

تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات بحث تطبيقي في بعض المعاهد الخاصة

محمد حافظ حجازي^١، اسماء عبد العاطى ابو زيد^٢، محمد جمال مخلوف محمد^٣

١- استاذ إدارة الأعمال بالمعهد العالى للعلوم-إدارية المتقدمة والحاسبات.

٢-معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة مدينة السادات

٣-المعهد العالى للعلوم الادارية - المتقدمة والحاسبات .

الملخص

تناولت هذه الدراسة تأثير الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي. لقد أجريت الدراسة في بعض المعاهد العليا بالإسكندرية. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٨٧) موظفاً، موزعين في عدة مستويات إدارية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن المقابلات الشخصية والملاحظة. سعت الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والوصول إلى الأهداف الموضوعية. ولغرض معالجة البيانات والمعلومات، استعملت العديد من الأساليب الإحصائية منها (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومعامل الانحدار البسيط).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها ارتفاع مستوى المتغيران الرئيسان في بعض المعاهد المبحوثة، ووجود علاقات ارتباط معنوية بينهما، وكذلك وجود أثر معنوي للرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي. وهذه النتائج جاءت متطابقة مع فرضيات الدراسة.

واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد وضعت مجموعة من التوصيات. كان من أهمها ضرورة قيام إدارات بعض المعاهد بتعريف العاملين بأبعاد وأهمية الرضا الوظيفي، وضرورة اهتمام الإدارة العليا في بعض المعاهد بتنظيم دورات تدريبية للقادة والمدراء، بغية تعريفهم بأهمية الرضا الوظيفي، والمداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وزيادته. فضلاً عن تشجيع وتعزيز وترجمة ذلك في سياساتها وبرامجها المختلفة المتعلقة بمواردها البشرية، وكذلك ضرورة تدريب المديرين على مهاراته وخصائصه. وأيضاً ضرورة اعتماد بعض المعاهد في تنفيذ عملياتها وتعاملها مع الجمهور، والمجتمع بشكل عام، على معايير ومؤشرات تحقق لها النجاح في أعمالها وبشتى الوسائل والأساليب.

كلمات داله: الرضا الوظيفي-المعاهد العليا-الإسكندرية-البيانات والمعلومات-الوسط الحسابي.

Abstract

This study examined the impact of job satisfaction in organizational success. It was conducted in the higher institutes of Alexandria and Beheira, represented by institutes of investigations in the provinces of Alexandria. The study was conducted on a random sample of (87) employees, distributed in several administrative levels. It used a questionnaire as a key tool to collect data and information, as well as personal interviews and observation. The study sought to test a number of hypotheses concerning the main and sub-effect relationships between the variables of the study, in order to answer the questions related to the problem of the study, and access to the goals set. For processing the data and information, several statistical methods were used including (arithmetic mean, standard deviation, percentages, and simple

regression coefficient). Based on the findings of the study results, it has developed a set of recommendations. It was most important that administration of offices identify employees with dimensions and the importance of job satisfaction and the senior management in the Commission of Integrity must pay attention to organize training courses for leaders and managers, in order to familiarize them with the importance of job satisfaction, and administrative modern approaches that contribute to achieve and increase it. As well as, to encourage, enhance and translate it in their policies and programs related to different its human resources, as well as the need to train managers on the skills and characteristics of it. Also, the need to adopt the Commission of Integrity in the implementation of its operations and its dealings with the public, and society in general, the criteria and indicators have achieved success in their work and by all means and methods.

Key words:satisfaction-organizational success.

مقدمة

تمثلت نظره الانسان الى البيئه أن مواردها لا تنفذ وذلك وفقا الثوره الصناعيه فكان الاستغلال الهادر مما ادى الى الكثير من المشكلات البيئيه وكثير من الاضرار في مختلف المجالات لذا وجب اعطاء البعد البيئي اهميته القسوه في اي عمليه تمويه.

ولقد أصبحت التنمية المستدامه احد المطالب الاساسيه للدول للمحافظه على البيئه وحمايتها من التلوث واحد منهم واصبح الاخذ بنظم الاداره البيئيه مطلب رئيسي وضروريه للدول للحفاظ على البيئه وصونها والحفاظ على الانسان والموارد الطبيعيه، فهي مدخل حديث في الاداره يساعده المؤسسات على تحسين ادائها وصورتها المجتمعيه وتحقيق كافه الاهداف الاقتصاديه والاجتماعيه المساهمه في تطوير المجتمع، والوصول الى بيئه عمل داخلية وخارجيه امنه. أثبتت البحوث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الرضا الوظيفي، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته. وتتضح أهمية الرضا الوظيفي من خلال الدور الذي يؤديه العنصر البشري، إذ يؤدي دورا محوريا في تخطيط، وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا ما زال الفرد، وسيبقى العنصر الذي تراهن عليه المنظمات في البقاء والنجاح. فبقاء المنظمات في ظل بيئه تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار، مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم عن العمل، هذا الذي يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه، وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقا لدرجات الرضا، إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجابا على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة كلها.

إن الرضا عن العمل والافتتاح به، يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا عن العمل يشكل دافعا للإنجاز، والعكس صحيح إلى حد كبير. لذلك، فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله، وإحساسه بالنجاح، والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافع هو استغلال لطاقاته. فالمنظمات لا تستطيع أن تحقق النجاح والتفوق، ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتفوق.

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث

يبقى بلوغ النجاح مطمح كل منظمة، والذي لا يتم الا برضا العاملين، الذي تحدده مجموعة من الأسباب تحمل في مجملها مجموعة من الحوافز والدوافع، التي تعد الركيزة الأساسية في المنظمة التي تعمل على رفع أداء وكفاءة الفرد. والرضا الوظيفي له ثقله عندما يتعلق الأمر بتحديد النجاح التنظيمي. إن رضا الموظف هو الشغل الشاغل للمنظمات، وخاصة التعليمية منها، الحاجة إلى تعزيز رضا العاملين أمر بالغ الأهمية، لأنه مفتاح النجاح في عالم الأعمال في أي منظمة. في

الوقت الحالي، قد تسلط الأضواء على رضا العاملين بسبب المنافسة الشديدة، إذ تحاول المنظمات اكتساب ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري.

ولكي تضمن الإدارة نجاح منظماتها، عليها أن توفر مختلف الوسائل لإرضاء الأفراد العاملين بها، حتى تضمن ولاءهم وكفاءتهم، لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتضمن بذلك أداء متميزاً، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وفي ضوء ما سبق؛ تتبلور مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بعض المعاهد؟
٢. هل يمتلك موظفو بعض المعاهد تصوراً واضحاً عن الرضا الوظيفي؟
٣. ما هو تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق النجاح التنظيمي؟

أهمية البحث

تتحدد أهمية البحث بالآتي:

١. أهمية الرضا الوظيفي، إذ يلعب دوراً أساسياً في نجاح المنظمات، لأن المنظمات في العصر الحالي توجه أغلب اهتمامها للسلوك التنظيمي، لأن العامل البشري أصبح عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات.
٢. طبقت الدراسة في واحدة من المؤسسات المهمة والحساسة، وهي بعض المعاهد العلمية، والتي تأخذ على عاتقها مكافحة الجهل وحماية أفراد المجتمع، لاسيما في ظل استشرار حالات الجهل العلمي والإداري في منظمات التعليم، التي تحتاج إلى جهود كبيرة لمكافحتها، وتستوجب وجود منظمة ناجحة وفاعلة، مما يتطلب فهم ودراسة رضا موظفيها، الذي له دور مؤثر وفعال في نجاح المعهد التعليمي، وبالتالي فإن نجاحها وبقائها يؤدي إلى الحفاظ على أفراد المجتمع.
٣. تأتي أهمية الدراسة باعتمادها على مراجع حديثة، شكلت النسبة الأكبر من مجموع المراجع المعتمدة، و لاسيما الأجنبية منها.

أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى الآتي:

١. بناء إطار نظري يربط بين الرضا الوظيفي، والنجاح التنظيمي.
٢. التعرف على مستويات الرضا الوظيفي السائدة في بعض المعاهد.
٣. قياس تأثير الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي.
٤. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد إدارة المعهد التعليمي، ومن يعمل في بعض المعاهد التعليمية، على تحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والتي بدورها تؤثر في النجاح التنظيمي، في ضوء ما ستوصل إليه الدراسة من نتائج.
٥. وضع أساس نظري وتطبيقي للبحوث المستقبلية حول الرضا الوظيفي، وعلاقته بمتغيرات أخرى، وفي مجالات تطبيقية أخرى.

فرضيات البحث

لغرض تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي.
٢. يؤثر الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي تأثيراً إيجابياً ذي دلالة إحصائية.

مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من العاملين في بعض المعاهد التعليمية في الاسكندرية، لمحافظة (الاسكندرية)، والبالغ عددهم (١٨٦) موظفاً، في مختلف الاختصاصات، موزعين على بعض المعاهد المذكورة، وكما موضحة في الجدول.

الجدول : عدد العاملين بحسب بعض المعاهد التي يعملون فيها

الرقم	المعهد العالي	عدد الهيئة المعاونة		
		معيد	مدرس مساعد	اجمالي
١	المعهد المصري لأكاديمية الإسكندرية للإدارة والمحاسبة	٥٤	٦	٦٠
٢	(ايجوث) المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسكندرية	٤٤	٣	٤٧
٣	المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي بالإسكندرية بالسيوف	٢٠	١٩	٣٩
٤	معهد الإسكندرية العالي للإعلام بسموحه	٣٩	١	٤٠
	اجمالي	١٥٧	٢٩	١٨٦

البحث في مكاتب بعض المعاهد المذكورة آنفاً، وقد تم توزيع (٩٣) استمارة على العاملين، وبصورة عشوائية. بلغت الاستثمارات المسترجعة (٩٠)، وأهملت استمارات لعدم الإجابة على جميع فقراتها، ليصبح مجموع الاستثمارات المعدة للتحليل (٨٧) استمارة.

أدوات البحث وأساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على الأساليب الآتية:

١. **المقابلة:** تضمنت الحوار مع بعض المديرين والعاملين في بعض المعاهد عينة البحث، إذ تم الحصول على بعض المعلومات المباشرة منهم.
٢. **الاستبانة:** وهي أداة القياس الرئيسة للبحث، لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال الجانب الميداني. تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة البحث، وهم العاملين في بعض المعاهد التعليمية في الإسكندرية. صممت فقرات الاستبانة استناداً إلى المقاييس الجاهزة في بعض البحوث والدراسات القريبة من موضوع البحث، والتي تم تعديلها قليلاً بما يتناسب ومتطلبات البحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري

الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

- تتحدد الإدارة بشكل عام بعنصرين هما: العنصر التنظيمي، والعنصر البشري (الإنساني). فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري، فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسساتهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم.
- ومن أجل توطيد علاقة إيجابية بين المعلمين وإدارة المعهد التعليمية لتحقيق الهدف الذي وجدت لأجله، لا بد من استخدام عوامل ومعايير موضوعية تحقق العدالة ورضا المستفيدين من توزيع الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية للمعلمين.
- ودرج عدد كبير من الباحثين والكتاب على استخدام مصطلح الرضا الوظيفي رغم الاجتهادات في تعريفه، فقد عرفه كامبل وسكارابيل (٣٦: ١٩٨٣) بأنه: "زيادة المكافأة التي يحصل عليها الفرد في العمل مع ما كان متوقفاً"،
- ويعرفه هيربرت (Herbert: 1990: 146)، بأنه "مشاعر الأفراد اتجاه أعمالهم، وتعتمد هذه المشاعر على ما يعتقد أن العمل يتجه له حالياً، أي الإدراك بما هو كائن من ناحية وما ينبغي أن تحققه وظيفته من ناحية أخرى"

• بينما يعرفه نيسستيرن (Nestern:1994:319)، بأنه " محصلة الشعور الذي يشعر به الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المنظمة له " .

• يتضح من خلال التعريفات السابقة بأنها تركز علي العديد من الأمور التي تهتم بتحسين الجوانب النفسية للفرد بضمنها المعلمين من خلال استخدام العديد من المؤثرات والعوامل المرتبطة بسياسة النظام التعليمي، بالإضافة لتحسين الجوانب المادية كالأجور والحوافز والتي ستعود بالأثر الإيجابي علي المعلمين، الأمر الذي يؤدي إلي تحسين الأمن والرضا الوظيفي وتطوير فعالية أدائهم التعليمي.

• ومن هنا يتأثر الرضا الوظيفي لدي المعلمين بالعديد من العوامل والمؤثرات التي تهتم بحالة المعلمين النفسية والمادية، حيث تؤثر السياسة التعليمية وما تقدمه الإدارة التعليمية للمعلمين من إمكانيات وحوافز مادية و معنوية بشكل كبير علي نشاط المعلمين وأدائهم، كما يؤثر أسلوب الإدارة التعليمية القيادي بما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية علي ممارسات وسلوك المعلمين نحو العمل وتحسين الأداء، حيث يمثل مدير المدارس بأنهم العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع المعلمين من خلال نمط قيادته وعلاقاته الإنسانية مع المعلمين التي تعتمد علي العدل والمساواة ومراعاة شؤونهم في كافة المجالات، وما يقدمه من زيادة وتحسين في النمو المهني لهم.

النجاح التنظيمي

مفهوم النجاح التنظيمي

يكتنف النجاح حالة من الغموض، بوصفه مصطلحا شموليا واسعا متعدد الاتجاهات والمضامين، ويعد اللبس في وجهات النظر حوله مصداقا لهذا الغموض، لأن " النجاح مجهولاً بطبيعته " . ولقد أصبح واضحاً أن النجاح هو تعبير مهم ومعقد الاستكشاف. ويكمن معظم هذا الاختلاف في أمرين مهمين، هما العوامل المسببة للنجاح في المنظمات، والمقاييس المتبعة لقياس النجاح فيها، إذ يرى أن الفاعلية والكفاءة معا معاير لقياس نجاح المنظمة، من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها. والنجاح التنظيمي مقياس مركب يجمع بينهما، وبالتالي، فهو أشمل وأوسع من أي منهما.

إن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها تحتاج إلى استعمال معايير للحكم على نجاح المنظمة، وأنه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاح المنظمة، ولم يعد مقبولاً الاعتقاد بوجود معيار عالمي واحد للحكم على نجاح المنظمات. ومن الصعب أن تجد منظمة ناجحة من جميع الجوانب، أو فاشلة في كل شيء، ويمكن استعمال معياري الكفاءة والفاعلية للحكم على نجاح المنظمة. إن الكفاءة والفاعلية وجهان لعملة واحدة، هي المنظمة الناجحة أو الفاعلة، ومصدر هذه العلاقة هو ارتباطهما بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف، والحفاظ على بقاء المنظمة، ونموها وتطورها. وإذا كانت الفاعلية أساس نجاح المنظمة، فإن الكفاءة شرط لبقائها، بعد أن تحقق النجاح، لأن الأولى جوهر المنظمة، ومرشد لمدراءها في أداء الأنشطة المنظمة، ثم زيادة العوائد والاستثمار الفاعل لرأس المال، بالشكل الذي ينعكس على رفاهية المجتمع وأفراده، لارتباط ذلك بتوفير سلع وخدمات بجودة عالية، وتوفير فرص عمل للأفراد، مع إعطاء نظرة واضحة عن صحة عمل المنظمة. ويعد مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يمكن أن يكونا متبادلين. فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفوة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء والنجاح. ويمكن استعمال الفاعلية كمقياس بعيد المدى، بينما يمكن عد الكفاءة كمقياس قصير الأمد، فالفاعلية هي أساس النجاح؛ والكفاءة هي شرط الحد الأدنى للبقاء بعد تحقيق النجاح.

يعتمد نجاح المنظمة على الأداء الوظيفي للموظفين، والأداء الوظيفي للفرد، وهو دالة لقدرته واستعداده، أو رغبته في استعمال قدرته في تحقيق الأهداف الشخصية أو التنظيمية. وكون الفرد متعلماً جيداً أو من ذوي الخبرة العالية، يسهم في نجاح المشاريع الريادية، وأن الكثير من الأدلة تشير إلى الأثر الإيجابي لرأس المال الاجتماعي على نجاح المنظمة. وقد أظهرت الأبحاث أن السمات الشخصية مهمة لنجاح المنظمة. والمنظمات بحاجة إلى أن تنظر في الاحتياجات المهنية للموظفين، وكيف تؤثر بعض العوامل على الأفراد في حياتهم المهنية، والتي ينبغي أن تؤدي إلى تعزيز نجاح وفعالية العاملين.

مقاييس النجاح التنظيمي

إن معياري الكفاءة والفاعلية، هما الأكثر شيوعاً وتكراراً في رأي الباحثين في قياس نجاح المنظمات، ولهما الأثر الكبير في توجيه المنظمات لفهم النجاح بشكله الصحيح. ويرى الباحث أن اختيار معياري الكفاءة والفاعلية، واستعمال معايير متعددة سيعطي دقة أكبر، ومؤشرات جيدة عن النجاح التنظيمي، أكثر من التركيز على معيار واحد لقياس مدى نجاح المنظمة، وهذا ما اختاره الباحث.

١. الكفاءة

تعني الكفاءة الرشد في استعمال الموارد البشرية، والمادية، والعلمية، والمعلومات المتاحة. ويعرف الكفاءة بأنها " تحقيق أفضل نسبة بين المدخلات والمخرجات في العمليات التحويلية ". وذكر Mumford أنها " تحسين واستقرار وإتقان الأساليب أو الإجراءات الحالية لبلوغ أعلى كمية ونوعية بأدنى تكاليف ممكنة ". وعرفها Robbins بأنها " الدرجة التي يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بتكلفة منخفضة ". وتعتمد كفاءة المنظمة إلى حد كبير على تدريب وتطوير العاملين. خصوصاً في هذه الأيام، عندما أصبحت عملية وتقنيات الإدارة معقدة جداً، فهناك حاجة ملحة في الإدارة لتنظيم تدريب وتطوير موظفيها. ولكي تكون المنظمات ناجحة، تحتاج إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية باستمرار.

مؤشرات الكفاءة

إن أهم مؤشرات كفاءة المنظمة وأكثرها شيوعاً هي (الكلفة، والإبداع).

أ. **الكلفة**: تعد الكلفة مؤشراً رئيساً، لأن التكاليف تعتمد لقياس جوانب الأداء التنظيمي جميعها، وتعد حسابات الكلفة دليلاً بارزاً لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة، ويمثل مؤشر تخفيض الكلف دليلاً على تحسين الكفاءة، مع المحافظة على نوعية المخرجات وكميتها.

ب. **الإبداع**: أجبرت التغييرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات حاجتها إلى الإبداع، فسارعت لتبني سياسات الإبداع، وإنشاء وحدات إدارية مثل البحث والتطوير، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف. والإبداع هو عملية ظهور فكرة، أو ممارسة، أو منتج، أو خدمة جديدة، يمكن تبنيها من العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من أصحاب القرار. وأن هناك مستويات للإبداع في المنظمات هي الإبداع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة.

٢. الفاعلية

تعد الفاعلية مفهوماً جوهرياً ومهماً وأساسياً في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، إذ تسعى المنظمات لأن تكون فاعلة في إنجاز أهدافها، عبر تادية مهامها بالمستوى المطلوب، أو من خلال إمكاناتها في الحصول على الموارد النادرة، والتكيف مع بيئتها، وقدرتها على إرضاء الأطراف ذات العلاقة المستفيدة من المنظمة. وهي من المؤشرات المهمة في قياس مدى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها. وقد عرفها بأنها " درجة تحقيق هدفنا أو خطتنا ". فيما عدها بأنها " الدرجة التي تلبى بها المنظمة احتياجات عملائها أو زبائننا. وتعني عند " مصطلح واسع، وهو يعني درجة تحقيق المنظمة لأهدافها".

مداخل الفاعلية

توجد مداخل عديدة للفاعلية، حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين، ونجد أن هناك اتفاقاً حول بعض الأبعاد، بينما لم يتم الاتفاق على أخرى، منها ما يأتي:

أ. **مدخل القدرة على تحقيق الأهداف**: يرى (ليكرت) أن الفاعلية الحقيقية هي حصيلة تحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، سواء أكانت هذه تمثل غاية وجود المنظمة في البيئة، أم تعكس حقيقة الأهداف العملية لمحاولات المنظمة في استثمار الطاقات، وبقائها، وتكيفها، ونموها في المجتمع. يمتاز هذا المدخل بسهولة الاستعمال خاصة في منظمات الأعمال، لأن قياس الأهداف يعتمد على المخرجات، ويتم ذلك من خلال الربح أو حصة السوق أو العائد على الاستثمار.

ب. **مدخل القدرة على التكيف**: إنه يعكس قدرة المنظمة على توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل، وإمكانية إيجاد السبل المناسبة للسيطرة عليها قدر المستطاع.

ج. **مدخل العمليات الداخلية:** تكون المنظمة فاعلة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين. والنظام السليم، من منظور سلوكي يتصف بأدنى قدر من النزاع الضار، والصراع السياسي، والمناورات السياسية.

د. **مدخل تأمين الموارد:** يركز هذا المدخل على مدخلات المنظمة بدلا من مخرجاتها، وتكون المنظمة فاعلة إذا استطاعت تأمين الموارد النادرة وذات القيمة من البيئة والنجاح في تكاملها وإدارتها، والضرورة للإنتاج مثل المواد الخام، والموارد البشرية، ورأس المال، والخبرات الإدارية والفنية. ويركز على ضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد، ومحور اهتمامه هو مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.

هـ. **مدخل رضا الجماعات / الأطراف الرئيسية:** تعتمد المنظمات على الناس، وفي الوقت ذاته، تؤثر في حياتهم، وبالتالي، يمكن عد رضا الأطراف الرئيسية المتعاملة مع المنظمة معيار هام في فاعلية المنظمة. والتحدي الذي تواجهه إدارة المنظمة هو محاولة إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح الفئات المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات.

و. **مدخل النظم:** يقتضي هذا المدخل النظر للمنظمة بوصفها كيانا مركبا، وتتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة، لكل منها خصائصها الخاصة بها. إن هذا المدخل لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف، ولكنه يراها جزءا وعنصرا واحدا من عناصر عديدة، لا بد من التركيز عليها جميعا، ليضمن استمرار المنظمة وقدرتها على الحصول على الموارد اللازمة، بما يكفل لها الاستقرار والاستمرار، وإيجاد علاقات فاعلة مع المجتمع والبيئة المحيطة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج البحث ومناقشة مضمونها

الرضا الوظيفي

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٨٨)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ، وبانحراف معياري (٠,٣٨). وهذا يدل على رضا موظفي المعهد التعليمي. ويحتوي هذا المتغير على عدة محاور، هي:

أ. **الراتب:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٤)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ، وبانحراف معياري (٠,٦٢). نستنتج من ذلك بأن إجابات العينة كانت متجانسة، وأن أغلب أفراد العينة يشعرون بالرضا عما يحصلون عليه من أجور، وبالتالي يمكن القول أن المنظمة تشعر موظفيها بالرضا عن أجورهم، وتقوم بإعطائهم حقوقهم. وهذا يتفق مع الواقع، إذ أن أجور ورواتب العاملين العاملين في المعهد التعليمي تكون أجورهم ممتازة، مقارنة بالوزارات وبعض المعاهد التعليمية الحكومية الأخرى.

ب. **الإشراف:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٦٤)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ، وبانحراف معياري (٠,٤٧). نستنتج من ذلك بأن إجابات العينة كانت متجانسة، وأن العلاقات الإنسانية بين العاملين في المعهد التعليمي عالية، وأن الرئيس المباشر يتقبل برحابة صدر النقد البناء، والاستماع إلى ملاحظات موظفيه، وأن هناك قناة اتصال مفتوحة بينهم، ويشعر الموظفون بحرية عند مناقشة أمور العمل مع الرئيس المباشر، وأن الإدارة تراعي النواحي الإنسانية والاهتمام بمشاعرهم.

ج. **العلاقة مع الزملاء:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٤,٠٩)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ، وبانحراف معياري (٠,٥٨). نستنتج من ذلك أن العلاقات الاجتماعية بين العاملين جيدة، وتعاونهم وأدائهم للعمل بروح الفريق الواحد، وانسجام جماعات العمل، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وفعاليتهم. وهذا ينسجم مع قيام المعهد التعليمي بتكوين فرق عمل ومجاميع تحقيقية، تتولى كل مجموعة متابعة القضايا والاطرابات لوزارات ودوائر معينة.

د. **طبيعة العمل:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٤,١١)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ، وبانحراف معياري (٠,٦٤). نستنتج من ذلك أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالرضا عن طبيعة ومحتوى العمل، إذ أن العمل الذي يزاولونه يتلاءم مع ميولهم، ويوفر لهم الاستقرار والأمان الوظيفي، ويشعرون بالفخر، كونهم يكافحون الجهل الإداري والعلمي للحفاظ على موارد البلد، والمساهمة في بنائه وتطويره، فضلا عن المنزلة الاجتماعية التي يحصلون عليها من خلال عملهم في المعهد التعليمي.

٥. فرص الترقية والتطور: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٦٠)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ، وبانحراف معياري (٠,٦٩). نستنتج من ذلك أن أغلب أفراد العينة يحصلون على ترقيتهم ضمن أسس واضحة ومحددة، وأن علمهم يوفر لهم فرصاً للتقدم الوظيفي، ويساعدهم على تطوير مهاراتهم والحصول على الخبرة المطلوبة. إن المعهد التعليمي تتبع معايير علمية دقيقة وواضحة في الترقية، تعتمد على الكفاءة، وعلى إنجازات الموظف.

واستناداً إلى ما تقدم، يمكن ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي وفق ميل أفراد عينة البحث، وكما موضحة في الجدول، إذ يتبين أن (طبيعة العمل)، كان لها أعلى وسط حسابي مرجح، وأن (فرص الترقية والتطور)، كان لها أوطأ وسط حسابي مرجح.

الجدول (١) : ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي حسب إجابات عينة البحث

م	البعد	الوسط الحسابي	المرتبة
١	طبيعة العمل	٤,١١٠٣	الأولى
٢	العلاقة مع الزملاء	٤,٠٩٢٠	الثانية
٣	الراتب	٣,٩٤٠٢	الثالثة
٤	الإشراف	٣,٦٣٦٨	الرابعة
٥	فرص الترقية والتطور	٣,٦٠٠	الخامسة

النجاح التنظيمي

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٨٣)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ، وبانحراف معياري (٠,٣٧). وهذا يدل على نجاح المعهد التعليمي. ويحتوي هذا المتغير على محورين هما:

أ. الكفاءة: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٧٦)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ، وبانحراف معياري (٠,٤١)، وهذا مؤشر على قوة بعد (الكفاءة). وهذا يشير إلى أن المعهد التعليمي قد استعملت مواردها بكفاءة، وأن موظفيها يؤدون أعمالهم بكفاءة وحسب توجيهات المعهد التعليمي، ولا يهدرون مواردهم، ويسعون إلى تحسين سمعة المعهد التعليمي في المجتمع الإسكندري، وما يطرأ عليه من تغيرات، والتكيف معها، وتقديم الحلول والآراء لمكافحتها.

ب. الفاعلية: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٠)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ، وبانحراف معياري (٠,٤٢). نستنتج أن المعهد التعليمي قد حققت أهدافها بفاعلية، وأن موظفيها يؤدون أعمالهم بإخلاص وفاعلية، وكذلك تحقيق مهامهم، فضلاً عن التكيف مع الظروف المحيطة بها، ومحاولة بناء الثقة والتعاون بين المعهد التعليمي والمجتمع.

اختبار فرضيات البحث

أ. علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي

يظهر الجدول قيم ارتباط معامل (Spearman) بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي على مستوى أبعادها الفرعية. يوضح الجدول قيم معامل الارتباط، والقيمة التائية (T-test) بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي على المستوى الإجمالي. وكانت نتائج تحليل الارتباط كالتالي:

١. تحليل العلاقة بين الراتب والنجاح التنظيمي: تدل نتائج الارتباط بين متغير الراتب والنجاح التنظيمي كأبعاد فرعية وبصورة منفردة، على أن جميع علاقات الارتباط بينهما كانت غير معنوية، إذ كانت سالبة في بعد الكفاءة، وموجبة في بعد الفاعلية. أما نتائج الارتباط الإجمالية، فهي سالبة أيضاً (-٠,٠٣٢)، وبالتالي غير دالة إحصائياً.

٢. تحليل العلاقة بين الإشراف والنجاح التنظيمي: توضح النتائج بأن العلاقة بين متغير الإشراف والنجاح التنظيمي بشكل منفرد مع متغيراتها الفرعية، كانت علاقات موجبة، ومعنوية عند مستوى (٠,٠٥)، في بعد الكفاءة، إذ بلغت قيمته (٠,٢٣٤)، وغير معنوية في بعد الفاعلية، أي بنسبة (٥٠%) من مجموع العلاقات بينهما. أما بشكل إجمالي، فقد بلغت (٠,٢٣٤)، وهي دالة إحصائياً.

٣. تحليل العلاقة بين العلاقة مع الزملاء والنجاح التنظيمي: كانت جميع العلاقات بينهما، علاقات موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبما يمثل نسبة (١٠٠%) من مجموع العلاقات بينهما. وكان أكبر معامل ارتباط قيمته (٠,٥٣٨) مع متغير الفاعلية. أما بشكل إجمالي، فقد بلغت (٠,٤٨٣)، وهي دالة إحصائياً.

٤. تحليل العلاقة بين طبيعة العمل والنجاح التنظيمي: حقق متغير طبيعة العمل علاقات معنوية موجبة عند مستوى (٠,٠١) على المستوى الفردي مع بعدي النجاح التنظيمي، إذ كانت نسبة هذه العلاقات المعنوية (١٠٠%). وكانت أقوى علاقة مع متغير الفاعلية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥١٤). وبلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٦٢)، على المستوى الإجمالي.

٥. تحليل العلاقة بين فرص الترقية والتطور والنجاح التنظيمي: حققت العلاقات المعنوية بين متغير فرص الترقية والتطور والنجاح، على المستوى الإجمالي أو على مستوى متغيراتها الفرعية نسبة (١٠٠%) من مجموع العلاقات بينهما، إذ أن كل معاملات الارتباط كانت معنوية وموجبة عند مستوى (٠,٠١)، وكانت أكبر قيمة لمعامل الارتباط قد تحققت مع بعد الفاعلية، إذ بلغت (٠,٥٩٢). أما نتائج الارتباط الإجمالية فقد بلغت (٠,٦٠٩)، وهي دالة إحصائياً.

٦. تحليل العلاقة بين إجمالي الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي: حقق الرضا الوظيفي على المستوى الإجمالي علاقات معنوية موجبة عند مستوى (٠,٠١) مع بعدي النجاح التنظيمي، وبنسبة (١٠٠%). وكانت أقوى علاقة مع متغير الفاعلية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٩٣). أما علاقة إجمالي الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٥٦)، وهي معنوية وذات دلالة إحصائياً.

الجدول : قيم معامل الارتباط (Spearman) بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي

العلاقات المعنوية		الفاعلية	الكفاءة	النجاح التنظيمي الرضا التنظيمي
الأهمية %	عدد			
صفر	صفر	٠,٠٠٩	-٠,٠٠٦	الراتب
٥٠	١	٠,١٤٩	٠,٢٣٤	الإشراف
١٠٠	٢	٠,٥٣٨	٠,٣٥٤	العلاقة مع الزملاء
١٠٠	٢	٠,٥١٤	٠,٣١٤	طبيعة العمل
١٠٠	٢	٠,٥٩٢	٠,٤٣٦	فرص الترقية
١٠٠	٢	٠,٥٩٣	٠,٤١٢	الرضا الوظيفي
-	٧	٤	٥	عدد العلاقات
٧٥	-	٦٦,٧	٨٣,٣	الأهمية % المعنوية

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١).

(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

الجدول : يبين معامل الارتباط (Spearman) بين إجمالي الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي

الدالة	قيمة تاء	معامل الارتباط	النجاح التنظيمي الرضا التنظيمي
غير دال	٠,١٨	٠,٠٣٢	الراتب
دال	٢,١٨	٠,٢٢٥	الإشراف
دال	٥,١٨	٠,٤٨٣	العلاقة مع الزملاء
دال	٥,٠٤	٠,٤٦٢	طبيعة العمل
دال	٩,٢٥	٠,٦٠٩	فرص الترقية
دال	٦,٠٧	٠,٥٥٦	إجمالي الرضا الوظيفي

• القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجة حرية (٨٥) = ١,٩٩.

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي الآتي:
 ١. أظهر متغير الرضا الوظيفي على المستوى الإجمالي وعلى مستوى أبعاده الفرعية علاقات معنوية موجبة عند مستوى (٠,٠١) و (٠,٠٥) مع متغير النجاح التنظيمي، و كانت نسبة هذه العلاقات المعنوية تشكل (٧٥%) من مجموعها.

٢. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية واحدة (سالبة)، مما يدل على أن العلاقات بين كل بعد مع الآخر كانت طردية بمعظمها، ويزداد كل منها بزيادة البعد الآخر.

٣. استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، وبما أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ظهرت بين متغيري الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي، لذلك لا يوجد مبرر لعدم قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي).

ب. علاقة التأثير بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي
 من خلال الجدول، نلاحظ:

الجدول : يبين تأثير الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة تاء المحسوبة	الدلالة
الرضا الوظيفي	النجاح التنظيمي	١,٧٧	٠,٥٣	٠,٣٠	٣٥,٩٦	يوجد تأثير

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,٨٥) = ٣,٩٦.

هناك تأثير ذات دلالة معنوية للرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٥,٩٦)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجة حرية (١,٨٥)، والبالغة (٣,٩٦). ومن إشارة معامل بيتا الموجبة، هذا يعني أن التأثير إيجابيا، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٣٠)، وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في الرضا الوظيفي سيكون هناك تذبذب في النجاح التنظيمي بنسبة (٣٠%). أما معامل بيتا فقد بلغت قيمته (٠,٥٣)، وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في النجاح التنظيمي سيكون هناك زيادة بمقدار (٥٣%) في النجاح التنظيمي. أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$1X \cdot 0,53 + 1,77 = Y$$

إذ أن:

Y: النجاح التنظيمي.

1X: الرضا الوظيفي.

وبهذه النتائج، تم إثبات الفرضية الثانية التي تنص (يؤثر الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي تأثيرا إيجابيا ذي دلالة إحصائية).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. يشعر الموظفون في بعض المعاهد برضا وظيفي مرتفع، إذ أن كل أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد معبرة عن الرضا السائد في بعض المعاهد.
٢. بينت نتائج الرضا الوظيفي، أن بعد (طبيعة العمل)، حصل على أعلى وسط حسابي (٤,١١٠٣)، وأن (فرص الترقية والتطور)، كان لها أوطأ وسط حسابي (٣,٦٠٠)، وهي تعطي مؤشرا على أن فرص الترقية والتطور السائدة في المعهد التعليمي تحتاج إلى إعادة نظر من قبل الإدارة العليا والمدراء على حد سواء.

٣. يتضح أن الراتب ليس له تأثير في النجاح التنظيمي، وهذا يعني، إما أن حاجات موظفي المعهد التعليمي الاقتصادية مشبعة، لأن الراتب الجيد، أو أنهم يهتمون بالعوائد المعنوية أكثر من العوائد المادية.
٤. بلغت قيمة الوسط الحسابي للنجاح التنظيمي، أكبر من قيمة الوسط الفرضي، وهذا يدل على نجاح المعهد التعليمي. وهذا مؤشر على أن المعهد التعليمي قد حققت أهدافها بكفاءة وفاعلية، نتيجة تكيفها مع البيئة الخارجية، مما يضمن لها البقاء والاستمرار.
٥. حققت (الفاعلية)، أعلى وسط حسابي (٣,٩٠)، وأن (الكفاءة)، كان لها أوطأ وسط حسابي (٣,٧٦). وهذا يعني أن المعهد التعليمي كانت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، وأنها يجب أن تؤكد في الحفاظ على مواردها واستغلالها بصورة جيدة أكثر.
٦. يلاحظ من النتائج أن موظفي المعهد التعليمي تهمهم كثيرا سمعة المعهد التعليمي ومستقبلها ودورها المميز في المجتمع الاسكندري، ويسعون إلى تحسين سمعة المعهد التعليمي في المجتمع الاسكندري، وما يطرأ عليه من تغيرات، والتكيف معها، وتقديم الحلول والآراء لمكافحتها. وتسعى المعهد التعليمي بإدارتها العليا وأقسامها ومكاتبها إلى تحقيق المهام الملقاة على عاتقهم، وهذا يشير إلى أن المعهد التعليمي قد حققت أهدافها بفاعلية، وأن موظفيها يؤدون أعمالهم بإخلاص وفاعلية، وكذلك تحقيق مهامهم، فضلا عن محاولة بناء الثقة والتعاون بين المعهد التعليمي والمجتمع.
٧. أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي في النجاح التنظيمي.

التوصيات

١. وضع نظام عادل للترقية، تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، والأداء المتميز، إذ أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هذا العنصر يعد أقل العناصر رضا لدى موظفي بعض المعاهد. فضلا عن زيادة العلاوة السنوية، التي يجب أن تتغير حسب معدلات غلاء المعيشة، وعلاوة أداء، تمنح للموظف على حسب أدائه، ويمكن ربطها بتقرير تقييم الأداء، ومنحها بشكل سنوي تشجيعا للأداء الجيد.
٢. يجب على الإدارة الاهتمام بتعيين مهام ومسؤوليات تتفق مع قدرات ومهارات العاملين، وربطها كذلك بنظام حوافز يتفق مع الحاجات الفعلية لهم، وتعيين أهداف واضحة وواقعية للأداء، وأهداف صعبة ولكن مقبولة لتشجيع الإبداع والابتكار، مع التأكيد على توفير معلومات مرتدة عن التقدم في تحقيق الهدف.
٣. يجب منح العاملين مهام متنوعة، وأن يتحملوا مسؤوليات أكبر، وهذا لا يتم إلا من خلال تأهيل العاملين، عبر تدريبهم، وتطويرهم، وإحساسهم بأهميتهم، وأهمية الدور الذي يؤديه في خدمة وطنهم.
٤. يعد الرضا الوظيفي مؤشرا مهما للرضا عن الحياة، والتحدي العقلي هو عامل أساسي فيه. وبالتالي، فإن الطريقة الأكثر فاعلية التي يمكن للمنظمة تعزيز الرضا الوظيفي لموظفيها، هو تعزيز التحدي العقلي في وظائفهم، والطريقة الأكثر أهمية التي يستطيع معظم الأفراد من خلالها تحسين رضاهم الوظيفي، هي البحث عن العمل الذي يشكل تحديا عقليا.
٥. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال إيجاد السياسات والأساليب، والطرائق الحديثة، في أداء الأعمال التي تثيرهم، والتي لها علاقة كبيرة بإظهار سلوك المواطنة لديهم.
٦. تشجيع التنافس والإبداع بين العاملين في المعهد التعليمي، وكذلك إفساح المجال لذوي المهارات والكفاءات للترقي، والمشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يدعم الشعور بالرضا الذي يستقيه الفرد من وظيفته.

٧. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في بعض المعاهد بتنظيم دورات تدريبية للقادة والمدراء، بغية تعريفهم بأهمية الرضا الوظيفي، والمداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وزيادته، وتوعية المدراء في جميع المستويات بأهمية دورهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد الرضا الوظيفي، وبالتالي، انعكاس ذلك على أداءهم، وأداء المنظمة.
٨. إشاعة ثقافة النجاح التنظيمي في المنظمات بشكل عام، والمعهد التعليمي بشكل خاص، وتعريف العاملين بأبعاده وأهميته، فضلا عن إضافة أبعاد أخرى مثل (التكيف، والتفوق، والنمو)، وغيرها.

المصادر

- الزبيدي، بلال كامل، تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي - دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين / بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. ٢٠١٠
- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف الاسكندنافية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٢، عدد ١، ص ٨ - ٤١. (٢٠١٠)
- الشرايدة، سالم تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ٢٠١٠
- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط ٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن. ٢٠٠٩.
- الطيب، إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة. ٢٠٠٨،
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٥، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ٢٠١٠
- العنزلي، سعد علي حمود، العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات - دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العامة الاسكندنافية (من وجهة نظر المدراء التنفيذيين)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. ١٩٩٠
- الفضل، سما سعد خير الله حسين، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المنشآت الصناعية الاسكندنافية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. ٢٠٠٦
- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ٢٠١٣.
- حريم، حسين محمد، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط ٢، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ٢٠١٠،
- دروكر، بيتر، (تحديات الإدارة في قرن الواحد والعشرين، ت: إبراهيم بن علي الملحم، معهد الإدارة العامة، الرياض. ٢٠٠٤،
- Abu Taleb, Tagreed Fathi.. Job Satisfaction among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics. *Early Childhood Educ. Journal*, 41: pp. 143-152(2013)
- Ahmad, Zainal Ariffin & Yekta, Zeinab Amini.. Relationship between Perceived Organizational Support, Leadership Behavior and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran. *Intangible Capital*, Vol. 6, No. 2, pp. 162-184(2010).

- Al-Dhaafri, Hassan Saleh and Bin Yusoff, Rushami Zien. The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence- A Proposed Research Framework. *International Journal of Business Administration*, Vol. 4, No. 1, pp. 66-85. 2013

الملحق (استمارة الاستبيان)

رقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الرضا الوظيفي						
الراتب						
١	يتناسب راتبي مع طبيعة العمل					
٢	يشبع راتبي حاجاتي الأساسية					
٣	ما اتقاضاه من راتبي يحفزني على إتمام العمل					
٤	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع المجهود الذي ابذله					
٥	مقدار العلاوة السنوية يتناسب مع تكاليف المعيشة					
الإشراف						
٦	توجد قناة اتصال مفتوح بيني وبين مسؤولي المباشر					
٧	يستمتع مسؤولي المباشر الى ملاحظاتي حول العمل					
٨	يظهر مسؤولي المباشر اهتماما بمشاعر العاملين					
٩	يراعي مسؤولي المباشر النواحي الإنسانية في العمل					
١٠	يعمل مسؤولي المباشر على خفض الاحراءات الروتينية					
العلاقة مع الزملاء						
١١	تربطني علاقة جيدة مع المجموعة التي اعلم معها					
١٢	انسجامي مع جماعة العمل يجعلني اعلم بجدية كاملة					
١٣	تتميز العلاقات والتفاعلات بين الزملاء في العمل بالاجيابة					
١٤	غالبا ما اتزود بالمعلومات والمعرفة من زملائي بالعمل					
١٥	انا على وفاق تام مع الزملاء الاخرين في تادية الاعمال المناطة بنا					
طبيعة العمل						
١٦	اشعر بأهمية وقيمة العمل الذي امارسه					
١٧	استمتع بالانتماء لعملي					
١٨	اشعر بالاستقرار من خلال عملي					
١٩	ينسجم عملي مع ميولي واحتياجاتي					
٢٠	انتمائي للمنظمة يشعروني للفخر					
فرص الترقى والتطور						
٢١	تتوفر للموظفين فرص ترقية مستقبلية					
٢٢	تعتمد معايير حقيقية عند ترقيتي					
٢٣	تعد كفائتي معيار مهم في انتقالي الى مستوى وظيفي اعلى					
٢٤	يوفر لي العمل فرص مناسبة لتطوير مهاراتي					
٢٥	يعد النجاح الحقيقي حصولي على ترقية					

النجاح التنظيمي				
الكفاءة				
				٢٦ تتابع المنظمة باستمرار كمية ونوعية الاعمال المنجزة
				٢٧ لا تطالب المنظمة الأقسام بتخفيض التكلفة
				٢٨ يهمنى سمعة المنظمة ومستقبلها ودورها المميز في المجتمع المصري
				٢٩ تشجع المنظمة ابداعات العاملين لتطوير العمل بطرق مختصرة
				٣٠ تنظر المنظمة باستمرار الى احتياجات المجتمع وما يطرأ عليه من تغيرات
الفاعلية				
				٣١ يتوافق أسلوب العمل مع ما تصبو اليه من اهداف واستراتيجيات
				٣٢ تضع المنظمة في الاعتبار استيعاب جميع العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تؤثر في إمكانية تنفيذ اهدافها
				٣٣ اشعر ان العلاقة بين المنظمة والمجتمع المستفيد منها إيجابية وبناءة
				٣٤ تتكيف المنظمة مع الظروف المحيطة بها
				٣٥ تسعى المنظمة وادارتها الى تحقيق المهام الملقاه على عاتقهم