدل الغياب :

من العوامل الاساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل ، حيث انه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده في عمله اكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل .

الرضا عن العمل والاصابات:

ان الحوادث الصناعية و الاصابات شأنها شأن التغيب او ترك العمل فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله فالعلاقة بين نسبة الحوادث و الاصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية .

الرضاعن العمل و معدل اداء العمل :

يعتقد بعض المديرين و العلماء ان الرضا الوظيفي يقضى الى الاداء بمعنى ان العامل السعيد بعمله عامل منتج ، بينما يرى اخرون ان الاداء بسبب الرضا.

المبحث الثالث :

اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي :

لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الاخرى و المتمثلة في مجموعة القيم و المعايير و السلوكيات و التصرفات و الاشارات و اساليب التعامل و المعاملة التي تصدر عن الموظفين و يلمسها المتعاملين و المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان داخل او خارج العمل الرسمي ، هذا التأثير للثقافة على الفرد حيث يصبح يعرف و يتعامل اثقافة و قيم وسلوكيات منظمة و ليس كما اعتاد عليه قبل ان يصبح عضو في المنظمة ، فهل تستطيع هذه الثقافة التأثير في الرضا الوظيفي .
تأثير القيم على الرضا الوظيفي.

لا توجد منظمة سواء كانت صغيرة او كبيرة حديثة التكوين او مضى عليها فترة من الزمن الا و لها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها و نوع العلاقات و التواصل مع الاطراف.
اولا: مفهوم القيم :

اختلف العلماء و المفكرين في تحديد مداول القيم :

يعرف kilman القيم بانها : "مجموعة من الفلسفات ، الافتراضات ، و المبادئ و التوقعات و الاتجاهات و قواعد السلوك الى تربط اي مجتمع في شكل وحدة متماسكة ".
" القيم هي المعتقدات الاساسية التي تؤمن بها المنظمة و الاعتبارات التي تعمل في ظلها و التي تنظم علاقاتها بجميع الاطراف ذوى العلاقة ".
ثانيا: انواع القيم :

يمكن تصنيف القيم الى عدة انواع او تقسيمات كما حددها روكيش و سبرنجر كما يلي :

1- القيم الفكرية او العقلية.

2- لقيم الاقتصادية.

3- القيم الجمالية.

4- القيم الاجتماعية.

5- القيم السياسية .

6- القيم الدينية .

7- القيم التنظيمية .

الفرع الثاني : اثر العادات و التقاليد على الرضا الوظيفي .

اولا: العادات و التقاليد :

أ- تعريف العادات .

جمع لكلمة عادة ، و معنى هذه الكلمة و مفهومها الدارج هو تلك الاشياء التي درج على عملها او القيام بها او الالتصاق بها ، و تكرر عملها حتي اصبحت شيئا مألوفا ، و هي نمط من السلوك او التصرف يعتاد حتى يفعل تكرارا ، و لا يجد المرء غرابية في الاشياء لرؤيته لها مرات متعددة في مجتمعه .

ب-تعريف التقاليد :

معناها ان يقد جيل اساليب جيل الذي سبقه و يسير عليها اذا كان ذلك الملبس و السلوك و التصرفات و في العقائد و الاعمال المختلفة التي يرثها الخلف عن السلف .

ج- العادات و التقاليد التنظيمية :

و هي مجموعة من القواعد و التعليمات غير المكتوبة ، و التي تحدد ما يجب على الافراد و الجماعات داخل المنظمة اتباعه في المواقف المختلفة ، و هي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة و الشائعة و الملزمة لكل فرد وبعد الخروج عليها خروج عن المألوف .

ثانياً: مصادر الاعادات و التقاليد :-

العادات الاجتماعية هي نتاج لمجموعه من المصادر ابرزها:

- المصادر الدينية حيث تتبع العادات الاجتماعية المتوافقه مع الشريعة الاسلاميه و يصبح لها قبول في المجتمع.(يونس مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، جامعة محمد خيضر الجزائر 2005م).

- الممارسات الاجتماعية و تجربيه و الخطأ من خلال الممارسات الاجتماعية يكشف للافراد نجاعة العادات و اهميتها .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع عينة الدراسة، وكذلك قياس محتويات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي أستخدمت في تحليل النتائج ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

نموذج الدراسة :

شكل (1-3) نموذج الدراسة



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: الثقافة الابداعية تؤثر على الرضا الوظيفي

الفرعية:

الفرضية الاولى : الثقافة الابداعية تؤثر على مهام العمل وواجباته {دعمت جزئياً}

التكيفية تؤثر على مهام العمل وواجباته

الابداع يؤثر على مهام العمل وواجباته

الانفتاح يؤثر على مهام العمل وواجباته

الفرضية الثانية : الثقافة الابداعية تؤثر على العلاقات مع الزملاء { دعمت جزئيا }

التكيفية تؤثر على العلاقات مع الزملاء

الابداع يؤثر على العلاقات مع الزملاء

الانفتاح يؤثر على العلاقات مع الزملاء

الفرضية الثالثة : الثقافة الابداعية تؤثر على التقدير واحترام الذات { دعمت جزئيا }

التكيفية تؤثر على التقدير واحترام الذات

الابداع يؤثر على التقدير واحترام الذات

الانفتاح يؤثر على التقدير واحترام الذات

أسلوب الدراسة:

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتبرز أهميته في البحوث العلمية بمجرد أنه يصف الأشياء

الظاهرة بل هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات.

نظرية التبادل الاجتماعي (social Exchange Theory):-

هي نظرية اجتماعية ونفسية ورؤية اجتماعية تفسر التغيير والاستقرار الاجتماعي كعملية تبادل تفاوضية بين اطراف ، وكثير ما تستخدم هذه النظرية في عالم الاعمال وقد تبلورة هذه النظرية في اول الستينات من القرن العشرين ونشأة نتيجة لاختلاف البنائية الوظيفية وكذلك قامت بربط الثقافة بالبناء الاجتماعي وترتبط هذه النظرية بعوامل بيولوجية .

حجم العينة:-

ثلاثة جامعات خاصة

نوع العينة :-

عينة عشوائية

ادوات التحليل الاحصائي :-

(التحليل العاملي - الاعتمادية - الارتباط بين متغيرات الدراسة - معامل Beta)

جمع المعلومات:

أستخدم الباحثون العديد من المصادر لجمع المعلومات كثيرة منها:

- المراجع والكتب.

- الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- الأترنت.

مجمع الدراسة:

يقصد بمجمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

يتكون مجمع الدراسة من الجامعات الخاصة

أداة الدراسة:

عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة وموضوع الدراسة، وتوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات. وأعتد الباحثون على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة.



الفصل الرابع
تحليل البيانات وأختبار الفرضيات

المقدمة :

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين اجري عليهم البحث والتحليل العاملى لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفى ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

2.4 معدل الاستجابة :

جدول رقم (1.4)

معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 150)

النسبة %	العدد	البيانات
100%	150	الإستبانات الموزعة
100%	150	الإستبانات المستردة
0	0	الإستبانات التي لم ترد
2.7%	4	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
97.3%	146	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

تم توزيع عدد (150) استبيان على الجامعات الخاصة بمساعدة مقدره ومشكورة من بعض عملاء الجامعات الخاصة تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (150) استبيان بنسبة (100%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد () استبيان بنسبة (0%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (4) استبيان بنسبة (2.7%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (146) استبيان بنسبة (97.3%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

1.1.2.4 الجدول رقم (2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع حيث كان العدد الكلي (----) بلغت نسبة الذكور (58.9%) من العينة . بينما تشكل الإناث نسبة (41.1%) من العينة وهي نسبة أقل من الذكور.

2.1.2.4 كما وضح الجدول رقم (2) توزيع مفردات العينة العمر . يلاحظ من الجدول أن الفئة 30 سنة فاقل شكلت نسبة (53.4%)، بينما شكلت 31 – 40 سنة نسبة بلغت (21.2%)، اما من 41 الى 50 سنة بلغت نسبة (13.7%)، اما من 50 سنة فاكثرت بلغت نسبة (11.6%) .

3.1.2.4 أما المؤهل العلمي يوضح الجدول رقم (2) أن دون الجامعي يشكلون نسبة (4.1%) من العينة، تليها نسبة جامعي بنسبة (58.9%) ، تليها نسبة فوق الجامعي بنسبة (37%) .

4.1.2.4 أما الدرجة الوظيفية : الجدول رقم (2) يوضح توزيع مفردات العينة أن مدير عام يشكلون نسبة بلغت (7.5%) ، والتي تليها نائب مدير بنسبة (3.4%)، ثم رئيس قسم بنسبة (23.3%) ، اماموظف بنسبة (53.4%)، بينما اخرى كانت (12.1%) .

5.1.2.4 وقد كان التخصص العلمي : الجدول رقم (2) دون هندسة يشكلون نسبة وهي (19.9%)، تليها من طبية بنسبة (39.7%) ، تليها من تجارية بنسبة (14.4%) ، تليها اخرى بنسبة (26%) .

6.1.2.4 كما وضح الجدول رقم (2) توزيع مفردات العينة سنوات الخبرة . يلاحظ من الجدول أن الفئة 5 سنوات فاقل شكلت نسبة (50.7%)، بينما شكلت 6 – 10 سنة نسبة بلغت (31.5%)، اما من 11 الى 20 سنة بلغت نسبة (11.6%)، اما من 20 سنة فاكثرت بلغت نسبة (6.2%) .

7.1.2.4 كما وضح الجدول رقم (2) توزيع مفردات العينة الحالة الاجتماعية . يلاحظ من الجدول أن الفئة متزوج شكلت نسبة (43.8%)، بينما شكلت اعزب نسبة بلغت (52.1%)، اما من ارمل سنة بلغت نسبة (2.1%)، اما مطلق فاكثرت بلغت نسبة (2.1%) . (جدول رقم 2.4)

البيانات الشخصية: جدول (4-2)

النوع	العدد	النسبة
النوع	86	%58.9
	60	%41.1
المجموع	146	%100
العمر	78	%53.4
	31	%21.2
	20	%13.7
	17	%11.6
المجموع	146	%100
المؤهل العلمي	6	%4.1
	86	%58.9
	54	%37
المجموع	146	%100
الدرجة الوظيفية	11	%7.5
	5	%4.3
	34	%23.3
	78	%53.4
	18	%12.1
المجموع	146	%100
التخصص العلمي	29	%19.9
	58	%39.7
	21	%14.4
	38	%26
المجموع	146	%100
سنوات الخبرة	74	%50.7
	46	%31.5
	17	%11.6
	9	%6.2
المجموع	146	%100
الحالة الاجتماعية	64	43.7
	76	%52.1
	3	%2.1
	3	%2.1
المجموع	146	%100

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017.

التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة (Hair et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

- 1 - وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة
- 2 - ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)
- 3 - ألا يقل اختبار (Bartlett's) عن (0,05)
- 4 - أن تكون قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) للبنود أكثر من (0,50)
- 5 - ألا يقل تشبع (Loading) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.
- 6 - ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

1.3.4 التحليل العاملي للمستقل الثقافة التنظيمية الابداعية :

اجري التحليل العاملي لعدد (12) عبارة تستخدم لقياس إدارة علاقات العملاء . الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الابداعية).

في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها. جاءت المصفوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (4) عبارات شكلت التكيفة ، (3) عبارات شكلت الابداع ، (2) عبارات شكلت الانفتاح .
التحليل العاملي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الابداعية) جدول رقم (3.4)

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

التكيفية	1	2	3
لدى الجامعة معرفة تامة بمساهمة كل فرد بالعمل	.740	.274	.023
جامعتنا تشجع الابداع و الابتكار	.721	-.057	.308
لدى جامعتنا الاستعداد لتقبل طرق العمل الجديدة	.691	.425	-.092
جامعتنا تتبنى توجهات طويلة المدى	.663	-.062	.404
الابداع			
جامعتنا تسعى باستمرار لتحسين الاتصال بين الاقسام والوحدات	.182	.802	.000
جامعتنا تركز على العمل الجماعي بين الاقسام	.000	.759	.267
جامعتنا تهتم باداء الاعمال بفاعلية اكثر من اهتمامها بالالتزام بالقواعد والاجراءات	.139	.623	.338
الانفتاح			
جامعتنا تحمل المدراء المسؤولية الاكبر تجاه العمل	.089	.190	.800
جامعتنا تقوم بتوضيح اسباب القرارات للموظفين	.201	.205	.709
62.567			Cumulative %
.751			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
309.699			Bartlett's Test of

التحليل العاملي للتابع الرضا الوظيفي :

اجري التحليل العاملي لعدد (16) عبارة تستخدم لقياس الولاء . الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المستقل (جودة الخدمة الصحية).

في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصفوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (5) عبارات شكلت مهام العمل ، اشتمل النموذج الثاني علي (3) عبارات شكلت العلاقة مع الزملاء ، اشتمل النموذج الثالث علي (2) عبارات شكلت التقدير واحترام الذات .

التحليل العاملي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) جدول رقم (4.4)

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

3	2	1	مهام العمل وواجباته
.186	-.004	.848	يتم توزيع العمل بين الموظفين بشكل عادل
.135	.173	.844	المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة
.118	.027	.794	اكلف باعمال تتناسب مع طبيعة مقدراتي
.099	.119	.751	العلاوة السنوية المقدمة مجزية
-.062	.261	.748	الوقت الذي تتيحه لي وظيفتي للتواجد مع اسرتي مناسب
			العلاقات مع الزملاء
.016	.843	.132	يهتم الموظفين باحوال بعضهم البعض
-.006	.788	.324	عملي مصدر فخر وتقدير من العائلة
.435	.576	.134	علاقتي مع زملائي يسودها الود والمحبة
			التقدير واحترام الذات
.805	-.152	.238	يتعامل الرؤساء معي بالود والتقدير والاحترام
.633	.235	-.213	هناك تفاهم بيني وبين الرئيس في الطريقة التي نتعامل بها
	64.902		Cumulative %
	.828		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
	592.478		Bartlett's Test of

الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل التكيفية (0.71) ، الابداع (0.68) ، الانفتاح (0.60) ، أما لمتغيرات التابع مهام العمل وواجباته (0.81) ، العلاقة مع الزملاء (0.75) ، التقدير واحترام الذات (0.50) كما موضح في الجدول أدناه .

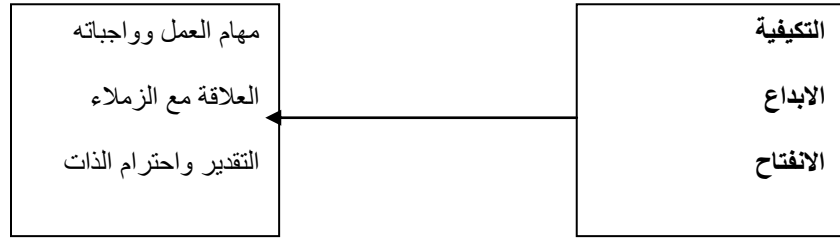
Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.71	4	التكيفية	المتغير المستقل
0.68	3	الابداع	
0.60	2	الانفتاح	
0.81	5	مهام العمل وواجباته	المتغير التابع
0.75	4	العلاقة مع الزملاء	
0.50	2	التقدير و احترام الذات	

جدول (5.4)

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

نموذج الدراسة المعدل :

الثقافة التنظيمية الابداعية الرضا الوظيفي



الفرضية الرئيسية الاولى :

هنالك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي

الفرضيات الفرعية :

التكيفية تؤثر على مهام العمل وواجباته

الابداع يؤثر على مهام العمل وواجباته

الانفتاح يؤثر على مهام العمل وواجباته

التكيفية تؤثر على العلاقة مع الزملاء

الابداع يؤثر على العلاقة مع الزملاء

الانفتاح يؤثر على العلاقة مع الزملاء

التكيفية تؤثر على التقدير واحترام الذات

الابداع يؤثر على التقدير واحترام الذات

الانفتاح يؤثر على التقدير واحترام الذات

المتوسطات والانحرافات المعيارية :

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل (التكيفية ، الابداع ،

الانفتاح). يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي التكيفية (وسط حسابي = 2.17 ، انحراف معياري =

(.78) ، يليه الوسط الحسابي الابداع (وسط حسابي = 1.94 ، انحراف معياري = 0.62) ، اما الانفتاح (التوزيع ، المنتج ، الترويج ، السعر) ، ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (7) أن المؤسسات المصرفية قيد الدراسة يعطون اهتمام أقل من المعتاد أو المتعارف عليه المحيطات الزرقاء.

ومن جانب آخر ومن ذات يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) مهام العمل وواجباته هو (الوسط حسابي = 1.93 ، الانحراف معياري = 0.78) ، العلاقة مع الزملاء هو (الوسط حسابي = 2.00 ، الانحراف معياري = 0.89) ، أما التقدير واحترام الذات هو (الوسط الحسابي = 2.01 ، الانحراف المعياري = 0.92) .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :- جدول رقم (6.4)

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكيفية	مستقل	2.17	0.78
الابداع	مستقل	1.94	0.62
الانفتاح	مستقل	1.88	0.74
مهام العمل وواجباته	تابع	2.40	0.92
العلاقة مع الزملاء	تابع	1.90	0.75
التقدير و احترام الذات	تابع	1.72	0.64

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البنينة بين متغيرات الدراسة . الجدول أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

من ذات الجدول نجد أن التكيفية يرتبط ايجابي معنوي مع الابداع حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.351).
نجد أن التكيفية يرتبط ايجابي معنوي مع الانفتاح حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.390). نجد أن التكيفية يرتبط إرتباط ايجابي معنوي مع مهام العمل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.358) ، ونجد ان التكيفية يرتبط إرتباط ايجابي معنوي مع العلاقة مع الزملاء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.308) ، ونجد ان التكيفية يرتبط ضعيف مع التقدير و احترام الذات كانت قيمة (الارتباط = 0.277) ، ونجد ان الابداع يرتبط ايجابي معنوي مع الانفتاح حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.323) ، ونجد ان الابداع يرتبط ضعيف مع مهام العمل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.192) ، اما الابداع يرتبط ايجابي معنوي مع العلاقة مع الزملاء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.253) ، اما الابداع يرتبط ايجابي معنوي مع التقدير واحترام الذات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.318) ، اما الانفتاح يرتبط ضعيف مع مهام العمل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.260) ، نجد أن الانفتاح يرتبط ارتباط ضعيف مع العلاقة مع الزملاء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.271)، نجد أن الانفتاح يرتبط ارتباط ضعيف مع التقدير و احترام الذات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.260)، نجد أن مهام العمل يرتبط ايجابي معنوي مع العلاقة مع الزملاء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.339)، نجد أن مهام العمل يرتبط ارتباط ضعيف مع التقدير و احترام الذات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.273)، نجد أن العلاقة مع الزملاء يرتبط ايجابي معنوي مع التقدير واحترام الذات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.391).

الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All Variable

(7.4)

المتغيرات	التكيفية	الابداع	الانفتاح	مهام العمل	العلاقة مع الزملاء	التقدير واحترام الذات
التكيفية	1					
الابداع	.351(**)	1				
الانفتاح	.390(**)	.323(**)	1			
مهام العمل	.358(**)	.192	.260(**)	1		
العلاقة مع الزملاء	.308(*)	.253	.271	.339(**)	1	
التقدير واحترام الذات	.277	.318(**)	.260	.273	.391(**)	1

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اختبار علاقة مكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية و الرضا الوظيفي :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية الإبداعية (التكيفية ، الابداع ، الانفتاح) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية قوية بين التكيفية و مهام العمل حيث بلغت بيتا(0.290) مستوى المعنوية (0.001) ، بينما لا توجد علاقة ايجابية قوية بين الابداع و مهام العمل حيث بلغت بيتا (0.048) مستوى المعنوية (0.570) ، تم التوصل على انه

لا توجد علاقة ايجابية قوية بين الانفتاح و مهام العمل حيث بلغت بيتا(0.131) مستوى المعنوية (0.130)،

Sig	مهام العمل	المتغير المستقل
.001	.290**	التكيفية
.570	.048	الابداع
.130	.131	الانفتاح
	.147	R^2
	.129*	Adjusted R^2
	.147	ΔR^2
	8.178	F change

كما موضح في الجدول أدناه. (8-4)

العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية الابداعية و مهام العمل

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اختبار علاقة مكونات الثقافة التنظيمية الابداعية و الرضا الوظيفي :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات الثقافة التنظيمية الابداعية (Beta coefficient)
لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية الابداعية (التكيفية ، الابداع ، الانفتاح) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى

استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية قوية بين التكيفية و العلاقة مع الزملاء حيث بلغت بيتا(0.202) مستوى المعنوية (0.022) ، بينما لا توجد علاقة ايجابية قوية بين الابداع و العلاقة مع الزملاء حيث بلغت بيتا (0.134) مستوى المعنوية (0.118) ، تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية قوية بين الانفتاح و العلاقة مع الزملاء حيث بلغت بيتا(0.149) مستوى المعنوية (0.088) ، كما موضح في الجدول أدناه .

Sig	العلاقة مع الزملاء	المتغير المستقل
.022	.202*	التكيفية
.118	.134	الابداع
.088	.149	الانفتاح
	.137	R^2
	.118*	<i>Adjusted R²</i>
	.137	ΔR^2
	7.493	<i>F change</i>

العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية الابداعية و العلاقة مع الزملاء (4-9)

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اختبار علاقة مكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية و الرضا الوظيفي :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية

الإبداعية (التكيفية ، الإبداع ، الانفتاح) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في

المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2)

للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى

استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم

على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد

التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة

(0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية قوية بين

التكيفية و التقدير واحترام الذات حيث بلغت بيتا(0.148) مستوى المعنوية (0.091) ، بينما لا توجد علاقة

ايجابية قوية بين الإبداع و التقدير واحترام الذات حيث بلغت بيتا (0.224) مستوى المعنوية (0.009) ،

التوصل على انه لا توجد

علاقة ايجابية قوية بين الانفتاح و التقدير واحترام الذات حيث بلغت بيتا(0.130) مستوى المعنوية

(0.135) ، كما موضح في الجدول أدناه .

العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية الإبداعية و الانفتاح

Note: Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$

Sig	التقدير و احترام الذات	المتغير المستقل
.091	.148	التكيفية
.009	.224*	الابداع
.135	.130	الانفتاح
	.146	R^2
	.128*	<i>Adjusted R²</i>
	.146	ΔR^2
	8.091	<i>F change</i>

جدول (4-10)

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

إختبار الفرضية الاولى : (4-11)

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الابداعية و الرضا الوظيفي دعمت جزئيا
دعمت	التكيفية تؤثر على مهام العمل وواجباته
لم تدعم	الابداع يؤثر على مهام العمل وواجباته
لم تدعم	الانفتاح يؤثر على مهام العمل وواجباته
دعمت	التكيفية تؤثر على العلاقة مع الزملاء
لم تدعم	الابداع يؤثر على العلاقة مع الزملاء
لم تدعم	الانفتاح يؤثر على العلاقة مع الزملاء
لم تدعم	التكيفية تؤثر على التقدير واحترام الذات
دعمت	الابداع يؤثر على التقدير واحترام الذات
لم تدعم	الانفتاح يؤثر على التقدير واحترام الذات

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ملخص النتائج

توضح نتائج الفرضية الرئيسية أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الإبداعية و الرضا الوظيفي وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الآتية والتي نتأجها كآآتي:

الفرضية الاولى : الثقافة الابداعية تؤثر على مهام العمل وواجباته {دعمت جزئيا}

التكيفية تؤثر على مهام العمل وواجباته

الابداع يؤثر على مهام العمل وواجباته

الانفتاح يؤثر على مهام العمل وواجباته

الفرضية الثانية : الثقافة الابداعية تؤثر على العلاقات مع الزملاء {دعمت جزئيا}

التكيفية تؤثر على العلاقات مع الزملاء

الابداع يؤثر على العلاقات مع الزملاء

الانفتاح يؤثر على العلاقات مع الزملاء

الفرضية الثالثة : الثقافة الابداعية تؤثر على التقدير واحترام الذات {دعمت جزئيا}

التكيفية تؤثر على التقدير واحترام الذات

الابداع يؤثر على التقدير واحترام الذات

الانفتاح يؤثر على التقدير واحترام الذات



الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

❖ مناقشة النتائج والتوصيات:

المقدمة:

يحتوي هذا الفصل علي ملخص من النتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق ، ثم نتائج الدراسة ووجه القصور في هذه الدراسة ثم مقترحاته لبحوث مستقبليه ، ثم يختم بملخص الدراسة .

ملخص النتائج

توضح نتائج الفرضية الرئيسية أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الإبداعية و الرضا الوظيفي

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الآتية والتي نتائجها كآآي:

الفرضية الاولى : الثقافة الابداعية تؤثر على مهام العمل وواجباته {دعمت جزئيا}

التكيفية تؤثر على مهام العمل وواجباته

الابداع يؤثر على مهام العمل وواجباته

الانفتاح يؤثر على مهام العمل وواجباته

الفرضية الثانية : الثقافة الابداعية تؤثر على العلاقات مع الزملاء {دعمت جزئيا}

التكيفية تؤثر على العلاقات مع الزملاء

الابداع يؤثر على العلاقات مع الزملاء

الانفتاح يؤثر على العلاقات مع الزملاء

الفرضية الثالثة : الثقافة الابداعية تؤثر على التقدير واحترام الذات {دعمت جزئيا}

التكيفية تؤثر على التقدير واحترام الذات

الابداع يؤثر على التقدير واحترام الذات

الانفتاح يؤثر على التقدير واحترام الذات

مناقشة النتائج:

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة عبدالاله 2006 حيث وجدت ان هنالك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ومستوى التطوير في الجامعات واتفقت في ان الموظفين يجب ان يقوموا باداء واجباتهم واختلفت من حيث الثقافة حيث ان هنالك جامعات تميل لثقافة الانجاز وجامعات اخرى تميل الى ثقافة النظم والادوار

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة العنزي 2006 حيث وجد ان هنالك ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الابداع الاداري وان اهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية تؤثر على الابداع الاداري .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة باوزير 2010 حيث اكدت الدراسة على مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات وكذلك المشاركة في عمليات التغيير .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة سالم 2006 حيث وجد ان هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية وضرورة اشتراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الاهداف وضرورة احترام الوقت .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة العوفي 2005 حيث اوجدت هنالك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة جعافرة 2010 حيث وجدت هنالك علاقة تاثير بين المعتقدات التنظيمية والاستغراق الادراكي .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Aamir ali2005) حيث وجدت هنالك علاقة تاثير بين الاعراف التنظيمية والاستغراق الادراكي .

توصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة التي بينت دور الثقافة التنظيمية الابداعية واثرها على الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الابداعية في الجامعات الخاصة .
- ان يتم مكافأة الموظفين في الجامعات الخاصة السودانية بصورة مناسبة وعادلة وخصوصا الموظفين المميزين وتطبيق الثقافة التنظيمية الابداعية بصورة دائمة في عملهم
- عقد دورات تدريبية للموظفين لزيادة فعالية التوقعات التنظيمية الابداعية للموظفين في الجامعات الخاصة السودانية
- تعزيز تبني الجامعات الخاصة السودانية في السودان للتوجه الابداعي واثار واضحة على الثقافة التنظيمية والذي اكدته نتائج الدراسات الحالية والسابقة والذي تناولت اثر كل توجه على الثقافة التنظيمية الابداعية
- عمل مزيد من الدراسات التي تربط علاقات الثقافة التنظيمية الابداعية على الجامعات الخاصة .

التأثيرات النظرية للدراسة:

- 1- ساهمت الدراسة في الكشف عن أساليب جديدة وغير تقليدية لإدارة الثقافة التنظيمية الابداعية من خلال الرضا الوظيفي حيث أوجدت الدراسة مسارات جديدة للجامعات الخاصة لتنفيذ من خلالها الرضا الوظيفي
- 2- كذلك ساهمت الدراسة في معرفة كيفية السيطرة والتحكم على ثقافة العاملين من خلال تطبيق المنظمات للرضا الوظيفي
- 3- يعتبر الرضا الوظيفي من أنسب الوسائل الابداعية في المنظمات .

التأثيرات التطبيقية للدراسة

- 1- أظهرت النتائج أن ابعاد الثقافة التنظيمية الابداعية هي ثلاثة ابعاد وهذا عكس النموذج المطبق في الدول المتقدمة .
- 2- قدمت الدراسة معلومات مهمة لمدراء الجامعات بصورة عامة ومدراء الجامعات الخاصة بصفة خاصة من حيث الاهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي والكيفية التي يمكن من خلالها صنع الابداع في المنظمة .

نقاط الضعف:

- 1- نظرا لضيق الوقت والتكاليف تم توزيع 150 استبيان فقط هذا يدل ان العينة بسيطة جدا بالنسبة لحجم الجامعات الخاصة الموجودة في السودان.
- 2- يستهدف البحث الجامعات الخاصة ولكن الدراسة طبقت علي ثلاثة جامعات خاصة فقط ولم تتطبق على بقية الجامعات الخاصة.
- 3- الاداء المستخدمة في البحث (الاستبيان)والاستبيان اداء ضعيفة لان المبحوثين لا يعطون الاهتمام الكافي لملء الاستبيان بمصادقية.
- 4- تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية الابداعية بأبعادها (التكيفية والإبداع والانفتاح) هذه الابعاد قد لا تمثل ابعاد الثقافة التنظيمية الابداعية و الرضا الوظيفي في معظم ادبيات الدراسة السابقة .
- 5- صعوبة الحصول علي المعلومات المتعلقة بموضوع البحث من الجهات الرسمية .
- 6- قلة المراجع المتخصصة في دراسة الموضوع باستثناء بعض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها.

المقترحات :

لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإن الباحثين يقترحون ما يلي :

(1) توجه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة في الجامعات الخاصة لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول الثقافة التنظيمية الإبداعية وأثرها على الرضا الوظيفي .

(2) تبني تدريب مدرء الجامعات الخاصة والقطاعات الخدمية بكافة مستوياتها الوظيفية أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول كيفية تطوير الثقافة التنظيمية الإبداعية والرضا الوظيفي

(3) تصميم برامج تدريبية متخصصة مخطط لها بعناية حول أساليب تغير الثقافة التنظيمية السائدة بالسودان والتثبت من درجة صلاحياتها لاستخدامها في عملية التدريب ، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في الإدارة .

البحوث والدراسات المستقبلية :

1. إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال الثقافة التنظيمية الابداعية والرضا الوظيفي في الواقع الميداني في بيئات أخرى غير ولاية الخرطوم
2. تطبيق أداة الدراسة الحالية على كافة القطاعات في كافة مناطق و ولايات السودان
3. اجراء دراسات اخري يتم فيها استخدام ادوات اخري مثل (مقابله-ملاحظه-مجموعات تركيز).
4. ان تجري دراسات تشمل كافة الجامعات الخاصة في السودان او جامعات خارج السودان .
5. اجراء دراسة تشمل نطاق اوسع في مجال الجامعات الخاصة
6. اجراء دراسات يكون حجم العينة فيها اكبر حتى تكون النتائج مؤكدة وشاملة .
7. يمكن استخدام متغير وسيط بين الثقافة التنظيمية الابداعية والرضا الوظيفي مثل الالتزام التنظيمي او سلوك المواطنة التنظيمية او الانغماس الوظيفي

المراجع :

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية :

(1) أبو فارس ، محمود عودة محمود ، ١٩٩٠ م ، " الإبداع الإداري لدى العاملين في (المؤسسات العامة الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة وكلية الدراسات العليا ، الأردن ، الجامعة الأردنية .

(2) إدريس ، فؤاد عبد الرحمن ، ١٤٢٤ هـ ، " انماط الثقافة التنظيمية السائدة في (إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات " ، مكة المكرمة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية ، جامعة أم القرى.

(3) البداينة ، ذياب . العضائيلة ، علي محمد ، ١٤١٦ هـ ، قيم المديرين كمؤشر لثقافة (المنظمات : دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية ، مجلة جامعة الملك سعود ، كلية

٢٣- العلوم الإدارية ، المجلد الثامن : ٣

(4) بيومي ، محمد أحمد ، (١٩٨٣ هـ) ، الأنثروبولوجيا الثقافية ، الدار الجامعة للطباعة (والنشر ، بيروت ، لبنان .

5 (آل حسن ، عبد العزيز حسن ، ١٤٢٢ هـ ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعاليتها) التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

6 (حريم ، حسين ، ٢٠٠٣ م ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع .

7 (الدهان ، أميمة ، ١٩٨٦ م ، الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة:) ورقة عمل مقدمة لاجتماع الخبراء التابع للمنظمة العربية للعلوم الإدارية حول آثار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية على الإبداع الإداري في المنظمات في الدول العربية ١٩٨٦ م . ٣/ ٣- بعمان من ٨

8 (الرخيمي ، ممدوح جلال ، ١٤٢١ هـ ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة) الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز .

9 (الساعاتي ، سامية ، ١٩٩٨ م ، الثقافة الشخصية ، بحث في علم الاجتماع الثقافي ، (دار الفكر العربي ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية

10 (بن ساهل وسيلة 2013م، عبود سعاد مساهمة التقدير التسييري والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي ،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خضير بسكرة الجزائر

28/27 فيفري

- 11) ابتسام عبدالرحمن الحلواني 2009م ، من اين يبدا التغيير في الثقافة التنظيمية ؟ مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو الاداء المتميز في القطاع الحكومي ، جامعة الملك عبدالعزيز جدة
- 12) وفاء احمد محمد 2009م، اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل ، بحث تطبيقي في مصرف الرشيد ، مجلة الجامعة العدد 19 ، بغداد ، العراق
- 13) موسى السعودي 2013 م ، اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات المجد ، 40 العدد 1 ، الاردن
- 14) عبداللطيف عبداللطيف 2010م، محمود احمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية _ دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجد 26 العدد 2 الاردن
- 15) طلق عوض الله السواط سعود محمد العتيبي 1998م، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والادارة _ العدد 1 المجلد 12 جدة المملكة العربية السعودية
- 16) سناء عبدالكريم الخناق 2012م، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الادارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للاكاديميين _ دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية _ مجلة الباحث العدد 10 الجزائر
- 17) رضوان محمد 2013م، الرضا الوظيفي وعلاقته بالابداع الاداري ، مجلة جامعة النجاح للابحاث والعلوم الانسانية المجلد 27 العدد 5 اليمن

18) انتصار عباس حمادي الدليمي 2012م، الاء عبدالكريم غالب ، اثر التوازن التنتظيمي في الرضا
الوظيفي في ظل العدالة التنتظيمية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 14 العدد4 بغداد _

العراق

19) نعمة عباس الخفاجي 2009م، ثقافة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن

20) سعد محمد جاد الرب 2013م، ادارة الابداع والتميز التنافسي ،مطابع الدار الهندسية ، مصر

21) سامي فياض العزاوي 2009م، ثقافة منظمات الاعمال _ المفاهيم والاسس والتطبيقات _ معهد
الادارة العامة الرياض .

22) ديف فرانسيس 1995 م، مايك وودوكوك ترجمة عبدالرحمن احمد هيجان ، القيم التنتظيمية معهد
الادارة العامة الرياض - المملكة العربية السعودية .

23) حسين حريم 2010م، ادارة المنظمات دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعةالثانية الاردن

24) حسن احمد الطراونة وآخرون 2012م نظرية المنظمة دار الحامد للنشر والتوزيع عمان

- الاردن الطبعة الاولى

25) الاعرجي عاصم (1995) دراسة معاصرة في التطوير الاداري عمان _ دار الفكر للنشر والتوزيع

26) ابوبكر التنتظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، مدخل تطبيقي لاعداد وتطوير التنتظيم الاداري في

المنشآت الخاصة ، الاسكندرية ، الدار الجامعية

(27) شتاتحة عائشة 2009م ثقافة المنظمة كاحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار مداخله ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة عمار ناجي الاغواط 14_ 15 افريل

(28) يوسف عبد عطية بحر 2012م، ايهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية - دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم العالي - مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية فلسطين ، المجلد 20 العدد 2 .

(29) منصور محمد العريفي 2009م، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين _ دراسة ميدانية لعينة من شركات التامين في الجمهورية اليمنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد 5 العدد 2 الاردن

(30) مزياني الوناس ، محددات الرضا الوظيفي واثاره على المؤسسات في ظل النظرية المعرفية والسلوكية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 2 جوان 2011 جامعة ورقلة _ الجزائر ،
ثالثا : المراجع الاجنبية :

1) KAO John2005 the entrepreneurial organization prentice _hall international
INC

2) stuart M KLEIN1973 pay factors as predictors to satisfaction Acomparison of
reinforcement OHIO academy of management journal vo 116_

3) pierreg Bergeron iagestion modernce2004 _ unevision globale etintegree 4

edition caetan morin editeur canda

أسماء محكمي الدراسة

الاسم	الرقم
د.ميسون علي عبدالكريم	1
أ.عبدالسلام ادم حامد	2
أ.أحمد الامين أحمد	3
أ.أميرة علي خيري	4