

أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال¹

The Impact of Organizational Culture in Job satisfaction of Employees at the Jordanian Public Universities of the North Territory

م.م سامر نيسان أحمد الدليمي

أ.د سالم العون

المديرية العامة لتربية محافظة الانبار

جامعة ال البيت_ المملكة الاردنية الهاشمية

Thanks86.tt@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، والتعرف كذلك على الرضا الوظيفي، ومعرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية بأبعادها (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع والإبتكار، التعاون) في الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، تكون مجتمع الدراسة من الإدارات العليا والوسطى والدنيا للجامعات الرسمية لإقليم الشمال في المملكة الاردنية الهاشمية التي تتألف من الجامعات الأتية: (جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية و جامعة ال البيت). بمختلف فئاتهم ومسمياتهم الوظيفية، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية (200) موظفاً، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال بمستوى متوسط، ووجود مستوى متوسط كذلك في الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية بأبعادها (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع والإبتكار، التعاون) في الرضا الوظيفي لدى الجامعات الرسمية الاردنية لإقليم الشمال.

المصطلحات الرئيسية للبحث: الثقافة التنظيمية - الرضا الوظيفي.

Abstract:

The study aims at examining the level of common organizational culture at the Jordanian public universities of the North territory, identifying the level of Job satisfaction, and investigating the impact of organizational culture with its four dimensions (Teamwork, Innovation, Creativity, and Cooperation) on the Job Satisfaction at the Jordanian public universities of the North territory. The study participants are of senior, medium, and lower a management with their various employment classes and labels of the Jordanian public universities of the North territory on the Hashemite Kingdom of Jordan, which consists of following universities: Yarmouk University, Jordanian University of Science and Technology, and the al albyat University. The researcher chooses a random sample of 200 employees. The results of study show that the level of common organizational culture at the public Jordanian universities is Medium, also a medium level of the Job satisfaction in the Jordanian public universities of the north territory. The results also reveal a positive impact of organizational culture with their dimensions (Teamwork, Innovation, Creativity, and Cooperation) in the Job satisfaction at the public universities of the north territory.

Key Words: Organizational Culture, Job satisfaction

¹ - البحث مستل من رسالة ماجستير .

المقدمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً وبارزاً على جميع الأصعدة والمستويات والانشطة داخل المنظمة ، إذ إنها تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير الاداء للعاملين فيها، مما يشجع على تحقيق الاهداف الفردية والجماعية والتنظيمية والشعور بالرضا الوظيفي الذي تصبو كلاً من المنظمة والافراد العاملين فيها الى تحقيقه(بحر، 2008: 2-3) وازداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية نتيجة ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات على كافة الأصعدة والتخصصات سواء كانت الخدمية منها أم الإنتاجية على اعتبار أن الثقافة التنظيمية تعطي انطباعاً للسلوك المتبع في المنظمة وتقدم فهماً واضحاً لطرق وآليات الانجاز المنوطة بالعاملين، وإعطاء المنظمة ميزة تنافسية (مساعدة، 2013: 316)، إذ إن افراد المنظمة يتصرفون عن طريق توجيه المعاني والمعتقدات الثقافية التي تلتزمها ، بالتالي فان الثقافة التنظيمية في معظم المنظمات المعاصرة لها اهتمام كثير وينظر إليها على أنها لا تقل شأنًا عن باقي عناصرها(Alvesson, 2002: 43)، لذلك فإن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقوة تؤدي الى زيادة فاعلية المنظمة وزيادة الأواصر الاجتماعية وتشجيع روح الفريق وجماعية العمل وتفعيل نظم الاتصال الموجه والتقليل من الروتين والأجراءات والتعقيد والتخفيف من نظم الرقابة السلطوية التي تؤدي الى تدمير العاملين، وتؤدي كذلك من الحد من دوران الموظف مما تسهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين إتجاه المنظمة ، والإلتزام بالقيم والمبادئ التي تضعها المنظمة، على العكس من ذلك فإن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالضعف او بالتوجه السلبي تعوق الفاعلية التنظيمية وتؤدي الى ضعف الأداء للعاملين مما يعكس حالة من التدمير واللامبالاة التي بدورها تؤدي الى عدم الفاعلية لدى العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وشعور الفرد في المنظمة بعدم الرضا (وهيبة، 2012: 110 - 111).

المبحث الاول:

منهجية البحث

اولاً- مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في القصور الحاصل في تطبيق ثقافة تنظيمية تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لذلك تتحور مشكلة الدراسة بالتساؤلات الأتية:

1. مامتوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال؟
2. مامتوى الرضا الوظيفي المتحقق للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال؟
3. ما أثر الثقافة التنظيمية المتمثلة بإبعادها (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع والإبتكار، التعاون) في الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية لإقليم الشمال؟

ثانياً- أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها المبحوثة (الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي) لما يؤديه هذين المتغيرين من اهمية كبيرة ودوراً رئيسياً و اساسياً في إنجاح المنظمة في ظل الإعتراك والمنافسة بين المنظمات التي تسعى كل منها الى تحقيق المجالين بأعلى مستوياته وكذلك تزداد أهميتها لأنها ستطبق في واحد من أهم القطاعات الذي تعنى بمعالجته (الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال)، وذلك لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة كونه يعد من

القطاعات المهمة التي تناط به مسؤولية تطوير المجتمع ، ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة بأن النتائج المتحققة من هذه الدراسة تلهم القائمين على إدارة الجامعات على تحقيق ثقافة تنظيمية تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

ثالثاً- هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

أ- بناء إطار نظري لمتغيرات الدراسة الذي يمكن من خلاله ربط موضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.

ب- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال والتي تتكون من ثلاث جامعات هي (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، آل البيت) من وجهة نظر العاملين فيها

ج- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

د- معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع والإبتكار، التعاون) في الرضا الوظيفي.

رابعاً- فرضية الدراسة :

بناءً على أهداف و أسئلة الدراسة التي تم طرحها تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

(H0.1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية لإقليم الشمال ومن هذه الفرضية تنطلق الفرضيات الفرعية الآتية:

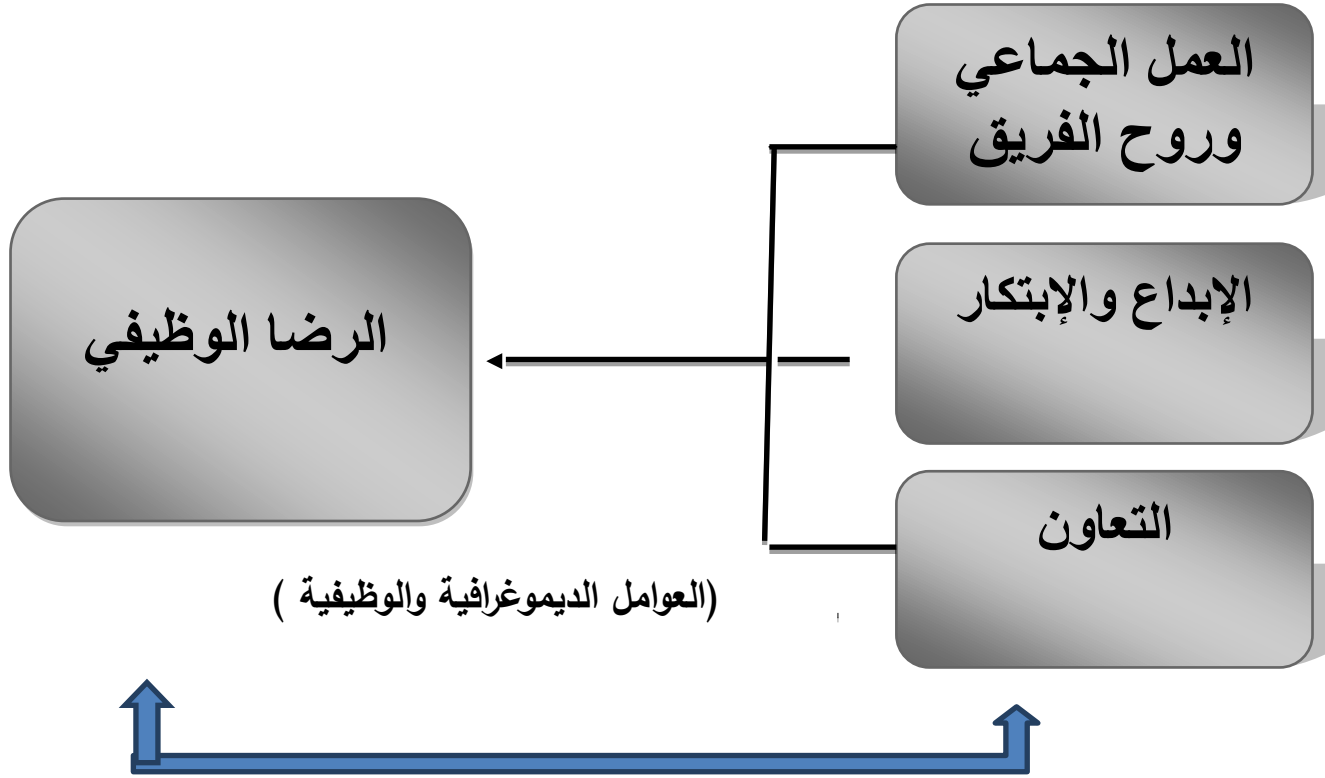
(H0.1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للعمل الجماعي و روح الفريق في الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية لإقليم الشمال.

(H0.1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإبداع والإبتكار في الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية لإقليم الشمال.

(H0.1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعاون في الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية لإقليم الشمال.

الفرضية الرئيسية الثانية :

(H0.2) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات مفردات العينة حول الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية و الوظيفية (الجنس و العمر و المستوى الوظيفي و المؤهل العلمي والجامعة).



خامساً- منهج الدراسة :

قامت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بناءً على مراجعة الادب النظري والدراسات السابقة التي تناولت كلاً من الثقافة التنظيمية بأبعادها (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع والإبتكار، التعاون) والمتغير التابع الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.

سادساً- طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحثان في جمع البيانات على المصادر الآتية:

• المصادر الأولية :

المصادر الأولية بالبيانات التي حصل عليها الباحث من خلال توزيع الإستبانة الخاصة بالدراسة التي قام باعدادها وتطويرها، إذ تم تطويرها وفق مجموعة اسئلة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكل بعد من ابعاد هذا المتغير ومن ثم تحليلها بغية الحصول على النتائج من اجل بلوغ اهداف الدراسة.

• المصادر الثانوية :

تم الرجوع الى المصادر المكتبية ومراجعة الادبيات السابقة، لوضع الاطار النظري لهذه الدراسة ، وتحديد الرجوع الى الكتب والنشرات الاحصائية والرسائل العلمية والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والمواقع الالكترونية، والمواقع الالكترونية الخاصة بالجامعات الرسمية الأردنية .

سابعاً- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الإدارات العليا والوسطى والدنيا للجامعات الرسمية لإقليم الشمال في المملكة الاردنية الهاشمية التي تتألف من الجامعات الأتية : (جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية و جامعة ال البيت). بمختلف فئاتهم ومسمياتهم الوظيفية، حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية (200) موظفاً والمتمثلة برئيس الجامعة ونوابه والعمداء ورؤساء الأقسام والموظفين، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (200) استبانته، وتم استرداد (190) استبانته، وغير الصالحة للتحليل (8)، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فقد بلغت (182) استبانته .

ثامناً- تعديل المقياس:

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن غير موافق بشدة، درجة (2) تعبر عن غير موافق، درجة (3) تعبر عن موافق بدرجة متوسطة، درجة (4) تعبر عن موافق، درجة (5) تعبر موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الاحصائي الاتي والمبين في الجدول رقم (2):

الجدول رقم(2)

اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	أوافق بدرجة ضعيفة جداً	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق بشدة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة هي لتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحثان ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة= (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي: $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$

درجة موافقة منخفضة من 1- أقل من 2.33 .

درجة موافقة متوسطة من 2.34-أقل من 3.67.

درجة موافقة مرتفعة من 3.67-5 .

تاسعاً- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (60) موظف وموظفة من خارج عينة الدراسة الاصلية، ثم قام الباحثان بتطبيق معادلة كرونباخ الفا على جميع فقرات مجال الدراسة، وقد بلغت قيمة كرونباخ الفا (0.86) وهي تعتبر نسبا جيدة لأغراض تعميم نتائج الدراسة الحالية، إذ أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات هي (0.60) (الشريفين والكيلاني، 2011: 33)، والجدول رقم (3) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3)

معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل

المجال	الرقم	المجال	معامل (كرونباخ ألفا)
الثقافة التنظيمية	1	العمل الجماعي وروح الفريق	0.88
	2	الإبداع والابتكار	0.82
	3	التعاون	0.83
	4	الثقافة التنظيمية ككل	0.84
الرضا الوظيفي ككل			0.85

عاشراً- الدراسات السابقة:

دراسة عبداللطيف و أبو جودة (2010)، بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة " .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية المتمثلة بأبعاده (التعاون، الإبتكار، الإلتزام، الفاعلية) في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة ، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ، أن الثقافة التنظيمية لها الدور الفاعل والكبير في الهوية

التنظيمية، وهنالك رؤية مشتركة من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة إتجاه الهوية التنظيمية الخاصة بالجامعات التي ينتمون إليها وكان لبعد (الفاعلية) الدور الأكبر في التنبؤ بالهوية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية ، لذلك أوصت هذه الدراسة الى ضرورة العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة التي ترغب الجامعة بتحقيقها والعمل على رفع مستوى وعي متخذي القرارات في الجامعات الخاصة والعامة بأهمية الهوية التنظيمية.

دراسة (2014) Tabaghdehi & Salehi :

the Organizational Culture and the Human Capital of Faculty Members of Universities"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آزاد في إيران، وقد قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من 300 عضو تدريسي من مجتمع الدراسة، وقد كشفت هذه الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة بـ(التعلم التنظيمي، الثقة، العمل الجماعي، المشاركة، التمكين) على رأس المال البشري، وان الثقافة التنظيمية بشكل عام مرتفعة في الجامعة.

دراسة (2014) Habib et al. :

" The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention"

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مجموعة المنظمات الحكومية والقطاع الخاص لإقليم البنجاب في باكستان، توصلت نتائج هذه الدراسة الى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير قوي ومباشر على الأداء الوظيفي، وتساعد الموظفين على تحقيق اهدافهم وتطلعاتهم مما يؤدي الى تحسين إنتاجية الموظف وأدائه وزيادة الرضا الوظيفي لديهم. كما استنتجت هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، التزام الموظفين والإبقاء على الموظفين والحد من الدوران الوظيفي. كما وتوصلت نتائج هذه الدراسة الى أن الثقافة التنظيمية هي العنصر المهم الذي يؤثر بشدة على التزام الموظف، والرضا الوظيفي. تؤثر الثقافة التنظيمية سلبا أو إيجابا على هاذين المتغيرين (الإلتزام الوظيفي ، الرضا الوظيفي) على إعتبار أنها القاعدة الأساسية لأداء أي منظمة. إذا كانت الثقافة التنظيمية هي إيجابية، وسوف تعزز من إلتزام الموظف ، والرضا الوظيفي. فعند الشروع بتطوير المنظمة لابد من الإهتمام بالثقافة التنظيمية على إعتبار أنها الموجه الرئيسي لتوجهات وسلوك الموظفين عندها يكون الموظف هو على الطريق الصحيح والمرسوم وفق السياسات التي تضعها إدارة المنظمة وقيادتها.

دراسة (2011) Sabri et al. :

" Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore "

أشارت هذه الدراسة الى الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى التدريسيين في جامعة لاهور في باكستان، وما تلعبه الثقافة التنظيمية الداعمة لقيم وتوجهات المنظمة من دور في رفع مستوى الرضا الوظيفي، الذي بدوره يؤدي الى زيادة الدافعية و رفع مستوى الأداء لدى التدريسيين مما ينعكس إيجاباً على رفع المستوى التعليمي، استنتجت هذه الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية تأخذ إتجاهين الأول الثقافة التنظيمية الخاصة بالأدارة العليا والقادة وإلتجاه الثاني الثقافة التنظيمية الخاصة بالموظفين، كما أن تأثير هذه الأنواع من الثقافة التنظيمية هو إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي للتدريسيين في مؤسسات التعليم العالي والجامعات في لاهور، والثقافة التنظيمية المتعلقة بالموظفين تلعب دوراً أقوى في تحقيق الرضا الوظيفي من الثقافة التنظيمية المتعلقة بالمديرين والقادة في الجامعات. وعلى أساس هذه النتائج فقد أوصت هذه الدراسة فإننا بأنه يجب على الادارة العليا للجامعة إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة في لرفع مستوى الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني:

الجانب النظري لمتغيرات البحث

مفهوم الثقافة التنظيمية:

يختلف مفهوم الثقافة التنظيمية باختلاف آراء الباحثين وكلاً حسب وجهة نظره أو بحسب طبيعة الخصائص التي تتلاءم مع طبيعة دراسته، ويمكن إيجاز بعض التعاريف التي تناولها بعض الباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية كما هو موضح في الجدول أدناه:

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1.	جاسم ، (2013: 294)	منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الانسانية لدى افراد المنظمة والتي تقوم بتحديد معايير السلوك الانساني داخل بيئة العمل ، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الاعمال .
2.	Sharma & Thomas (2013: 41)	مجموعة من القيم والمعتقدات والاهداف التي يلتزم بها المدراء من أجل تحسين العمل في المنظمة.
3.	المغربي (2012: 6-7)	منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والعادات المشتركة والسلوكيات المرئية وغير المرئية التي تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم، والتي تمنح المنظمة تفرداً، وتميزها عن غيرها من المنظمات
4.	شايين ،(2011: 30)	نمط من الافتراضات الاساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ونجح الى حد كافٍ ان يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على اعتبار انها الطريقة الصحيحة للفهم والادراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات .

<p>مجموعة من القيم والمعتقدات التي يمتلكها اعضاء التنظيم نحو غاياته الاساسية واساليب تحقيق تلك الغايات ، وقد تكون غير مكتوبة ، يتم الشعور بها ويشارك كل افراد المنظمة في تكوينها .</p>	<p>السكرانة ،(2011:331)</p>	<p>5.</p>
<p>تمثل الثقافة التنظيمية حالة مستقرة نسبياً من الممارسات السلوكية التي تعيشها المنظمة وذلك جراء نقل تجارب الاكثريّة المسيطرة او الاقلية الضاغطة في المنظمة وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحقنها في النظام السائد من اجل تحقيق الاهداف ، مما يؤثر بشكل جوهري في ترتيب اولويات العاملين واسلوب ادارتهم ونظرة المنظمة اليهم وسلوك المدراء تجاههم ودافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والانظمة ومعايير تصنيف المتميزين منهم فضلاً عن انماط اتخاذ القرارات وطرائق حل الخلافات والنزاعات الداخلية وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية .</p>	<p>الفرّاج (2011: 166)</p>	<p>6.</p>
<p>القيم والافتراضات المشتركة داخل المنظمة كما ويتم من خلالها تحديد ما هو مهم وغير المهم في المنظمة مما يجعلها الموجه لسلوك الافراد كافة نحو الاتجاه الصحيح وتمتاز الثقافة بكونها غير مكتوبة وغير مرئية بالعين المجردة الا انها لا تقل شتناً عن العناصر الاخرى المكونة للتنظيم ككل.</p>	<p>Mcshnae & Glinow(2010: 415)</p>	<p>7.</p>
<p>مجموعة من القيم والاعراف والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين اعضاء المنظمة ويتم تلقينها وتعليمها للأعضاء الجدد على اعتبار انها طريقة التفكير والسلوك الصحيح والمرغوب فيه داخل المنظمة وتتصف الثقافة بأنها غير مكتوبة فعند محاولة الادارة ان تنفذ استراتيجية جديدة او اتباع سلوك جديد في المنظمة مناهضة للسلوك والقواعد المتعارف عليها فأنها ستجابه بقوة تسمى بقوة مقاومة التغيير .</p>	<p>Daft (2008: 85)</p>	<p>8.</p>

بناءً على ماتقدم من مفاهيم وتعريف للثقافة التنظيمية التي تقدم بها مجموعة من الباحثين والكتّاب، نلاحظ أن جميع هذه المفاهيم تتمحور حول عناصر الثقافة التنظيمية الاساسية والمتمثلة بـ(القيم، التوقعات، الأعراف، التوجهات، المعتقدات، الافتراضات، المعايير)، والتي تعتبر من أهم العناصر التي تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية، يستخلص الباحثان تعريفاً للثقافة التنظيمية هي اساليب التفكير والقناعات المتعلقة بالجوانب الانسانية والقواعد السلوكية التي يتم الإتفاق عليها من قبل أعضاء المنظمة ويجلبونها من البيئة الخارجية للمنظمة الى البيئة الداخلية ويعمل كل الموظفين على تحقيقها بكافة مستوياتهم على تكوينها وتطويرها واعتبارها كمنهج للسلوك السليم داخل المنظمة ممايخدم الأهداف العامة ويميزها عن نظيراتها من المنظمات الأخرى.

وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف عديدة منها أنها تقدم نظام مشترك من المعاني التي بدورها تشكل القواعد الأساسية للتفاهم المتبادل بين العاملين والإدارة وبين العاملين أنفسهم، وتؤدي الثقافة دوراً فاعلاً في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم مما يزيد بذلك الإنتاجية والكفاءة وتنمية الابتكار والإبداع، وتعد أداة فاعلة لتحسين أداء الأعمال والتي بدورها توجد ميزة تنافسية ضد منافسيها، وكذلك تأخذ دور الرقابة الإدارية على اعتبار أن إدارة التنظيم تستخدم شعائر وقيم ورمز تنمي روح اليقظة لدى العاملين وتأنيب الضمير في حالة مخالفة تلك القواعد والقوانين المرسومة من قبل المنظمة على اعتبار أن معظم المنظمات اليوم تسعى إلى التحول من النهج والسيطرة البيروقراطية إلى السيطرة الإنسانية وذلك عبر تلبية احتياجات العاملين وتوفير بيئة عمل مقبولة وتحقيق رغباتهم قدر الاستطاعة وتقوية الأواصر بين العاملين والإدارة مما يؤدي بالتالي إلى تقوية روح الانتماء وشعور الأفراد بأنهم جزء من التنظيم مما يؤدي إلى حرصهم لتقديم أفضل ما لديهم من أداء (SUN, 2008: 138 -140). كما أن للثقافة التنظيمية وظائف عدة منها: (4-5: 2012: Aftab et al., (الشمري، 2014: 302) ، (ديري، 2011: 214) ، (Hollenbeck, 2010: 287- (Wagner&288)

- تسهم في إيجاد شعور لدى العاملين بأنهم جزء من العملية التنظيمية مما يساعد على تقديم أداء أفضل من قبلهم .
- تساعد على تفسير وتحليل الأحداث والنشاطات التنظيمية مما يجعل الاتصال أكثر فاعلية وكفاءة.
- تحديد إبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعور بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي .
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة .
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة، وتحديد الأولويات الإدارية ، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب فيها .
- تحديد السلوك الذي يتم اعتماده من قبل العاملين في التنظيم وذلك باعتبارها مصدراً للمعاني المشتركة.
- تساعد في تحقيق التأثير الإيجابي على أهداف المنظمة ورؤيتها وتحقق رسالتها اذا كانت تتسم بالقوة ، وعلى العكس من ذلك اذا كانت ثقافة المنظمة ضعيفة.
- توفر الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- تسهم في توحيد السلوك الخاص بالعاملين على كافة المستويات مما تؤدي بالتالي إلى خلق جو من الألفة والمحبة بين العاملين.
- تحقق الالتزام لدى العاملين وتنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة مما يتم تغليب مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها على المصلحة الشخصية.
- تؤدي الثقافة القوية إلى التأثير في أهداف المنظمة ولفسفتها وكذلك تؤثر على رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية.
- تحفز التفكير الإبداعي والجديد لدى العاملين وتمنحهم فرصة لوضع قواعد جديدة التي من شأنها تعزيز نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتشابه المنظمات وتختلف مع بعضها البعض في الخصائص وذلك باختلاف تاريخها وفلسفتها ونمط إتصالها وإجراءاتها وعملياتها في القيادة وقيمتها ومعتقداتها وسياساتها إتجاه العاملين فيها وزبائنها ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها وجمهورها الخارجي لذلك فإن الثقافة التنظيمية الخاصة بكل منظمة مختلفة عن الأخرى، والمنظمات التعليمية ليست في منأى عن هذه المنظمات (السرحاني، 2012: 230-231). ، أما (Robbins & Judge 2013 : 382-383) و (القيوتي، 2012: 123) فقد حددا مجموعة من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها ثقافة المنظمة عن ثقافة منظمة أخرى منها:

- الإبداع وأسلوب التعامل مع المخاطر: ويقصد به درجة تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وإستخدام أسلوبهم الخاص بالتعامل مع المخاطر.
 - الاهتمام بالتفاصيل: درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.
 - التوجه نحو النتائج: ويقصد به درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلاً من التركيز على الأساليب والآليات المستخدمة في تحقيق تلك الأعمال والنتائج.
 - العدائية: ويقصد به الدرجة التي يتسم العاملون بالتنافسية والعدائية بدلاً عن لغة التعاون وروحيته.
 - المبادرة الفردية ودرجة التمتع التي يحضى بها العاملون من مستوى حرية ومسؤولية ذاتية في العمل.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين، والتكامل بين وحدات التنظيم المختلفة.
 - درجة الولاء للمنظمة وتغلبه على الولاءات التنظيمية الفرعية الأخرى، ومدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - شكل الرقابة ومداهما التي تشمل كافة الإجراءات والتعليقات والإشراف على العاملين.
- يلاحظ مما تقدم أن خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات غير متشابهة ، وتختلف من منظمة إلى أخرى ، إلا أن الخصائص الثقافية التي تتبناها المنظمة تسهم في تمييزها عن المنظمات الأخرى وخاصة المتعلقة بالدعم الإداري المقدم من قبل الإدارة للعاملين المتمثل بتنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين وتشجيعهم مما يؤدي إلى إخراج ما يمتلكه من قدرات ومواهب دون الشعور بتحمل عواقب الأخطاء والمخاطر وكذلك أنظمة الحوافز والمكافآت وتكون قائمة على الأداء وليس على المحسوبية وتبني مبدأ ربط الأجر بالأداء وغيرها من الخصائص الأخرى.

أنواع الثقافة التنظيمية:

هنالك أنواع عديدة من الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة الى أخرى وذلك باختلاف ماتتبناه من قيم وتوجهات وطبيعة عمل تجاه موظفيها واتجاه المستفيدين من خدماتها وتختلف كذلك من قطاع لآخر نوجز منها مايلي:

1. الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture: تتحدد المسؤوليات في هذا النوع من الثقافة، إذ يتصف العمل بأنه موزع ومنسق ما بين الأفراد العاملين ووجود تناسق مابين الوحدات الإدارية بكافة مستوياتها، يأخذ تسلسل السلطة وأنتقال المعلومات الشكل الهرمي وتتصف هذا النوع من الثقافة بالالتزام والتحكم (المحليبي وآخرون، 2014: 23-24).

2. الثقافة الإبداعية Innovative Culture : تعمل هذه الثقافة على توفير بيئة عمل تسهم في زيادة الإبداع لدى العاملين ليس بالتركيز فقط على التحسينات الممكنة اضافتها للمنظمة، بل التركيز على المنظمات المتعلمة والتي يتعلم من خلالها الفرد ان الفشل مفتاح النجاح، ويتصف افراد المنظمة التي تنتهج هذا النوع من الثقافة بحب المخاطرة في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات وإيجاد فكرة أو طريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة الى حالة أكثر نمواً وتطوراً (العزام، 2015: 108).

3. الثقافة الهرمية Hierarchy Culture : تمتاز بالرسمية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، إذ تنصب توجهاتها الرئيسية نحو القواعد والسياسات والتنظيمات والكفاءة، كما يتميز النمط القيادي فيها انه منسق ومنظم، كما تتمثل العلاقات بين الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الإستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، كما تتصف وسائل الإتصال ضمن هذه الثقافة بأنها منظمة وتأخذ الشكل العمودي في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرارات تتصف بالمركزية (العطوي والشيباني، 2011: 47).

4. الثقافة الداعمة (الساندة) Reinforcemen culture : تتسم الثقافة ضمن هذا النمط بالتماسك والمساندة الذي يؤدي الى تنمية روح الفريق والعدالة والتعاون والقيم التي تتسجم مع تطلعات و توجهها المنظمة ودعم التواصل الاجتماعي، كما تتسم الثقافة بالتوجه نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية، ومراعاة الجوانب الإنسانية في العمل (احمد، 2009: 5).

5. ثقافة الفرد (الثقافة الشخصية) Personality Culture: تمتاز هذه الثقافة بإنها موجودة في كل المنظمات والتي تمثل القيم والمعتقدات الخاصة بالعاملين الذين يعملون داخل المنظمة، وبما أن العنصر البشري المكون الأساسي للمنظمة إذ تؤثر فيها عند إنجاز المهام التي توكل اليهم، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير عليه المنظمة، ومن الملاحظ ان المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء وتعمل على تلبية إحتياجات الأعضاء العاملين فيها (عبد اللطيف وجودة، 2010: 125).

6. ثقافة المهمة Task culture: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج على العكس من الثقافة الشخصية ، إذ يعتبر الشغل الشاغل والهدف الرئيسي للمنظمة هو تحقيق اهدافها بأقصى طاقاتها بغض النظر عن الجوانب الإنسانية وأستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف (العبابنة والحاملة، 2013: 656).

عناصر الثقافة التنظيمية:

- **القيم التنظيمية Organizational Values**: يرى السرحاني (2012: 231) أن القيم التنظيمية عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء المنظمة حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، وما هو ايجابي وسلبي داخل بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومثال على هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بادارة الوقت والاهتمام بالانتاجية وتعزيز الثقة المتبادلة مع سائر افراد المنظمة، كما ويضيف المغربي(2012: 2) أن القيم التنظيمية هي المباديء والافكار التي يعتنقها الافراد ويؤمنون بها وتهتم بتفضيل او عدم تفضيل العناصر او الموضوعات او الاشخاص في بيئة العمل.

- **المعتقدات التنظيمية Organization Beliefs**: وتعرف بأنها أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام التنظيمية المنوطة بالعاملين وتتسم بالرسوخ حول الاشخاص والأشياء وما يستتجه الافراد في بيئة العمل مما يجعلها محدداً لسلوكياتهم داخل المنظمة، وتعتبر عملية صناعة

القرارات وأهمية تمكين العاملين والمساهمة في العمل الجماعي من المعتقدات التنظيمية (الكواز وضائع، 2013: 274).

- **التوقعات التنظيمية Organizational Expectations**: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال على ذلك مايتوقعه الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء ، ومن الزملاء الآخرين المتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد على دعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية (بركات، 2007: 53).

- **الأعراف التنظيمية Organization Norms**: تعتبر الأعراف التنظيمية قواعد غير مكتوبة تتيح للأفراد معرفة ما يتوقع منهم في مواقف مختلفة على اعتبار أنها تمثل الإطار المرجعي للخبرة والإدراك الاجتماعي والسلوك المثالي الذي يكون مقبولاً من قبل المجتمع ولا يوجد عليه أي اعتراض، وهناك ارتباط وثيق ما بين الأعراف والقيم وذلك لان السلوك الناجم عن الأعراف يمكن أن يعزى إلى النتائج التي تتسق مع قيم الفرد (الكواز وضائع، 2013: 274).

- **الاتجاهات التنظيمية Organization trends**: يرى الساعاتي والخفاجي (2014: 239) ان الإتجاهات التنظيمية هي التقييمات والمشاعر العاطفية وميول التصرفات التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة او غير مرغوبة ، والاتجاهات بهذه الكيفية تمثل نظاماً مستقرة للتقييمات الايجابية والسلبية والمشاعر والميول اتجاه شيء او مفهوم محدد او موقف معين ، ويضيف (محمد، 2012: 219) ان الاتجاهات التنظيمية هي استعداد افراد المنظمة للتصرف بطريقة محددة ، فإذا ما أدركت المنظمة طبيعة وتوجهات افرادها اصبح بإمكانها توجيه سلوكهم وتصرفاتهم نحو الإتجاه الذي يصب بمصلحتها .

أبعاد الثقافة التنظيمية:

هناك تعدد واختلاف في وجهات النظر حول أبعاد الثقافة التنظيمية وهذا الاختلاف قد يكون بسبب الزمان والمكان أو حسب طبيعة المجتمع المبحوث التي تجرى بها الدراسة، وانسجاماً مع هدف الدراسة اعتمد الباحثان ثلاثة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية يمكن أن تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال حتى يتم قياسها ومن ثم تعميم نتائجها على المنظمات الأخرى وهذه الابعاد هي:

1. العمل الجماعي وروح الفريق Team work:

تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها بقوة وفاعلية وذلك بما تتبناه من قيم وتوجهات من خلال تجسيد روح الفريق لدى العاملين، لذلك فإن المنظمات الناجحة تعمل على رفع قيمة العمل الجماعي وروح الفريق إنطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإلتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين وتجنب حدوث الأخطاء (العوفي، 2005: 30)، كما أن العمل الجماعي يقوم بتنسيق الجهود وحل الصراع والتناقضات والاهتمامات وتأدية العمل على شكل مجموعة عمل منفتحة (خوين، 2009: 101)، كما يكفل العمل الجماعي تحقيق نتائج أداء أفضل سيما عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية (محمد، 2012: 219).

2. الابداع والإبتكار Innovation & Creativity:

يقصد بالإبداع هو القدرة على ايجاد أساليب وأفكار ووسائل عمل جديدة، من شأنها تعمل على تحسين ظروف العمل وتحفيز الأداء لدى العاملين وقدراتهم، وتنمي قدراتهم من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل (الحوالدة والحنيطي، 2008: 323)، كما يعبر الإبداع عن الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتطوير منتجاتها وخدماتها أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها بمعنى الخروج عن التفكير التقليدي مما ينتج عنه اكتشافات وافكار جديدة (العامري و الغالبي، 2008: 440) وبسبب ما تفرضه البيئة المتغيرة على المنظمات من ظغوط وظهور مفاهيم إدارية وأساليب مبتكرة تقتضي بأن يكون الإبداع والأبتكار حاضرين لضمان نجاح المنظمة وديمومتها و مواكبة التطور في ظل المنافسة والصراع الدائمين بين المنظمات ذات الصناعة المشابهة إضافة الى محدودية الموارد لدى المنظمات الحكومية بشكل يستوجب عليها أن تبتكر أساليب إدارية أكثر تطوراً (محمد وشنيتر، 2015: 82).

3.التعاون collaboration:

ويقصد بالتعاون هو تضافر الجهود المشتركة بين شخصين او اكثر من أجل تحقيق نفع مشترك أو خدمة مشتركة داخل التنظيم ولتحقيق الاهداف المرجوة (فؤاد، 2014: 9)، ويضيف الطائي وجواد(2014: 83) ان التعاون هو تشجيع المنظمة للعمل الجماعي والعمل بروحية الفريق بدلاً من التقرد واتخاذ القرار في كافة مفاصلها.

ثانياً : الرضا الوظيفي Job Satisfaction:

يشكل موضوع الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المنظمة والافراد بأعتبره أحد العوامل المؤثرة لكفاءة أداء المنظمة ككل، كذلك فإن سلوك الفرد واتجاهه نحو العمل يمكن أن يكون عامل قوة ودفع نحو تطوير العمل في المنظمة إذا كان الرضا الوظيفي متحقق وبشكل ايجابي، لأن إحساس الأفراد بالرضا عن وجودهم في المنظمة يجعلهم أكثر استقراراً وإنتاجاً ويسعون دائماً نحو تحقيق أهداف منظماتهم ويعكسون تصوراتهم وأنطباعاتهم الإيجابية عن منظماتهم في بيئتها الخارجية فتكسب بذلك السمعة والمكانة الجيدة ويجعلها مصدراً للفخر معززاً بذلك روح الولاء التنظيمي لديهم، أما اذا كان العكس من ذلك فإنه يعتبر احد المعوقات التي تمنع وتعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها، على اعتبار أن تدني مستوى الرضا الوظيفي ينعكس على أداء الأفراد ويؤثر على درجة حماسهم للعمل (فوزي، 2011: 77)، كما ان ارتباط الرضا الوظيفي للعاملين له علاقة وطيدة مع رضا العملاء والزبائن والمستفيدين من خدمات المنظمة على اعتبار انه عندما يكون الموظف راضياً عن منظمته ووظيفته وتحقيق متطلباته سيبدل كل جهده على اخراج ما يكمن بداخله من امكانيات وقدرات تعزز من ادائه وقدراته على انتاج الافضل وتعزيز روح الولاء التنظيمي وزيادة الدافعية لديه (Daft, 2008: 457).

مفهوم الرضا الوظيفي:

يختلف مفهوم الرضا الوظيفي باختلاف آراء وتوجهات الباحثين، فقد تم تعريفه بأنه مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ووظائفهم ومنظماتهم وأنه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي ان يحصلوا عليه من وظائفهم كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة ومسؤوليات العمل وانجازه والتقدير والاحترام مقابل الأداء الجيد والعمل المنوط بهم (الجبوري، 2016: 267)، ويُعرّف كذلك بأنه الشعور الجيد لدى العاملين الناتج عن أعتقادهم بأن انجازهم لوظائفهم سيحقق رغباتهم وتطلعاتهم بما يستحقونه من تمشين لجهودهم من تقدير واحترام للجهود المبذولة (Hollenbeck,2010:106 & Wagner) ، وكذلك يعرّف الرضا الوظيفي بأنه حالة شعورية لدى الفرد ناتجة عن إدراكه مجموعة من المحددات

الداخلية والخارجية لبيئة العمل، تتأتى نتيجة خبرته في العمل او من خلال تقييمه لوظيفته وتتبعكس بعد ذلك الكثير من المتغيرات الأخرى مثل الألتزام التنظيمي والغياب عن العمل والرغبة غي ترك العمل (حمدي، 2015: 550)، ويضيف (Habib et al., 2014: 217) أن الرضا الوظيفي هو قدرة المنظمة على توفير بيئة تنظيمية تسهم في تلبية احتياجات العاملين على اعتبار ان المنظمة التي تحقق الرضا الوظيفي فأنها تستطيع بذلك جعل ثقافتها التنظيمية ثقافة صحية وباعتباره عنصراً مهماً في تحفيز العاملين، وارتباطه كذلك بمستوى الانتاجية نتيجة التزام الموظف وولائه للمنظمة، كما أن الرضا الوظيفي له تأثير ايجابي على الاستقرار الوظيفي ويرتبط سلباً مع الدوران الوظيفي، ويرى (رفش والربيعي، 2015: 7) أن الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية لأوضاع العمل وباعتبارها مشاعر واحاسيس لا يمكن ملاحظتها فقط يمكن الاستدلال عليها، ويرتبط الرضا الوظيفي بالمدى الذي تتطابق به التوقعات مع النتائج اذا ما قورن اداء العاملين مع المكافآت والحوافز التي يتلقونها، على اعتبار انه كلما تم ربط الاجر بالاداء زاد من دافعية العمل لدى الموظفين مما يحقق الرضا الوظيفي. ويضيف (الناهي، 2014: 393) ان الرضا الوظيفي هو محصلة الشعور الذي يشعر به الفرد من خلال عمله في المنظمة والذي يتكون من مجموعة اتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها والأجر الذي يستحصله وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي اليها وعن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة له، كما أوضح (وهيبة، 2013: 4) ويضيف ان الرضا الوظيفي هو عبارة عن مستوى درجة اشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل ومنها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد وهذه العوامل تجعل من الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ومنتاسباً مع مايريد الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته. ويعرف الرضا الوظيفي كذلك بأنه الأستجابات النفسية لدى العاملين سواء كانت سلبية أو ايجابية اتجاه جوانب عدة مثل المرتبات التي يتقاضاها العاملون او المهام والمسؤوليات المناطة بهم وكذلك العلاقات المتبادلة مابين الموظفين أنفسهم ومابين رؤساءهم (السعودي، 2005: 102) ، كما اضاف (محمد، 2009: 50-51) بأن الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح انسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها عبر طموحه الوظيفي ورغبته في التقديم وتحقيق اهدافه الاجتماعية ويعبر عنه كذلك مدى اقناع الافراد بطروف عملهم مثل الأجر والعلاقات مع الرؤساء والظروف المادية للعمل وتوفير مناخ تنظيمي ملائم. ويعرف كذلك بأنه مجموعة المشاعر والمعتقدات التي يمتلكها العاملين عن وظائفهم الحالية، وتختلف هذه المشاعر والمعتقدات لدى الموظفين من شخص لأخر إذ يمكن ان تتراوح ما بين الأرتياح والرضا الشديد لعدم الرضا بحسب قدرة المنظمة على تحقيق طموحات ورغبات موظفيها ومراعاة قدراتهم (Aziri, 2011: 78).

وبناءً على ماتقدم **يستخلص الباحثان** تعريفاً للرضا الوظيفي بأنه قدرة المنظمة على تلبية احتياجات موظفيها واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية من حوافز وترقيات واحترام وتقدير وتثمين لجهودهم المبذولة مما ينعكس ايجاباً على قدرتهم الانتاجية وتنمية روح الولاء لديهم اتجاه المنظمة .

أهمية الرضا الوظيفي:

تبرز أهمية الرضا الوظيفي لأرتباطه المباشر في التنمية المستدامة لأية منظمة، وذلك على اعتبار أن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات وكذلك فإن الموارد البشرية احد اهم اركان المنظمة التي تعتمد عليها في اداءها ووجودها، كما يعد اتجاهاً مهماً يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي الى انخفاض الشائعات في مكان العمل وقلة الشكوى من جانب العاملين، ودرجة مقاومة التغيير، وزيادة سلوكيات المواطنة

التنظيمية وانخفاض الصراعات التنظيمية، كما أن الرضا الوظيفي ليس مهماً على مستوى الموظفين فحسب وإنما لأصحاب المصالح أيضاً لأنه يؤدي الى زيادة الإنتاجية (رفش والربيعي 2015: 7-8).

كما اصبح الرضا الوظيفي احد الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات الناجحة في تنمية الولاء والانتماء لدى الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم ، وكذلك إدارة السلوكيات التي لا تتفق مع توجهات المنظمة والإشاعات التي تضر وتهدد وجودها، كما اشارت دراسات عديدة الى ان الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة على إعتبار أن له علاقة طردية ما بينه وبين انتاجية العمل، وذلك لأن الموظف كلما كان راضياً عن المنظمة التي يعمل بها بطبيعة الحال سيظهر كل قدراته وسيعمل بتفانٍ وإخلاص من اجل تحقيق أهداف منظمته التي ينمي لها (Mustapha, 2013: p 121- 122)، كما يعد الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة للأفراد على إعتبار أنه كلما تحقق الرضا الوظيفي زادت قدرة الموظفين على الإبداع والإبتكار ، وكذلك القدرة على التلاؤم والتوافق مع توجهات المنظمة وتحسين الأداء ومستوى الطموح والتقدم، كذلك الرضا الوظيفي مهم على مستوى المنظمة نتيجة لما يحققه من نتائج إيجابية فيؤدي بدوره الى ارتفاع الإنتاجية وارتفاع مستوى الكفاءة والفاعلية وانخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل وتقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت، أما على صعيد المجتمع فتبرز أهمية الرضا الوظيفي فإنه يؤدي الى تمتع الفرد بإنتاجية ذات جودة تلبى طموحه وتسد احتياجاته، وكذلك انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي الى الأستقرار العائلي وتماسك المجتمع وإزدهاره (قريشي و السبتي، 2015: 68).

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هنالك مجموعة من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز وتعمل على تحقيقها إذا ما ارادت تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي ومن هذه العوامل:

- العوامل المالية (الأجور والرواتب): تعد العوامل المالية كالرواتب والحوافز والأجور وسيلة مهمة من وسائل لإشباع الحاجات المادية للأفراد، إذ تشير الدراسات الى ان هنالك علاقة طردية ما بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي، إذ كلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.
- العوامل المتعلقة بظروف العمل (بيئة العمل) : تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وضوضاء وحرارة وإضاءة ورطوبة وتهوية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل بإعتبارها عنصر رئيسي في تحقيق الرضا الوظيفي(محمد، 2009: 9-10).
- العوامل الذاتية : تتمثل هذه العوامل بقدرة الأفراد ومهاراتهم ومستوى الدافعية لديهم ومايتلقاه الفرد من تقدير مادي ومعنوي عن الأداء الجيد ونوعية المهام الموكلة إليهم ومدى إنسجامها مع التخصص والقدرات البدنية والذهنية (فوزي، 2011: 80) .
- العوامل الإجتماعية: والمتمثلة بالعلاقات مع الرؤساء بالمرؤسين والمرؤوسين بينهم.
- العوامل الوظيفية: وتتمثل بالمركز الوظيفي ونمط الإشراف وفرص الترقية.
- العوامل الشخصية: كالحالة الإجتماعية للموظف والعمر (الخرشوم ودره، 2011 : 38).

المبحث الثالث:

الجانب العملي

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة (200) فرد من العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال وتتألف من الجامعات الأتية (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا الأردنية، آل البيت) بمختلف مستوياتهم ومسمياتهم الوظيفية ، تم توزيع (200) استبانة ، استرد منها الباحثان (190) وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (8) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي، جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية(ن=182)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	96	52.7
	انثى	86	47.3
	المجموع	182	100.0
العمر بالسنوات	أقل من 40 سنة	40	22.0
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	56	30.8
	50 سنة فأكثر	86	47.3
المجموع	182	100.0	
المسمى الوظيفي	ادارة عليا	40	22.0
	ادارة وسطى	66	36.2
	ادارة دنيا	76	41.8
	المجموع	182	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	33	18.1
	ماجستير	40	22.0
	دكتوراه	109	59.9
	المجموع	182	100.0
اسم الجامعة	آل البيت	79	43.4
	العلوم والتكنولوجيا الأردنية	76	41.8
	اليرموك	27	14.8
	المجموع	182	100.0

بلغ عدد الذكور في العينة (96) بنسبة مئوية (52.7%)، بينما بلغ عدد الإناث (86) بنسبة مئوية (47.3%) ويدل ذلك على ان مجتمع الدراسة ذكوري بأعتبار ان نسبة الموظفين في الجامعات الرسمية الأردنية الذكور أكثر من الإناث، بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (47.3%) للفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، بينما

بلغت أدنى نسبة مئوية (22.0%) للفئة العمرية (أقل من 40 سنة) ويلاحظ من ذلك أن اعتماد الجامعات على الموظفين الذين هم من الفئات العمرية الكبيرة ، بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (41.8%) للمسمى الوظيفي (ادارة دنيا)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (22.0%) للمسمى الوظيفي (ادارة عليا)، بطبيعة الحال ان السلم الهرمي لأي مؤسسة تكون الإدارة الدنيا أعلى من الإدارة العليا، بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (59.9%) للمؤهل العلمي (دكتوراه)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (18.1%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، يدل ذلك على اعتماد الجامعات الأردنية على الكفاءات العلمية من ذوي الخبرات والشهادات العليا.

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد مجال الثقافة التنظيمية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد محور الثقافة التنظيمية ، الجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد محور الثقافة التنظيمية مرتبة

تنازلياً

الرتبة	الرقم	أبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	الابداع والابتكار	3.54	0.86	متوسطة
2	1	العمل الجماعي وروح الفريق	3.16	0.52	متوسطة
3	3	التعاون	2.14	0.42	منخفضة
محور الثقافة التنظيمية ككل					
			3.22	0.35	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد محور الثقافة التنظيمية تراوحت بين (2.14 - 3.54)، جاء في المرتبة الأولى بعد "الابداع والابتكار" بمتوسط حسابي (3.54) ودرجة تقييم متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "العمل الجماعي وروح الفريق" بمتوسط حسابي (3.16) ودرجة تقييم متوسطة ، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "التعاون" بمتوسط حسابي (2.14) ودرجة تقييم منخفضة ، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور الثقافة التنظيمية ككل (3.22) بدرجة تقييم متوسطة .

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية على حده.

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "العمل الجماعي وروح

الفريق" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تعمل إدارة الجامعة على بناء ثقافة تؤمن بمبدأ العمل الجماعي و روح الفريق.	3.76	1.40	مرتفعة
2	5	تتم معالجة مشاكل العمل بأسلوب جماعي بدلاً من	3.55	0.84	متوسطة

			الفردية.		
متوسطة	1.10	3.24	يتم منح المكافآت على أداء الفريق وليس على أساس الفرد الواحد.	3	3
متوسطة	1.19	3.21	تُشرك إدارة الجامعة موظفيها في صنع القرارات والإستماع لآرائهم .	10	4
متوسطة	1.50	3.12	توضع أهداف العمل بصورة جماعية ويعمل الجميع على تحقيقها.	6	5
متوسطة	1.40	3.11	ترسخ إدارة الجامعة لدى موظفيها مبدأ تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	4	6
متوسطة	1.60	3.08	تشجع إدارة الجامعة العلاقات الغير رسمية بين الموظفين لتقوية الأواصر الإجتماعية فيما بينهم.	2	7
متوسطة	0.77	3.02	يعدّ الأهتمام بروحية الفريق والعمل الجماعي من السمات الأساسية التي تتصف بها الجامعة .	7	8
متوسطة	0.98	2.89	تعامل إدارة الجامعة مرؤوسيهي كأعضاء في عائلة كبيرة.	9	9
متوسطة	1.12	2.64	تعمل إدارة الجامعة على تنسيق الجهود بينها وبين الموظفين.	8	10
متوسطة	0.52	3.16	بعد "العمل الجماعي وروح الفريق" ككل		

يظهر من الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد " العمل الجماعي وروح الفريق" تراوحت بين (2.64-3.76)، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) " تعمل إدارة الجامعة على بناء ثقافة تؤمن بمبدأ العمل الجماعي و روح الفريق " بمتوسط حسابي (3.76) ودرجة تقييم مرتفعة يدل ذلك على إن الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال وبحسب إجابات افراد العينة تؤمن بأهمية العمل الجامعي وروح الفريق وما يحققه من نتائج ايجابية لشعور الموظف بأنه عنصر مهم مما يولد ويعزز روح الولاء والإنتماء لديه إتجاه المنظمة وتزيد بذلك دافعيته نحو العمل والقدرة على الإبتكار والأبداع وتحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف التي يصبو اليها كل من المنظمة والموظفين، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (8) " تعمل إدارة الجامعة على تنسيق الجهود بينها وبين الموظفين " بمتوسط حسابي (2.64) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.16) بدرجة تقييم متوسطة، مما يدل على ان إدارة الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال وبحسب إجابات أفراد العينة أن هنالك تفرد وإحتكار في السلطة وعدم الإستفادة من القدرات وتنوع الأفكار التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة وتنسيق الجهود ما بين الإدارة العليا والادارة الدنيا مما يخلق فجوة تؤثر سلباً على اداء المنظمة ككل.

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "الابداع والابتكار" مرتبة

تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	9	توفر الجامعة الإمكانيات التي من شأنها تزيد الابداع لدى الموظفين.	4.19	1.24	مرتفعة
2	11	تسعى إدارة الجامعة لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة من خلال الأفكار الإبداعية.	3.88	1.52	مرتفعة
3	6	تعتمد إدارة الجامعة على الأفكار الجديدة والمبدعة التي يطرحها الموظفين وتطبيقها عملياً.	3.78	1.14	مرتفعة
4	2	تهتم إدارة الجامعة بتطوير مواردها البشرية وتقوية قدراتهم الذهنية.	3.71	1.26	مرتفعة
5	7	تحظى الأعمال المبدعة التي يقوم بها الموظفون بالجامعة بالقبول والاحترام من قبل إدارة الجامعة.	3.69	1.29	مرتفعة
6	8	يحرص الموظف على إبتهاز الفرصة التي من شأنها زيادة الإبداع والإبتكار لديه.	3.64	1.27	متوسطة
7	5	تهتم إدارة الجامعة بالرحلات البحثية الى الخارج للحصول على ما هو جديد.	3.50	1.14	متوسطة
8	10	يمتلك الموظف القدرة على تحمل روح المخاطرة.	3.45	1.39	متوسطة
9	3	تنظم إدارة الجامعة دورات تطويرية لتنمية قدرات موظفيها الإبداعية.	3.37	1.30	متوسطة
10	1	تولي إدارة الجامعة إهتماماً كبيراً بتكريم الموظفين المبدعين .	3.19	1.65	متوسطة
11	4	يوجد هنالك تنسيق لتبادل الأفكار الإبداعية الجديدة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.	3.12	1.47	متوسطة
		بعد "الابداع والابتكار" ككل	2.95	0.86	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "الابداع والابتكار" تراوحت بين (3.12-4.19)، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (9) " توفر الجامعة الإمكانيات التي من شأنها تزيد الابداع لدى الموظفين " بمتوسط حسابي (4.19) ودرجة تقييم مرتفعة يستنتج الباحث من ذلك أن الجامعات الرسمية الأردنية لأقليم الشمال تعمل على تبني الطرق والأساليب الحديثة التي من شأنها تزيد من قدرة عاملها على الإبداع والابتكار وتسهم كذلك في حل المشكلات التي تواجه العمل مما ينعكس إيجاباً على أداء الجامعات وقدرتها على مواكبة التطور ومضاهاتها للجامعات العالمية، وبينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) " يوجد هنالك تنسيق لتبادل

الأفكار الإبداعية الجديدة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى " بمتوسط حسابي (3.12) وبدرجة تقييم متوسطة، يدل ذلك الى ان الجامعات الرسمية الأردنية لأقليم الشمال لا تعتمد على المؤسسات التي من شأنها تزيد من قدرتها على زيادة الإبداع والإبتكار نتيجة قناعتها بقدرتها على التطور والأبداع دون الحاجة الى المؤسسات الأخرى الساندة وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2.95) بدرجة تقييم متوسطة.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "التعاون" مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	6	تسود روح الألفة والتعاون ما بين إدارة الجامعة والموظفين أنفسهم.	3.67	1.21	متوسطة
2	3	يشجع الموظفين بعضهم البعض لبذل أقصى جهد ممكن في العمل.	2.06	0.90	منخفضة
3	2	يتم التعاون ما بين إدارة الجامعة و الموظفين على حل مشاكل العمل.	1.93	0.96	منخفضة
4	5	يتم التنسيق ما بين ادارة الجامعة والموظفين بشكل مستمر.	1.85	0.57	منخفضة
5	4	يسود في الجامعة مبدأ الإنسجام والتوافق الوظيفي ما بين الموظفين.	1.68	0.80	منخفضة
6	1	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على التعاون والتنسيق ما بين وحدات العمل لتحقيق الأهداف	1.61	0.49	منخفضة
		بعد "التعاون" ككل	2.14	0.42	منخفضة

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد " التعاون " تراوحت بين (1.61-3.67)، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (6) " تسود روح الألفة والتعاون ما بين إدارة الجامعة والموظفين أنفسهم " بمتوسط حسابي (3.67) ودرجة تقييم متوسطة، ويدل ذلك على اهتمام الادارة العليا بالجانب النفسي الذي من شأنه يسهم في تعزيز ترابط علاقات العمل وتحقيق الألفة والتعاون وبينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) " تشجع إدارة الجامعة الموظفين على التعاون والتنسيق ما بين وحدات العمل لتحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي (1.61) وبدرجة تقييم منخفضة، يدل ذلك وبناءً على اجابات العينة انه لا يوجد تنسيق ما بين المستويات الادارية ويعزو الباحث ذلك الى ضعف الاتصالات الادارية وعدم وضوح الاهداف التي يصبو كل من ادارة الجامعة والموظفين لتحقيقها وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2.14) بدرجة تقييم منخفضة .

- ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لفقرات مجال الرضا الوظيفي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن محور الرضا الوظيفي ،

الجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور "الرضا الوظيفي" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	11	تمكّن إدارة الجامعة موظفيها من صنع القرارات التي تتناسب مع عملهم.	3.71	1.26	مرتفعة
2	4	يسود الاحترام والتعاون على الجو العام في العمل بين الموظفين.	3.55	0.84	متوسطة
3	14	تراعي إدارة الجامعة الجوانب الإنسانية لموظفيها	3.50	1.14	متوسطة
4	1	يعتبر الراتب مجزياً قياساً بالمهام الموكلة للموظفين.	3.44	1.38	متوسطة
5	12	تتبع إدارة الجامعة نمط أشرف يتصف بالمرونة.	3.37	1.30	متوسطة
6	2	يتماشى العمل مع القدرات التي يمتلكها الموظفون.	3.27	0.99	متوسطة
7	9	تفوض إدارة الجامعة صلاحيات كافية للموظفين لإنجاز المهام الموكلة أيهم.	3.21	1.19	متوسطة
8	10	تحفز إدارة الجامعة روح الإبداع لدى موظفيها.	3.19	1.65	متوسطة
9	5	تعمل إدارة الجامعة على تنمية روح الإبداع لدى موظفيها.	3.12	1.50	متوسطة
9	13	تولي إدارة الجامعة اهتماماً بالغاً بأراء ومقترحات الموظفين.	3.12	1.47	متوسطة
11	6	يشعر الموظف بالأمان الوظيفي في عمله.	3.02	0.77	متوسطة
12	8	توفر إدارة الجامعة البرامج التدريبية للموظفين لتحسين أدائهم بصورة مستمرة.	2.89	0.98	متوسطة
13	7	تتبع رئاسة الجامعة معايير لتقييم أداء الموظفين تتسم بالثقة.	2.64	1.12	متوسطة
14	3	تتعامل إدارة الجامعة بعدالة وشفافية مع جميع الموظفين.	2.39	1.20	متوسطة
		محور "الرضا الوظيفي" ككل	3.17	0.42	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور "الرضا الوظيفي" تراوحت بين (2.39-3.71)، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (11) "تمكّن إدارة الجامعة موظفيها من صنع القرارات التي تتناسب مع عملهم" بمتوسط حسابي (3.71) ودرجة تقييم مرتفعة، يتضح من ذلك إن الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال بناءً على إجابات أفراد العينة تشجع على الأخذ بأراء وأقتراحات العاملين وتشجع على استخدام

إستراتيجية التمكين التي لها أثر ايجابي في تحقيق رضا العاملين وحل المشاكل التي تواجه المنظمة فضلاً عن ترسيخ روح الولاء والانتماء وتعزيز الهوية التنظيمية لدى العاملين مما يسهم في إكتشاف إمكانيات وقدرات جديدة تساعد في تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعات لتحقيقها.

جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) " تتعامل إدارة الجامعة بعدالة وشفافية مع جميع الموظفين." بمتوسط حسابي (2.39) وبدرجة تقييم متوسطة، يعزو الباحث بالإستناد على إجابة أفراد العينة الى أن إدارة الجامعة لا تتعامل بمبدأ العدالة والمساواة نتيجة إنتشار المحسوبية والمنسوبية والواسطة التي تلقي بظلالها على كاهل العاملين لعدم إعطاء حقوقهم من حوافز وترقيات وغيرها مما يؤدي الى تدمرهم ويعكس ذلك سلباً على أداء الجامعة وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.17) بدرجة تقييم متوسطة.

- ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية لإقليم الشمال ومن هذه الفرضية تنطلق الفرضيات الفرعية الآتية:

(H0.1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل الجماعي و روح الفريق في الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية لإقليم الشمال.

(H0.1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع والابتكار في الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية لإقليم الشمال.

(H0.1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاون في الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية لإقليم الشمال.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، جدول (6) يوضح ذلك.

الجدول رقم (6): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع

الدلالة الإحصائية	F	R ²	R	الدلالة الإحصائية	T	B	البعد
0.00	108.62	0.72	0.85	0.00	16.01	0.79	العمل الجماعي وروح الفريق
				0.00	11.66	0.64	الإبداع والابتكار
				0.34	0.95	0.05	التعاون

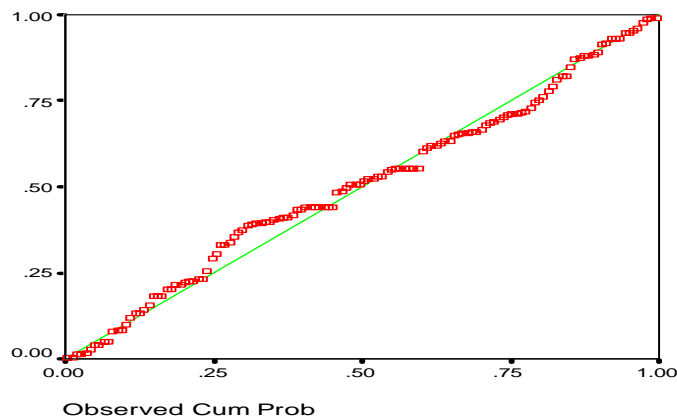
يظهر من الجدول رقم (6) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.85) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.72) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة الثقافة التنظيمية في التأثير على الرضا الوظيفي في مجتمع الدراسة؛ إذ أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (72%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، وبلغت قيمة الاختبار (F) (106.62) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي تدل على وجود أثر دال إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى بصيغة المثبتة، والقائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مجتمع الدراسة.

فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية أظهرت النتائج ما يلي:

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل الجماعي وروح الفريق على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات، حيث بلغت قيم (T, β) لتأثير للعمل الجماعي وروح الفريق على الرضا الوظيفي (0.79, 16.10) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي وروح الفريق على الرضا الوظيفي".
2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع والابتكار على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات، حيث بلغت قيم (T, β) لتأثير للإبداع والابتكار على الرضا الوظيفي (0.64, 11.66) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار على الرضا الوظيفي".
3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاون على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات، حيث بلغت قيم (T, β) لتأثير للتعاون على الرضا الوظيفي (0.05, 0.95) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على الرضا الوظيفي".

يوضح الشكل البياني (1) يوضح مخطط الانتشار في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا

الوظيفي.



يوضح الشكل البياني السابق أن درجة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي كانت قوية ولكنها غير تامة ؛ حيث أن هناك انتشار للنقاط في مخطط الانتشار حول الخط المستقيم .

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، اسم الجامعة).
للتحقق من صحة هذه الفرضية الرئيسية تم تطبيق (Independent Samples T-Test) لمجالي (الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي) تبعاً لمتغير الجنس، وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمجالي (الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي) تبعاً لمتغيرات (العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، اسم الجامعة) ، الجداول (7) توضح ذلك.

الجدول رقم (7): نتائج تطبيق (Independent Samples T-Test) لمجالي (الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي) تبعاً لمتغير الجنس.

الدالة الإحصائية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المجال
0.33	0.98	0.43	3.25	ذكر	الثقافة التنظيمية
		0.30	3.16	أنثى	
0.32	1.00	0.44	3.22	ذكر	الرضا الوظيفي
		0.39	3.12	أنثى	

يظهر من الجدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (T) غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمجالي (الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي)

تبعاً لمتغير العمر

الدالة الإحصائية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمر	المجال
0.68	0.39	0.36	3.19	أقل من 40 سنة	الثقافية التنظيمية
		0.32	3.26	من 40 إلى أقل من 50	
		0.35	3.23	50 سنة فأكثر	
0.18	1.72	0.43	3.08	أقل من 40 سنة	الرضا الوظيفي
		0.42	3.23	من 40 إلى أقل من 50	
		0.40	3.22	50 سنة فأكثر	

يظهر من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية تبعاً لمتغير العمر ، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمجالي (الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي) تبعاً

لمتغير المستوى الوظيفي

الدالة الإحصائية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الوظيفي	المجال
0.47	0.77	0.41	3.25	إدارة عليا	الثقافية التنظيمية
		0.33	3.23	إدارة وسطى	
		0.28	3.16	إدارة دنيا	
0.56	0.58	0.44	3.23	إدارة عليا	الرضا الوظيفي
		0.43	3.15	إدارة وسطى	
		0.38	3.14	إدارة دنيا	

يظهر من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي ، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمجالي (الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي)

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المجال
0.22	1.55	0.34	3.28	بكالوريوس	الثقافية التنظيمية
		0.41	3.16	ماجستير	
		0.26	3.18	دكتوراه	

0.99	0.01	0.41	3.17	بكالوريوس	الرضا الوظيفي
		0.46	3.17	ماجستير	
		0.38	3.17	دكتوراه	

يظهر من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمجالي (الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي) تبعاً لمتغير الجامعة

الدلالة الإحصائية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجامعة	المجال
0.57	0.56	0.38	3.16	ال البيت	الثقافية التنظيمية
		0.33	3.23	العلوم والتكنولوجيا الأردنية	
		0.36	3.26	اليرموك	
0.79	0.24	0.46	3.22	ال البيت	الرضا الوظيفي
		0.36	3.16	العلوم والتكنولوجيا الأردنية	
		0.52	3.15	اليرموك	

يظهر من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية تبعاً لمتغير الجامعة ، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

الاستنتاجات :

- 1- تمتلك الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال ثقافة تنظيمية بدرجة إمتلاك متوسطة، ويعد ذلك مؤشر إيجابي يحتسب لصالح الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال لإمتلاكها الثقافة التنظيمية نتيجة لإدراكها أهميتها.
- 2- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال متوسط، وتعد هذه النتيجة جيدة يدل ذلك على حرص إدارة الجامعات الرسمية الأردنية لأقليم الشمال على تحقيق الرضا الوظيفي لعاملها وحرصها على تحقيق غايات وأهداف عاملها.
- 3- هنالك أثر للثقافة التنظيمية المتمثلة بإبعادها (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع والإبتكار، التعاون) في الرضا الوظيفي وهذا الأثر إيجابي أي بمعنى أنه كلما أزدادت الثقافة التنظيمية لدى الجامعات الرسمية الأردنية زادت قدرتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.
- 4- أشارت نتائج الدراسة بأنه لا توجد هنالك فروق في إجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية إتجاه الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية و الوظيفية (الجنس و العمر و المستوى الوظيفي و المؤهل العلمي والجامعة).

التوصيات :

1. ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل ادارة الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال الداعمة لروح الفريق والعمل الجماعي والتعاون والإبداع والإبتكار التي من شأنها تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
2. العمل على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال لتحقيق الأهداف التي تسعى اليها الجامعات.
3. تشجيع العمل المشترك وتنسيق الجهود مابين الإدارة العليا والمستويات الإدارية كافة من أجل التكامل وديمومة العمل في الجامعة وتشجيع الأفكار والإقتراحات التي يقدمها العاملين وتبنيها وزيادة الثقة المتبادلة وإشراكهم في إتخاذ القرارات لاسيما تلك التي تعنيهم وتقوية علاقات العمل والأعتماد على حلقات النقاش .
4. الاستفادة من المؤسسات الساندة وتنسيق الجهود معها ودعم وتشجيع المبدعين سواءاً على المستوى الفردي ام الجماعي مما يؤدي بذلك الى ديمومة التقدم للجامعات و مواكبة التطور.
5. فتح قنوات إتصال مباشرة مابين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية كافة واعتماد سياسة الباب المفتوح، مما يشجع العاملين على الإبلاغ عن أية مخالفات يلمسونها في الجامعة التي يعملون بها وتقديم مقترحات وآراء قد تعمل على تحسين الواقع.

6. إعتقاد مبدأ العدالة والمساواة والشفافية في التعامل مع العاملين في الجامعة في الترفيات والحوافز والاجور وعدم تغليب طابع المحسوبية والمنسوبية وتطوير نظام تقييم الأداء مما يحفزهم على العمل ويزيد من إبداعهم وتنمية قدراتهم وتعزيز روح الولاء والانتماء للجامعة وتحقيق الرضا الوظيفي الذي تصبوا الجامعة لتحقيقه.
7. توفير مناخ تنظيمي مناسب وبيئة عمل تتلائم مع حجم المسؤوليات التي تقع على عاتق العاملين وتوفير احتياجاتهم مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي لديهم وينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم وأداء الجامعة ككل.
8. إجراء المزيد من الدراسات التي تعنى بالثقافة التنظيمية وتوضيح أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مجتمعات اخرى والاستفادة من نتائجها وتطبيقها على ارض الواقع.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية

1. احمد، شهناز فاضل (2009)، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي: دراسة إستطلاعية. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، (20): 1- 21.
2. بحر، يوسف عطية (2008)، أثر الثقافة التنظيمية علمستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "PALTEL" في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. بركات، منال طه (2007)، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. جاسم ، فؤاد حسن (2013) ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية/ بغداد ، *مجلة الادارة والاقتصاد* ، (95):290_301.
5. الجبوري، حمزة محمد (2016)، تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة / دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد - الوزارية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(88) : 249- 270.
6. حمدي، ابو القاسم الأخضر (2015)، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس/ دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11 (3) : 541- 571.
7. الخرشوم، محمد مصطفى و دره، عمر محمد (2011)، تأثير إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في الالمستشفيات الحكومية في حلب. *مجلة تنمية الرفادين*، 33 (104): 29- 52.
8. الخوالدة، رياض عبدالله و الحنيطي، محمد فالح (2008)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. *دراسات العلوم الإدارية*، 35 (2): 320- 342.
9. خوين، سندس رضوي (2009)، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية: بحث حالة في منظمة تعليمية. *مجلة الادارة والاقتصاد*، (77): 91- 125.
10. دبيري، زاهد محمد (2011)، *السلوك التنظيمي*، (ط1) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
11. رفش، شهاب الدين حمد و الربيعي، محمد عباس (2015)، تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات- بحث تطبيقي في هيئة النزاهة/ مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط. *مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية*، 181(15): 1- 27.
12. الساعاتي، عفاف حسن هادي و الخفاجي، ياسر عادل محمود(2014)، الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي: بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 2 (76) : 231- 259.

13. السرحاني، حسين مرزيق (2012)، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة تشخيصية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، 1 (24) 224 - 261.
14. السعودي، موسى أحمد (2005)، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية. دراسات
15. السكارنة، بلال خلف (2011) ، الإبداع الإداري ، (ط 1) ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. شاين، إيجار هـ (2011)، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: الأصبحي، محمد منير و وهبي، محمد شحاتة، الرياض : معهد الإدارة العامة .
17. الشمري، طارق طعمه (2014)، دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسل الاموال دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي فرع الانتبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6 (11) : 295 - 321.
18. الطائي، رعد عبدالله عيدان و جواد، عادل ياسين (2014)، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية / بحث في هيئة النزاهة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20 (79): 75 - 14.
19. العامري، صالح مهدي محسن و الغالبي، طاهر محسن منصور (2008)، الإدارة والاعمال، (ط2) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
20. العبابنة، رائد إسماعيل و الحتاملة، ماجد أحمد(2013)، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، 9 (4): 651 - 670.
21. عبداللطيف، عبداللطيف و أبو جودة، محفوظ أحمد(2010)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 26 (2): 119 - 159.
22. العزام، زياد (2015)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. دراسات العلوم الإدارية، 42(1): 103 - 130.
23. العطوي، عامر علي و الشيباني، الهام ناظم (2011)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية:دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء.مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(1): 37 - 65.
24. العوفي، محمد غالب (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
25. الفراج، أسامة (2011)، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام السوري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (1) : 155 - 184.
26. فؤاد، بابا حنيني محمد (2014)، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
27. فوزي، علي فاضل (2011)، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى عينة من حملة الشهادات العليا / دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة كلية الراجدين الجامعة للعلوم، (27): 75 - 100.

28. قريشي، محمد الطاهر و السبتي لطيفة احمد (2015)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11 (1) : 59- 89.
29. القريوتي، محمد قاسم (2012)، *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال*، (ط6)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
30. الكواز، عدي غانم و ضائع، وليد عامر (2013)، بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها. *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*، 19 (61): 267- 297.
31. الشريفين، نضال كمال و الكيلاني، عبدالله زيد (2011)، *مدخل الى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، تصاميمه، أساليبه، الإحصائية*، (ط3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
32. محمد، خميس ناصر (2012)، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 4(8)، 204- 240.
33. محمد، نسرين جاسم و شنيتر، عبدالرحمن طاهر (2015)، العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي/ بحث تطبيقي في ديوان وزارة التخطيط. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21 (81): 70- 111.
34. محمد، وفاء احمد (2009) ، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل / بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة). *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (19): 1- 24.
35. المحيلبي، عبدالعزيز و العازمي، مزنة و القحطاني، عبدالمحسن (2014)، الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري . *المجلة التربوية*، 28 (110): 15- 57 .
36. مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013)، *إدارة المنظمات منظور كلي*، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
37. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر*، 36(3): 1-49.
38. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 36 (3): 1- 49.
39. الناهي، هاله غالب (2014)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى أمناء المكتبات في جامعة البصرة. *آداب البصرة*، (70): 387- 408.
40. وهبية، عيساوي (2012)، *أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية ببشار بو جمعة ترابي العمومية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر .

41. وهيبية، ليا زيد(2013)، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة/دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان- تلسان. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، 3(5): 1- 30.

المراجع الانكليزية

1. Aftab, H. Rana, T. and Sarwar, A. (2012), An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Employee's Role Based Performance: Evidence from the Banking Sector. **International Journal of Business and Commerce** , 2(4) : 1- 13.
2. Alvesson, Mats (2002), **Understanding Organizational Culture**, (1sted), SAGE, London, Thousand Oaks, Calif.
3. Aziri, B. (2011), Job Satisfaction: A Literature Review. **Management Reserch and Practice**, 3 (4): 77- 86.
4. Daft, R.L. (2008), **management**, (8th ed), USA: South-Western Cengage Learning .
5. Habib, S. Aslam, S. Hussain, A. Yasmeen, S and Ibrahim, M (2014), The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. **Advances in Economics and Business** , 2 (6): 215-222.
6. McShane, S. L. and Glinow, M. A. (2010) , **Organizational Behavior emerging knowledge and practice for the real world**, (5th ed), New York: McGraw-Hill/Irwin.
7. Mustapha, N. (2013), Measuring Job Satisfaction from the Perspective of Interpersonal Relationship and Faculty Workload among Academic Staff at Public Universities Kelantan, Malaysia. **International Journal of Business and Social Science**, 4 (15): 120- 124.
8. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013) , **Organizational Behavior** , (15thed) , New Jersey : Prentice Hall .
9. Sabri, P. S. U, Llyas, M. and Amjad, Z. (2011), Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. **International Journal of Business and Social Science**, 2 (24) : 121- 128.
10. Sharma, R. and Thomas, S. (2013), Diagnosing Existing and Preferred Organizational of S.S.C, C.B.S.E and I.C.S.E Boards of Mumbai. **Electronic International Interdisciplinary Research Journal** , 3(5) : 39- 48.
11. Sun, S. (2008), Organizational Culture and its Themes. **International Journal of Business and Management** , 3(12) : 137- 141.
12. Tabag hdehi, S. L. H. and Salehi, M. (2015), Evaluating the Relationship Between the Organizational Culture and the Human Capital of Faculty Members of Universities . **International Journal of Academic Research**, 7(1): 351-355.
13. Wagner, J. A. and Hollenbeck, J. R. (2010), **Organizational Behavior Securing Competitive Advantage**, (1th ed), New York: Routledge .