

تأثير البيئة المحفزة في تحسين الرضا الوظيفي

دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة

م. زينب شلال عكار

مُكَلِّمًا

تناول البحث دراسة الرضا الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة متوجهاً إلى استخدام الأسلوب التحليلي لتحديد نقاط القوة والضعف في السياسات المعمول بها في الكلية وصولاً إلى تحديد واقع الرضا الوظيفي على مستوى العاملين في الكلية «تدريسي، الموظفين» ومدى العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من النشاطات الإدارية المحفزة، الشفافية، المهنية. ومن ثم يمكن البحث من تحديد أثر الرضا الوظيفي على كل المتغيرات المستقلة وهي النشاطات الإدارية المحفزة، الشفافية، المهنية، فضلاً عن تحديد أثر الرضا الوظيفي على كل متغير من المتغيرات المستقلة والنشاطات الإدارية المحفزة، الشفافية، المهنية. لغرض تحديد أي من هذه المتغيرات أقرب إلى الرضا الوظيفي، ثم تحديد النسبة التي يشكلها كل متغير من المتغيرات المستقلة بالنشاطات الإدارية المحفزة، الشفافية، المهنية من المتغير المعتمد المتمثل الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

١. مشكلة البحث

تم تشخيص مشكلة البحث من خلال لمعايشة الفعلية لكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة إذ توضح إن هنالك غموضاً في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكلية، وعدم الوعي بأهمية الرضا الوظيفي وانعكاسه على أدائهم، ومدى أهمية التعبير عن الرضا بكل وضوح بعيداً عن التهامات أو المحسوبية إلى جانب الوعي بأهمية الوقوف على السبلات ومعالجتها. ولخصت المشكلة الحالية موضوع البحث في سؤاليين:

أ- هل يمكن تشخيص نقاط الضعف في كلية الإدارة والاقتصاد التي تحد من الرضا الوظيفي.

ب- هل يمكن تحقيق الرضا الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة.

٢. أهداف البحث

يهدف البحث إلى الأمور الآتية:

أ- بلورة إطار نظري يتضمن المتغيرات الرئيسية للبحث «الشفافية، المهنية، الرضا الوظيفي».

ب- التعرف على واقع الرضا الوظيفي المساند لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد.

ت- التوصل إلى نتائج تخدم كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة من جانب
والكوادر العامة فيها من جانب آخر.

٣. أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلى انه يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر في عطاء الموظف وتدرسي، موظف» في جميع حياته المهنية، وقد يستفيد من هذا البحث المختصون أو القائمون على شؤون موظفي الخدمة الجامعية ودرجة الرضا لديهم. فضلا عن تسليط الضوء على تلك الموضوعات على مستوى الكلية والدور الذي يؤديه تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى الكلية وانعكاسه على جامعة البصرة وتحديد كية الإدارة والاقتصاد التي تضم أكبر عدد من الخريجين فهي تسهم في ترصير البناء الاقتصادي والمؤسسي والإداري للدولة وفي تقديم الخدمات المتنوعة للمجتمع.

٤. فرضيات البحث

أ. الفرضية الرئيسية

«يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية للبيئة المحفزة «النشاطات الإدارية المحفزة، الشفافية، المهنية» في الرضا الوظيفي

ب. الفرضيات الفرعية

- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية بين النشاطات الإدارية المحفزة والرضا الوظيفي.
- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية بين الشفافية والرضا الوظيفي.
- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية بين المهية والرضا الوظيفي.

٥. نموذج البحث

المهنية	الشفافية	النشاطات الإدارية المعفزة
<ul style="list-style-type: none"> - برنامج عصري لتطوير وتطوير الموظفين - توفير الأمن والاستقرار للموظفين - تدوين التعليمات المتعلقة بتغير الدرجات الوظيفية 	<ul style="list-style-type: none"> - وضوح سياسات الموارد البشرية - شمولية القرارات الرئيسية - نشر كافة التعليمات المتعلقة بالترقيات 	<ul style="list-style-type: none"> - هيئة سياسات لتطوير الموظفين - المشاركة في اتخاذ القرار - توسيع الصلاحيات في العمل - توفير فرصة للتدريب
↓	↓	↓

تحقيق الرضا الوظيفي

٦. مجالات البحث:

- أ- المجال البشري: يقتصر هذا البحث على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة بتدريسيين وموظفين الخاضعين لنظام الخدمة الجامعية.
- ب- المجال المكاني: كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة بأقسامها كافة «إدارة الأعمال، المحاسبة، الاقتصاد، الإحصاء، المالية والمصرفية» إلى جانب الوحدات الإدارية والفنية.

٧. طريقة البحث:

اعتمد البحث في جانبه النظري على تفسير المتغيرات الأساسية المتمثلة بالشفافية والمهنية والرضا الوظيفي، وفي جانبه العملي على أسلوب تطبيقي، وصمم للأعراض جمع

البيانات المتعلقة استبانته تم تحكيمها وإجراء التعديلات عليها تم تفسيرها في أربعة متغيرات رئيسية «النشاطات الإدارية المحفزة، الشفافية، المهية، الرضا الوظيفي» تضمنت «٢٤» فقرة، وكان حجم العينة ٥٨٠، مفردة تضمنت ٣٠ تدريسي و ٢٨ موظف تم اختيارهم كعينة من مجتمع كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة، واستخدمت للأغراض التحليل بعض الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة الاستمارة واتجاهاتها «الوسط الحسابي، الانحراف المعياري» فضلا عن استخدام معامل الارتباط واختبار χ^2 واختبار t .

ثانيا: الدراسات السابقة

١- دراسة «هيرزبيرج، ١٩٥٧» طور هيرزبيرج نموذجاً للعاملين بعد إجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين لتحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي فلاحظ إن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين بأ «المحفزات الداخلية» وهي أمور توجد في الوظيفة نفسها وهي المسؤولية والإنجاز. «ب» المحفزات الخارجية: - وهذه المحفزات لأنزيد من مستوى الرضا الوظيفي لكن وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا مثل الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركات بشكل عام: ومن المأخذ على هذه الدراسة ان هيرزبيرج لم يحاول معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وتقييمها.

٢- دراسة (Diener, ١٩٨٥) فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جنوب شرق الولايات المتحدة وطبقت الدراسة على عينة بلغت ١٣١ فردا في أربع كليات للاتصالات وتوصلت الدراسة إلى إن هنالك ارتفاعا في مستوى الرضا الوظيفي في العلاقة بين الطلاب ومدرسيهم وما يحققه هؤلاء الطلاب من إنجاز ونمو معرفي، بينما اتضح عدم الرضا من شروط الوظيفة والعائد المادي والعلاقة بين الزملاء.

٣- دراسة إبراهيم، ٢٠٠٣، بعنوان «نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة في كلية التجارة بجامعة النيلين»

تهدف الدراسة إلى توضيح اثر الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:- إن الموظفين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة. لأسباب عدة منها «عدم وجود معايير ثابتة وعادلة في تطبيق نظام الحوافز، و تدخل العوامل الشخصية في احتساب نقاط الموظفين، كما يرى الموظفون إن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية» ولهذا توصلت الدراسة إلى إن الحرمان من الحافز يؤثر في درجة التعاون بين الزملاء، و زيادة حدة الصراع داخل الجامعة»

٤- دراسة «سلامة»، ٢٠٠٤، بعنوان «مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية»

هدفت الدراسة إلى مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات كما هدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات «الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي» وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي، كما إن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر ببعض المتغيرات وهي المؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي.

المبحث الثاني: البيئة التنظيمية المحفزة

أولاً: الشفافية

إن فكرة المنظمات الشفافة ليست جديدة ولكن استخدام مصطلح الشفافية تزايد أثر الانفتاح بعد القرن الواحد والعشرون إذ يبرز في العديد من الشركات مثل

Enron, WorldCom , Tyco وعنى الرغم من ذلك فإن الشفافية لم تستقبل بثقة من قبل الأكاديمية التعليمية ولذلك واجهت الشفافية صعوبة في التعريف والقياس، فالشفافية لغة تعني «الحفة ورقة الخال» أو الشئ الرقيق الذي يرى ما خلفه، إما في اللغة الإنكليزية فتعني ((Transparency أي الوضوح أي كل ما يمكن استيعابه وفهمه بسهولة. ووردت تعاريف متعددة للشفافية، إذ أشارت الأدبيات إلى مفهوم الشفافية «بالانفتاح»، وعرف كلا من (Bruning , leding lan:2000) الانفتاح «خطط تصف في مؤشرا كما تتعامل المستقبلي مع المجتمع، وأشار كل من (Gyreing & Huang:2000) إلى أن الشفافية عكس «السرية»؛ إذ تعني السرية «الإحفاء المدروس للإعمال والممارسات»؛ في حين إن الشفافية تعني «التصريح المدروس عن المعلومات» وتنضمن الشفافية ثلاثة معان رئيسة «الشفافية المعلوماتية»، «الشفافية في المساءلة»، «الشفافية من خلال المشاركة»، بمعنى آخر إن نظام الشفافية ومادته يمكن إن يظهر من خلال شفافية عرف المعلومات، والتصريح عنها؛ والوصول إليها؛ أو تظهر من خلال نظم وأساليب واضحة لمساءلة الإدارات والأشخاص المسؤولين عن القرارات وخاصة الاستراتيجية في المجالين المالي والإداري»؛ كما عرفت الشفافية من قبل هيئة الأمم المتحدة بأنها «حرية تدفق المعلومات أي توفر المعلومات والعمل بصورة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة»... www.libyansai.com وتظهر الشفافية أيضا من خلال المشاركة في الإدارة، والقرار، والمراقبة.

يستخلص من العرض أعلاه إن الشفافية تعني الوضوح والصراحة وسهولة الوصول للمعلومات والقرارات والإعمال الأخرى التي تمارسها الإدارة المقبولة، بما يجعلها تحت طائلة المساءلة من جانب، ويسمح بمراقبة الجهات المعنية لها من جانب آخر...

ومما سبق يمكن تعريف الشفافية بأنها «محاولة مدروسة لجعل كل ما هو قانوني

ومشروع من المعلومات متوفر للأخريين سواء أكان إنجازيا أم سنيا في معاه وتأثيره.

وعليه يمكن أن يحدد الإطار العام لمفهوم الشفافية بما يأتي:

- ١- الانفتاح على المجتمع وأصحاب المصالح.
- ٢- من خلال التصريح بالمعلومات المتعلقة بالمجتمع وأصحاب المصالح.
- ٣- تتصف بالمشروعية والقانونية.
- ٤- لأنشكل ضررا عاما.
- ٥- لإخلاف فيما إذ كانت المعلومات «إنجابية للإدارة أو سلبية».
- ٦- وتتحقق الشفافية من خلال «شفافية عرض المعلومات، دقة وثمولية المعلومات المصرح بها، سهولة الوصول إليها، توفير نظام واضح وملزم للمساءلة: مشاركة أصحاب المصالح والأصرف الأخرى في كل ما يتعلق بمتطلبات الإدارة وإجراءاتها ذات الصلة بمصالحهم.

تسهم الشفافية بمفهومها وإبعادها في توفير ظروف أفضل للمراقبة والمساءلة وفي الحد من ظواهر الفساد الإداري والمالي في المنظمات بصفة عامة والمحلية منها بصفة خاصة. قدم (Rawlins:2006) الشفافية على أنها تحتاج إلى ثلاثة متطلبات هي البناء، الإدامة، الثقة مع أصحاب المصالح، فمشاركة أصحاب المصالح تحدد بالمعلومات التي تحتاجها والأهداف وتقارير الموازنة التي تحدد نشاطات وسياسات المنظمة، كما تستعمل العديد من الأدوات ذات العلاقة بالشفافية ضمن مجموعة من الأدوات فتوصل إلى أربعة عوامل هي المعلومات، المشاركة، المسؤولية، السلامة. ورمع إن (Rawlins:2006) قد حدد مقاييس الشفافية لكل من «المشاركة، المعلومات الجهرية والمساءلة، وأعطى وصفا لكل مقياس من هذه المقاييس فان الباحث حاول إن يستخلص من مضامين هذه المقاييس، مقياسا يتلائم وطبيعة المنظمة المبحوثة، وموضحه مؤشرات في استمارة لاستبانة في «بعد

ومن اجل تحقيق الشفافية هنالك العديد من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها:

١. الالتزام بالانفتاح، والأمانة، فيما يتعلق بالمنظمة ورسالتها، وسياساتها، ونشاطاتها على المستويات الإدارية كافة، بشكل يسمح بمساءلة حادة للمنظمة وللعاملين بما فيها يتعلق بمعاملاتها كافة مع الأطراف ذات العلاقة.
٢. العمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة، على تبني مواقف ذات علاقة بسياسات المنظمة.
٣. الالتزام بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ الوثائق وكل ما يتعلق ببناء المنظمة وعملها، عبر إصدار مجلس الإدارة قرارات و لوائح وإجراءات واضحة و مصادق عليها. فيما يتعلق بنشر المعلومات الشفوية والكتابية أو المخزنة إلكترونياً.
٤. التعهد بتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور العام بأعلى مستوى من الدقة وذلك بتخصيص دائرة أو وحدة أو فرد على الأقل. للقيام بهذه المهمة وتوفير قناة اتصال للمنظمة مع الجمهور، واتخاذ الإجراءات التي تتضمن دقة المعلومات والأمانة وسهولة عرض المعلومات وتحليلها وتقديمها لطالبيها وفق إجراءات واضحة ومنظمة.
٥. التعهد بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بشؤون الموظفين والعملاء ما لم يتنازل الأفراد المعنوبون عن هذا الحق أو يتطلب القانون الكشف عن هذه المعلومات.
٦. تبني إجراءات مكتوبة ومعلنة تحمي الموارد البشرية في المنظمة، من الممارسات غير المهنية، بما فيها أسس التوظيف، والتقييم والتدريب والترقيات وسلم الرواتب وآلية اختيار

ثانياً: المهنة

تعد كلمة مهنة في اللغة العربية هي ترجمة لمصطلحين في الإنكليزية مختلفين نوعاً ما، هما *profession* و *career* لذا نجد من الضروري الفصل بينهما، فالمهنة كترجمة لـ *profession* هي عمل يتطلب تخصص علمي عالي وتأهيل لسنوات يلزم صاحبها بأن يؤديه بمستوى أداء عالي، فالطب والهندسة والإدارة هي مهين هذا المعنى الدقيق، كما ينبثق من هذا المصطلح تعبير آخر يطلق عليه *professional* ويقصد به «هو متخصص مطالب بأن يؤدي عمله بمستوى عالي ومن دون إن يطلب ذلك منه من يستعين بخدماته بالطائي والفضل، ٢٠٠٦: ٤٨٢»، أما المصطلح الأخر للمهنة *career* ويعني في مجال عمل يختاره الفرد ليكون عمله على مدى حياته العملية، ويكون له مصدر دخل ويعبر الوقت الذي يجتهد به في إشباع حاجات اجتماعية وذاتية متعددة. فالمهنة هي مجموعة من الأعمال التي لها علاقة بالإعمال والنشاطات التي يقوم بها الأفراد ولها علاقة بوظائفهم، وطول حياتهم العملية، لذا عندما نقف برهة من الوقت عند تعريف المهنة نجد أنه يشمل العديد من الوظائف الخاصة التي يكوها الشخص والتي تتضمن مجموعة من المسؤوليات وأنواعها والفعاليات التي تكون هذه الوظائف كالحركة والتنقلات بين هذه الوظائف، وتقييم الأفراد والشعور برضا مع مختلف المكونات المهنية. (Denisi & Griffin, 2001: 298) ومن خلال المفاهيم السابقة الذكر يبرز التساؤل الآتي:

هل المهنة هي حرفة؟ أم الحرفة هي مهنة؟ وكيف يمكن الفصل بينهما؟

للإجابة عن التساؤل الآتي لا بد من معرفة إن المهنة تختلف عن الحرفة *craft* فالحرفة لا تستند إلى قاعدة علمية كبيرة لذلك لا تتطلب دراسة علمية طويلة بل مجرد تدريب وتلمذة مطولة على يد متخصص، فالصائغ والنجار والموسيقي ومصمم الأزياء وغيرهم

هم أصحاب حرف، ولكي يتقنوا حرفتهم يتطلب الأمر سنوات من التدريب، فضلا عن إن الحرفة لا تتطلب دراسة علمية عالية لأنها تتعلق بظاهرة لا تتسم بالانتظام ولا يمكن دراستها كعلم، وحتى لو صقلت تلك الحرفة بشهادة علمية عالية فإن ذلك ليس لإتقان الحرفة وإنما لتوسيع الأفاق، لأن التميز في أداء الحرفة يخضع للمواهب التي يمنحها الله سبحانه وتعالى لعباده. لذا نجد إن الباحث توصل إلى انه يمكن إن يكون الحرفي مهني ولكن ليس بالضرورة إن يكون المهني هو حرفي.

ولقد اختلف الباحثون والمتخصصون في تحديد المراحل التي تمر بها المهنة فالمرحلة الأولى هي مرحلة الاكتشاف (*Exploration*) وخلال هذه الفترة يكون الغلب العامير في العشرين من العمر. وعادة ما تضم الأفراد الذين يهتمون بالقيم والخيارات الأفضل، من أجل الحصول على الفرصة المهنية المناسبة.

إما المرحلة الثانية من المدة المهنية فإنه يطلق عليها مرحلة التأسيس (*Establishment*) وفي هذه المدة فإن الأفراد يسعون إلى خلق الأهداف والأدوار المناسبة لأنفسهم في المنظمة، فضلا عن المرحلة الثالثة والتي أطلق عليها مرحلة الإدامة (*Maintenance*) أثناء هذه المرحلة يبدأ الأفراد في المنظمة بالوصول إلى الطاقة القصوى ويبدأ الفرد بالسعي للحصول على المراكز الإدارية الأعلى، أما المرحلة الأخيرة فهي الانفصال (*Disengagement*) وأثناء هذه المرحلة يبدأ الفرد وبالتدريج بالتراجع في العمل داخل المنظمة، ويتغير فيها الفرد وتتناقص أهميته في المنظمة. (*Denisi & Griffin, 2001:300*)

وعنى الرغم من تحديد المراحل المسابقة للحياة المهنية للموظف إلا أنها اعتبرت تقليدية قياسا بالمراحل الآتية:

١. مرحلة الحدأة (*Initiation*): يقصد بهذه المرحلة بداية العمل في المنظمة والتي

تتطلب من الموظف حديث التعيين التعرف على بيئة العمل وطبيعة المهام والمسؤوليات والمهام المستندة للتوظيفة، وتمتد هذه الفترة لمدة سنة.

٢. مرحلة النمو (*Growth*): يستطيع الموظف بعد فترة العمل الأولية «مرحلة الخدانة» اكتساب المهارات والخبرات وتكوين الاتجاهات وتأهيل نفسه للترقية عبر السلم الوظيفي في المنظمة والتنقل عبر الوظائف وتمتد المرحلة من سنتين إلى خمس سنوات.

٣. مرحلة النضوج (*Maturity*): يستطيع الموظف في هذه المرحلة تكوين اتجاهات معينة واقتراح أساليب عمل مبتكرة وتعديل خطط سير حياته الوظيفية حسب المتغيرات التي يصادفها في حياته العملية. وقد تكون هذه المرحلة انتقالية بسبب انتقال الموظف لشغل وظائف في قمة الهرم الوظيفي للمنظمة.

٤. مرحلة التقاعد (*Retirement*): تضع معظم المنظمات خطط وبرامج لمساعدة موظفيها أثناء حياتهم الوظيفية حسب خطة مدروسة فبعض تلك المنظمات تحدد سن ٥٥ - ٦٠ عاماً للتقاعد وتصمم لهم برامج تركز فيها على النواحي المالية مثل التأمين الصحي، والإعفاءات الضريبية إلى جانب توجيههم إلى أفضل الطرق أو الوسائل للتمتع بالوقت بعد ترك العمل والمشاكل التي يمكن أن يواجهها المتقاعد بعد ترك العمل. (Lisa, 1997:18) يرى الباحث أنه يمكن للموظف الاستمرار في الوظيفة رغم الوصول إلى سن التقاعد وذلك بالاتفاق مع رؤية الإدارة اليابانية التي تؤيد التوظيف مدى الحياة لكون ذلك الفرد قد اكتسب خبرة كبيرة وأصبح أكثر ولاء للمنظمة وحرصاً عليها.

ثالثاً: النشاطات الإدارية المحفزة

تمثل الشبكات الإدارية المحفزة مجموعة من الأنشطة الحيوية المترابطة مع بعضها والتي تسهم بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة وتتضمن:

١. التدريب

يعني التدريب استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين، ويعتمد التدريب على توجهات العاملين **Orientation** والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف، وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها، والركيزة الثانية هي التطبيع الاجتماعي **Socialization** والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم كجهود منظمة لتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين. العامري، الغالي، ٢٠٠٨: ٦٦٠.

٢. التطوير التنظيمي

بعد مدخلا حديثنا لتشخيص المشكلات الإدارية وتنفيذ برامج للتغيير التدريجي المخطط مسبقا للمعرفة بالعلوم السلوكية فقد عرف بأنه جهد مخطط يشمل تنظيمه بأكمله ويدرار ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية، وقد حدد للتعريف ثلاث عناصر أساسية:

- التطوير التنظيمي عملية مخططة، وطويلة الأجل للتعديل على مستوى المنظمة ككل، ويتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيص عملي دقيق للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.
- تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين

من داخل المنظمة أو خارجها.

- يهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية. (Boxll,1996:59)

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي *Job satisfaction*

إن مصطلح «الرضا الوظيفي» هو ما أبدعته العلوم الإنسانية الحديثة كعلم الإدارة، وهو كمنشأة من المصطلحات التي يكون لمضمونها أصول قديمة، ومفاهيم متداولة تساعد في لمس معالمها ومقوماتها. وإن البداية الأولى للرضا الوظيفي ورد في القرآن الكريم إذ شاءت حكمة الله تعالى أن يذكر الرضا الوظيفي في سورة الفجر... في قوله تعالى «ارجعي إلى ربك راضية مرضية، فادخلي في عبادي، وادخلي جنتي» وسورة الغاشية... في قوله تعالى «لسعها راضية، في حنة عالية» وهذا يدل على أن الله سبحانه وتعالى أشار إلى منزلة الرضا وكافته بالجنة. وفي الحديث الشريف «إن الله عز وجل يقسطه وعدنه جعل الفرح والمرح» أي إن السعادة في الرضا والخزن يتولد بالشعور بالألم «صحيح مسلم، ١٩٨٧: ٤٧٩»

لذا نجد إن الرضا الوظيفي يعني التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد، وبين الدوافع الباطنية لدى هذا الفرد، وهو ما يؤدي إلى التوافق بين المصلحة العامة، وبين مصلحة الفرد أو رغبته وهواياته ومبوله. www.Minbar-itihad-org/index.php كما عرف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز في العمل. هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات. إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته. ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة إن تحقق قدرا في الرضا. www.hrm.group-com/vb/showthread.php

إن موضوع الرضا الوظيفي هو من أكثر الموضوعات المطروحة في أدبيات الإدارة، والمكتبات حافلة بالبحوث والدراسات والمؤلفات حول هذا الموضوع والسبب في ذلك الكم الهائل من التنظير حول هذا الموضوع ومدى ارتباطه بالسلوك الإنساني، وهذا يعني إن هنالك صعوبة في التطبيق والممارسة. وتكمن الصعوبات في الممارسة والتطبيق في الخلط بين مفهوم الرضا الوظيفي والمفاهيم الأخرى مثل الروح المعنوية والاتجاهات والميول إلى جانب صعوبة تحديد تعريف شامل لرضا الوظيفي لارتباطه بالشعور الداخلي للإنسان والذي لا يمكن الوصول إليه إلا من نفسه وهذا على فرض إن الفرد يمتلك القدرة في التعبير عن نفسه.

ويترب على السعي لتحقيق الرضا الوظيفي تحقيق العديد من المتطلبات المتمثلة في استماع القيادي للجميع، وإن يتقبل الآراء المختلفة، وخاصة الآراء التي لا تتفق مع آرائه، وإن يجري مقابلات مع تاركي العمل وعن أسباب مغادرتهم، وإن يحفز الصامتين للمحديث والمشاركة، ويفتح قنوات الاتصال مع المستويات الإدارية كافة.

www.alriyadh.com

وبالمقابل فإن هنالك العديد من المؤشرات التي تبصر بوجود الرضا الوظيفي ومنها:

١. شعور الفرد انه يؤدي دورا ناجحا في المنظمة، فعندما يكون العمل المنسب إليه يتناسب مع مواهبه ورغبته فانه سوف ينجح فيه، ويشعر انه يحقق ذاته، فيرضى، دافع الإنجاز، في نفسه، وهذا ما يعبر عنه «وضع الرجل المناسب في المكان المناسب»
٢. شعور الفرد بأنه يحقق مصالحه الشخصية من استقرار ومن ثناء، ومن تعويضات مالية

www.Minbar-itihad-org/index.php

وهنالك تحدد من العوامل الأخرى التي تسبب الرضا الوظيفي ومنها الآتي:

١. العوامل الداخلية الخاصة بالفرد وتتضمن تلك العوامل ما يأتي:
 - حاجات الفرد: وتمثل المشاعر وردود الفعل لإنهاء الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة. وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عالياً، كانت مشاعر الفرد مرتفعة.
 - اتفاق العمل مع قيم الفرد: تختلف القيم التي يسعى الأفراد إلى إشباعها في مجال العمل، ومن هذه القيم الحرية، والابتكار، والإبداع، والاستقلالية.
 - الشعور باحترام الذات: يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال الرضا عن العمل. وكلما كان العمل يشبع احترام الذات، كان الفرد أكثر رضا عن عمله.

٢. العوامل الخاصة بمحتوى العمل أو الوظيفة

تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة إرضائه، ويرتبط بذلك عدد من المتغيرات منها:

- درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار والرتابة.
 - درجة الاستقلالية.
 - استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته.
 - خبرات النجاح أو الفشل.
 - فرص النمو والتقدم والتقارير المهنية.
- ## ٣. العوامل الخاصة بالأداء

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل الآتية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.
- شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة

- إدراك الفرد بأن الحوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.
- إدراك الفرد العدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل.
- 4. العوامل الخارجية
 - ظروف بيئة العمل.
 - جماعات العمل.
 - الاتصال.
 - فرص التقدم والنمو.

[www. Ecworld - mag.com](http://www.Ecworld - mag.com)

المبحث الرابع: تحليل الاستبانة

لقد اعتمد البحث على التحليل الإحصائي إذ اعتبر المتغير المعتمد هو الرضا الوظيفي وأطلق عليه (Y) بينما والنشاطات الإدارية المخفزة، الشفافية، المهنية" هي متغيرات مستقلة ويرمز لها (X1, X2, X3) وقسم الباحث التحليل إلى أربعة مراحل.

فالمرحلة الأولى تضمنت دراسة حول عينة البحث تم التطرق من خلالها إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول الأوساط الحسابية والانحراف المعياري

الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق	النسب	موافق	النسب	محايد	النسب	غير موافق	النسب	غير موافق	النسب
١	٢.٤٦	١.١٦	١٩	٠.٣٢	١٤	٠.٣٢	١١	٠.٢٧	١٤	٠.٣٢	٢	٠.٠٥
٢	٢.٤٩	١.٠٦	١٧	٠.٢٨	١٢	٠.٢٢	١٦	٠.٢٧	١٢	٠.٢٢	٣	٠.٠٥
٣	٢.٣٢	٠.٩٠	١٦	٠.٢٧	١٩	٠.٢٢	١٥	٠.٢٥	١١	٠.٢٥	١	٠.٠٥
٤	٣.٢٦	٠.٩٦	٧	٠.١٤	٨	٠.١٢	١٢	٠.١٢	١٢	٠.١٢	١	٠.٠٥
٥	٢.٤٥	١.١١	١٤	٠.٣٢	٧	٠.١٢	١٢	٠.١٢	١٢	٠.١٢	١	٠.٠٥
٦	٢.٥٩	١.١٢	١٧	٠.٢٨	١٢	٠.٢٠	١٢	٠.٢٠	١٢	٠.٢٠	١	٠.٠٥
٧	٢.١٦	١.٠٠	٢٤	٠.٤٠	١٦	٠.٢٠	١٧	٠.٢٠	١٢	٠.٢٠	٢	٠.٠٥
٨	٢.٤٨	١.٠٦	١٦	٠.٢٧	١٥	٠.٢٥	١٢	٠.٢٥	١٢	٠.٢٥	١	٠.٠٥
٩	٢.٤٩	١.٠٦	١٦	٠.٢٧	١٦	٠.٢٧	١٢	٠.٢٧	١٢	٠.٢٧	١	٠.٠٥
١٠	٢.٥٤	١.٢٦	١٩	٠.٣٢	١٤	٠.٢٢	١٥	٠.٢٥	١١	٠.٢٥	١	٠.٠٥
١١	٣.٣٦	١.٢٣	٦	٠.١٥	٨	٠.١٥	١٢	٠.١٥	١٢	٠.١٥	١	٠.٠٥
١٢	٢.٥٩	١.٢٧	٢٠	٠.٣٢	١٦	٠.٢٠	١٢	٠.٢٠	١٢	٠.٢٠	١	٠.٠٥
١٣	٢.٣٨	١.٠٧	١٨	٠.٢٧	١٦	٠.٢٠	١٢	٠.٢٠	١٢	٠.٢٠	١	٠.٠٥
١٤	٢.١٦	١.١٤	١٧	٠.٢٨	١٢	٠.٢٠	١٢	٠.٢٠	١٢	٠.٢٠	١	٠.٠٥
١٥	٢.٥٢	١.١٥	١٦	٠.٢٧	١٦	٠.٢٧	١٢	٠.٢٧	١٢	٠.٢٧	١	٠.٠٥
١٦	٢.٤٠	١.٢٦	١٥	٠.٢٥	١٢	٠.٢٠	١٢	٠.٢٠	١٢	٠.٢٠	١	٠.٠٥
١٧	٢.٤٧	١.٢٥	١٣	٠.٢٢	١٢	٠.٢٠	١٤	٠.٢٢	١٢	٠.٢٢	١	٠.٠٥
١٨	٣.٠٢	١.٢٦	١٤	٠.٢٢	١٢	٠.٢٠	١٤	٠.٢٢	١٢	٠.٢٢	١	٠.٠٥
١٩	٢.٧٩	١.٢٥	١٦	٠.٢٧	١٤	٠.٢٢	١٤	٠.٢٢	١٢	٠.٢٢	١	٠.٠٥
٢٠	٢.٥٧	١.٢٥	٢١	٠.٢٥	١٤	٠.٢٥	١٤	٠.٢٥	١٢	٠.٢٥	١	٠.٠٥
٢١	٢.٤٥	١.٣٤	١٦	٠.٢٧	١٢	٠.٢٠	١٤	٠.٢٢	١٢	٠.٢٢	١	٠.٠٥
٢٢	٣.٤٨	١.٣٢	٨	٠.١٣	١٠	٠.١٣	١٢	٠.١٣	١٢	٠.١٣	١	٠.٠٥
٢٣	٢.٨٩	١.١٦	٣	٠.٠٥	٩	٠.٠٥	١١	٠.١٥	٩	٠.٠٥	١٢	٠.٢٠
٢٤	٣.٠٧	١.٢٧	١٢	٠.٢٧	١٢	٠.٢٠	١٧	٠.٢٢	١٢	٠.٢٢	٣	٠.٠٥

نلاحظ إن الأوساط الحسابية لأغلب الأسئلة تتراوح بين ٢٥ و ٣٥ وهذا معناه إن أكثر الإجابات هي إما محايد أو غير موافق. أما الأسئلة ذات الأرقام (4,11,18,22,23,24) فإن الوسط الحسابي لها كانت محصورة بين «٣ و٤» وهذا معناه إن أغلب الإجابات كانت إما محايد أو موافق وإن أكثر الأسئلة كانت الإجابة عليها بالموافق هي الأسئلة رقم «٢٣,٢٢». وهذا يعني إن المسؤولين في الكلية يشاركون الموظفين في اتخاذ القرار إلى جانب قيام الكلية بنشر كافة التعليمات والقرارات المتعلقة بالترقيات

والإنذارات. و اهتمام الكلية بأمن واستقرار موظفيها. فضلا عن وجود رضا عمكى السحت من التوصل إليه بشكل ملحوظ وقد تجسد برواتب الموظفين الذين اتفقوا على أنها تتناسب مع مركزه الاجتماعي ومتطلبات المعيشة، كذلك اتفقت العينة وبنسبة كبيرة على التعاون بين الموظفين في الوظائف المختلفة سواء أساتذة في كلية الإدارة والاقتصاد أم موظفين فيها. كما نلاحظ إن شدة الإجابة لجميع الأسئلة هي نسبة جيدة باستثناء الأسئلة «١٨،١٩» فقد كانت الإجابة بنسبة «٦٨%» وهذا يعني إن «٦٨% فقط من المستجوبين كانت إجاباتهم مع المقياس بينما كانت نسبة «٥٣%» كانت إجاباتهم معجدة لأمع المقياس ولاضد المقياس.

والمرحلة الثانية تهتم بدراسة علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي وكل متغير من المتغيرات المستقلة وهي $(X1, X2, X3)$ والجداول الآتي يوضح ذلك.

جـ (٢) طول العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات المستقلة $(X1, X2, X3)$

المتغير	معامل الارتباط
X1 «النشاطات الإدارية المخفزة»	٠.٦٧٥
X2 «الشفافية»	٠.٦٣١
X3 «المهنية»	٠.٧٣٦

يظهر من الجداول السابق وجود علاقة ارتباط قوية وطرديية ومعنوية بين الرضا الوظيفي والنشاطات الإدارية المخفزة (X1) إذ بلغ معامل الارتباط «٠.٦٧٥». كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية وطرديية ومعنوية بين الرضا الوظيفي والشفافية إذ نلاحظ إن قيمة معامل الارتباط بلغت «٠.٦٣١». وكذلك وجود علاقة ارتباط قوية وطرديية ومعنوية بين الرضا الوظيفي والمهنية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط «٠.٧٣٦». ومن خلال المقارنة بين معاملات الارتباط نلاحظ إن قوة الارتباط بين الرضا الوظيفي

والمهنية أكبر من الارتباط مع النشاطات الإدارية المحفزة والشفافية، في حين نلاحظ إن النشاطات الإدارية المحفزة أكثر ارتباطاً من الشفافية مع الرضا الوظيفي. كما ان هناك أثرٌ للمتغيرات المستقلة على الرضا الوظيفي يمكن توضيحه بالجدول الآتي:

جدول (٢) اثر المتغيرات المستقلة ($X1, X2, X3$) على الرضا الوظيفي

المتغير	T المحسوبة	T الجدولية	معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	B قيمة المعينة
$X1$	١.٨٠٥	٢.٠٠٠	٠.٥٧١	٢٦.٧٥٣	٤.١٣	٠.٢٩٦
$X2$	٠.٢٤٩					٠.١٣٨
$X3$	٣.٠٠٣					٠.٤٦٦

ومن خلال الجدول السابق فقد تم دراسة تأثير المتغيرات الثلاثة وهي، النشاطات الإدارية المنحزة، الشفافية، المهنية، كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي كمتغير تابع وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لتمكين واستخراج نتائج الاستبانة التي تم إعدادها ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها نلاحظ وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغيرات الثلاثة، النشاطات الإدارية المحفزة، الشفافية، المهنية، على متغير الرضا الوظيفي وذلك من خلال مقارنة قيمة F المحسوبة مع قيمة F الجدولية إذ نلاحظ إن القيمة المحسوبة لـ F بلغت «٢٦.٧٥» وهي أكبر من القيمة الجدولية بدرجة حرية «٣.٥٥» ومستوى معنوية «٠.٠١» التي بلغت قيمتها «٤.١٣». وبما ان قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية فإنه يتم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود تأثير للمتغيرات الثلاثة وقبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين المتغيرات الثلاثة - كما نلاحظ إن قيمة معامل التحديد المصحح بلغت «٠.٥٧١» وهذه القيمة تدل على إن ٥٧% من المتغيرات في المتغير المعتمد، الرضا الوظيفي، تم تفسيرها باستخدام نموذج البحث وبلغت نسبة المتغيرات غير الواضحة «٠.٤٣» تركت لمتغيرات لم يدرسها النموذج. كما تم دراسة قيمة معلمة المعلمة B على مستوى النموذج ككل، فتبين انه عندما تتغير قيمة المتغير

للنشاطات الإدارية المحفزة بمقدار وحدة واحدة يتغير الرضا الوظيفي بمقدار «٠.٢٩٦» بينما إذا تغيرت قيمة الشفافية بمقدار وحدة واحدة فيتغير الرضا الوظيفي بمقدار «٠.٠٣٨» فضلا عن إذا تغيرت المهنية بمقدار وحدة واحدة فيتغير الرضا الوظيفي بمقدار «٠.٤٦١» وهذا يعني إن التغير في المهنية يشكل اعلى نسبة اثر على الرضا الوظيفي من المتغيرين المستقلين المتمثلان بالنشاطات الإدارية المحفزة، الشفافية.

وخلال المرحلة الأخيرة تم دراسة الانحدار البسيط وذلك من خلال العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل متغير من المتغيرات المستقلة ($X1, X2, X3$) وجدول الآتي يوضح الانحدار البسيط بين الرضا الوظيفي والنشاطات الإدارية المحفزة.

جدول (٤) العلاقة بين الرضا الوظيفي والنشاطات الإدارية المحفزة

المتغير	T المحسوبة	T الجدولية	معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية
X1	٧.٨٢	٢.٠٠	٠.٥١	٦١.٢٩٢	٧.٠٨

يظهر مما سبق وبدراسة نموذج الانحدار لمتغير الرضا الوظيفي كمتغير معتمد ومتغير النشاطات الإدارية المحفزة كمتغير تابع ومن خلال ملاحظة قيمة F المحسوبة والتي بلغت «٦١.٢٩٥» ومقارنتها مع القيمة الجدولية والبالغة «٢» وبدرجة حرية (1,57) ومستوى معنوية ٠.٠١ وم إن القيمة المحسوبة هي اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي رفض الفرضية القائلة بعدم وجود اثر بين الرضا الوظيفي وبين النشاطات الإدارية المحفزة وقبول الفرضية القائلة بوجود اثر بين الرضا الوظيفي وبين النشاطات الإدارية المحفزة. كما نلاحظ إن قيمة معامل التصحيح بلغت ٥١% أي إن نسبة المتغيرات التي تمكن المتغير المستقل المتمثل بالنشاطات الإدارية المحفزة، من تفسيرها، و ٤٩% حيث ترتب عنى مستغيرات أخرى لم يتطرق إليها هذا النموذج.

ويمكن دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والشفافية والمتعلقة بالجدول الآتي:

جدول (5) بدول العلاقة بين الرضا الوظيفي والشفافية

المتغير	T المحسوبة	T الجدولية	معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية
X_2	٦.٥٢٠	٢.٠٠٠	٠.٤١	٤٢.٥٠٨	٧.٠٠٨

يتضح من الجدول السابق المتمثل بدراسة العلاقة بين متغير الشفافية كمتغير مستقل ومتغير الرضا الوظيفي كمتغير تابع نلاحظ انه يوجد تأثير للشفافية على الرضا الوظيفي وذلك عبر ملاحظة قيمة F المحسوبة والتي بلغت ٤٢.٥٠ وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة ٧.٠٠٨ وبدرجة حرية (1,57) كما نلاحظ ان قيمة معامل التصحيح بلغت ٤١% أي ان نسبة المتغيرات التي فسرتها الشفافية من الرضا الوظيفي بلغت ٤١% وترك الباقي إلى متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج.

وكذلك دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمهنية المتمثلة في الجدول الآتي:

جدول (٦) العلاقة بين الرضا الوظيفي والمهنية

المتغير	T المحسوبة	T الجدولية	معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية
X_3	٨.٥٧٩	٢.٠٠٠	٠.٥٥	٧٣.٦٠٠	٧.٠٠٨

يتضح من الجدول السابق المتمثل بدراسة العلاقة بين متغير الرضا الوظيفي كمتغير تابع والمهنية كمتغير مستقل وجود علاقة ذات تأثير معنوي وذلك من خلال قيمة F المحسوبة والتي بلغت ٧٣.٦٠٠ وبمقارنتها بقيمة F الجدولية والبالغة ٧.٠٠٨، نلاحظ ان قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولية ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح التي بلغت ٥٥% ان نسبة المتغيرات التي فسرت من قبل المتغير المعتمد ٥٥% وترك الباقي إلى الأخطاء.

الاستنتاجات

١. اتضح من التحليل ان كلية الإدارة والاقتصاد تهتم بشكل كبير بأمن واستقرار

موظفيها من جانب، ومن جانب آخر توفر الأدلة الاسترشادية لكافة الموظفين حول متطلبات إنجاز عملهم بشكل جيد.

٢. وتبين إن الموظفين في الكلية يمثل أفضلاً مستوى جيد عن رواتبهم التي يتقاضونها في ظل قانون الخدمة الجامعية لكونها تتناسب مع مركزهم الاجتماعي ومتطلبات معيشتهم.

٣. كما أظهر البحث إن سياسة العمادة توفر فرص ملائمة للتطور الوظيفي من جانب، ولا توفر قدرة على الاستقلالية في العمل من خلال إعطاء الصلاحيات المناسبة لتعزيز مسؤولية الموظفين في العمل من جانب آخر.

٤. لا تقدم الكلية المكافآت بشكل عادل على مستوى الموظفين في الكلية، كما إن الكلية تتجاهل الموظفين في اطلاعهم على السياسات التي تعمل بها إدارة الموارد البشرية من ترفعات وعلاوات والمدة الزمنية المحددة لها ومتطلباتها.

٥. لا تتلائم ساعات العمل الطويلة التي يقضيها الموظف في الكلية مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها مما يعني إن هنالك فقرات للادوام غير مستغلة في أغلب الوحدات لا تقل عن ساعتين يومياً.

٦. لا تمتلك الكلية برنامجاً عصرية لتطوير وتدريب العاملين ولا توفر قاعدة معلوماتية لبرامج التطوير التي تساعد العاملين على اكتساب المخرجات اللازمة للنمو وتطويره الوظيفي.

التوصيات

١. يوصى البحث لتوجيه العمادة نحو المتأهولة ومن فئاته بتبديل ساعات العمل اليومية للموظفين لتمويل ساعة على الأقل لكون الكلية لا تستفيد من الأوقات الفائضة دون عمل.

٢. ضرورة امتلاك الكلية برنامجاً متطوراً لتدريب العاملين، وتوفير متخصصين ببرامج التطوير يمكنهم من الخبرة في اكتساب الموظفين القدرات للنمو الوظيفي وتطويره.

٣. يتوجه البحث إلى ضرورة اعتماد الكلية أسلوبا عادلا في توزيع المكافآت، فضلا عن تنبيه إدارة الموارد البشرية في الكلية بتوضيح سياساتها بصورة مفصلة إلى جانب التعاون مع الموظفين في أداء أعمالهم بكل إنصاف.
٤. من الواجب المهتم على الكلية التعامل مع الموظفين في إطار العدالة والمساواة في الغيابات والحضور ومنح الإجازات الاعتيادية والمرضية.
٥. تبين من البحث إن مدى توفر شبكة المعلومات الدولية والإنترنت نادرا جدا، ولا يمكن استخدامه من قبل الباحثين والمتخصصين للاستفادة منه للأغراض العلمية.

المصادر

• أولا: المصادر العربية

١. القرآن الكريم
٢. الحديث النبوي الشريف
٣. الطائي، الفضل، يوسف حجاج، مؤيد عبد الحسين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، ٢٠٠٦
٤. العامري، الغالي، صالح مهدي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٨

• ثانيا: المصادر الأجنبية

1. Bruing, S, D, & Ledingham, J, A, (Eds). *Organization and key public relationships: Testing the influence of the relationships dimensions in a business - to business context. Mahwah, 2000.*
2. Boxall, p. *the strategic HRM debate and the resource - based view. journal. vol. 1996.*
3. Denisi, S & Griffin, R, *Human Resource Management, U.S.A (2001)*
4. Grunig, J. E, & Huang, Y, *From Organization effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public*

relation strategies, and relationship outcomes, Mahwah, Erlbaum (2000)

5. Lisa, A. Developing high – potential Employees in the new Business, 1997.
6. Rawlins. Give the emperor a mirror: toward developing a stakeholder measurement of organizational Transparency. conference, Salt Lake City. (2006)

• ثالثاً: شبكة المعلومات الدولية:

1. www.Minbar-itihad-org/index.php.
2. group-com/vb/showthread.php www.hrm-
3. www.alriyadh.co
4. it.org/www.Minbar-itihad-org/itihad-org
5. www.Ecoworld-mag.com yorly.com www.libyansai

الملحق

تأثير البيئة المحفزة على تحسين الرضا الوظيفي البيانات الشخصية:

١. العمر
٢. الجنس
٣. الحالة الاجتماعية
٤. عدد الأطفال
٥. المستوى التعليمي
٦. الدخل الشهري

المحور الأول: النشاطات الإدارية المحفزة

ت	الفقرة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	متعاد	اتفق	اتفق بشدة
١	توفر مساهمات كلية الإدارة والاقتصاد وممارستها فرص ملائمة للتطور التنظيمي					
٢	توفر عمادة كلية الإدارة والاقتصاد قنراً عالياً من الاستقلالية في العمل					

					تقوم عمادة كلية الإدارة والاقتصاد بإعطاء الموظفين الصلاحيات المناسبة لتعزيز مسؤولياتهم في العمل	٣
					بشركتي رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات التي تؤثر في وظيفتي	٤
					تكتفي كلية الإدارة والاقتصاد بالعمل المسير	٥
					توفر الكلية فرص متكافئة لتدريب موظفيها	٦

المحور الثاني: الشفافية

ت	الفقرة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	توفر عمادة كلية الإدارة والاقتصاد الوسائل الكافية لاطلاع موظفيها على كافة السياسات والأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية					
٢	يتصف الموقع الإلكتروني لكلية الإدارة والاقتصاد بوضوح المعلومات والبيانات وسهولة الاستخدام					
٣	تتصف قرارات الكلية المتعلقة بالموظفين بالشمولية والوضوح					
٤	تتصف علاقات العمادة بالموظفين بالصراحة والانفتاح					
٥	تقوم كلية الإدارة والاقتصاد بنشر كافة التعليمات والقرارات المتعلقة بالترقيات والإنجازات المتعلقة بالموظفين					
٦	تحقق تعليمات الكلية وبممارستها مساهمة عادلة ومتكافئة للجميع (إدارات، موظفين)					

المحور الثالث: المهنة

ت	الفقرة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	تسعى كلية الإدارة والاقتصاد برنامجا عصبيا لتطوير وتدريبهم الموظفين					
٢	تمتلك كلية الإدارة والاقتصاد قاعدة معلوماتية لبرامج التطوير، وتوفرها للموظفين					
٣	توفر عمادة كلية الإدارة والاقتصاد فرص النمو والتقدم الوظيفي للموظفين					
٤	يسمح العمل في كلية الإدارة والاقتصاد التعمم واكتساب الخبرات اللازمة لنمو وتطوره الوظيفي					
٥	تضمن تعليمات وممارسات كلية الإدارة والاقتصاد راتب الموظف المنسدى اليه					
٦	هتمت كلية الإدارة والاقتصاد بأمن واستقرارهم موظفيها					

المحور الرابع: الرضا الوظيفي

ت	الفقرة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	توفر الكلية أنظمة وأدلة استرشادية تساعد على إنجاز عملي بشكل جيد					
٢	تتلائم ساعات عمل الموظف ومواعيد دوامه مع أوقات عمله					
٣	تتلائم بيئة العمل (المكتب، الإضاءة، درجة الحرارة) مع متطلبات عملي					
٤	يتلائم راتب الموظف مع مرسومه الاجتماعي ومتطلبات معيشته					
٥	يتعاون الموظفون فيما بينهم لتخفيف من عبء العمل الذي نسا					

					يقع على احداهم	
					توفر الكلية التعليمات والممارسات التي تولق العلاقات الإنسانية والمهنية بين الموظفين	٦