

**تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات – بحث
تطبيقي في حياة النزاهة /
مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط**

**أ. م. د. شهاب الدين حمد رفش محمد عباس خليل
الربيعي**

Abstract

This study examined the impact of job satisfaction in organizational success. It was conducted in the Commission of Integrity, represented by four offices of investigations in the provinces of the Middle Euphrates. The study was conducted on a random sample of (٨٧) 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.

المستخلص

تناولت هذه الدراسة تأثير الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي. لقد أجريت الدراسة في هيئة النزاهة، ممثلة بأربعة مكاتب تحقيقات في محافظات الفرات الأوسط. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٨٧) موظفاً، موزعين في عدة مستويات إدارية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة 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 المكاتب 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 المكاتب بتعريف الموظفين بأبعاد وأهمية الرضا الوظيفي، وضرورة اهتمام الإدارة العليا في هيئة النزاهة 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 هيئة النزاهة في تنفيذ عملياتها وتعاملها مع الجمهور، والمجتمع بشكل عام، على معايير ومؤشرات تحقق لها النجاح في أعمالها وبشتى الوسائل والأساليب.

المقدمة

يعد المورد البشري، خصوصاً في المنظمات الخدمية، الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، من خلال ما يملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها

العاملين، ورضاهم الوظيفي، والتحسين المستمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، مما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح.

أثبتت البحوث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الرضا الوظيفي، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته. وتوضح أهمية الرضا الوظيفي من خلال الدور الذي يؤديه العنصر البشري، إذ يؤدي دوراً محورياً في تخطيط، وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا ما زال الفرد، وسيبقى العنصر الذي تراهن عليه المنظمات في البقاء والنجاح. فبقاء المنظمات في ظل بيئة 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 وفقاً لدرجات الرضا، إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة كلها. إن الرضا عن العمل والالتزام به، يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا عن العمل يشكل دافعاً 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 يفاضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتفوق.

ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة (حسب حدود علم الباحثان) التي اهتمت بتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي، فقد سعت الدراسة الحالية إلى تقديم إطار نظري وميداني، يعتمد على طروحات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة. ومن هذا المنطلق، وما لهذه المتغيرات من تأثير في المنظمات بشكل عام، وفي الدوائر الرقابية بشكل خاص، جاء هذا البحث لتقييم هذا التأثير في واحدة من أهم المؤسسات الحكومية المعنية بمكافحة الفساد، هي هيئة النزاهة. وقد تركز البحث حول تأثير الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي، وكذلك علاقة الهيئة بالمجتمع الذي تعيش فيه، وما هو حجم الدور الذي تقوم به تجاهه، بما تفرضه عليها مسؤوليتها الاجتماعية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يبقى بلوغ النجاح مطمح كل منظمة، والذي لا يتم إلا 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 الخدمية منها، الحاجة إلى تعزيز رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية، لأنه مفتاح النجاح في عالم الأعمال في أي منظمة. في الوقت الحالي، قد تسلط الأضواء على رضا الموظفين 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 وفعالية.

وفي ضوء ما سبق؛ تتبلور مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي هيئة النزاهة؟
 ٢. هل يمتلك موظفو هيئة النزاهة تصوراً واضحاً عن الرضا الوظيفي؟
 ٣. ما هو تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق النجاح التنظيمي؟
- ثانياً: 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 هيئة النزاهة، والتي تأخذ على عاتقها مكافحة الفساد وحماية المال العام، لاسيما في ظل انتشار حالات الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة، التي تحتاج إلى جهود كبيرة لمكافحتها، وتستوجب وجود منظمة ناجحة وفاعلة، مما يتطلب فهم ودراسة رضا موظفيها، الذي له دور مؤثر وفاعل في نجاح الهيئة، وبالتالي فإن نجاحها وبقائها يؤدي إلى الحفاظ على المال العام.
٣. تأتي أهمية الدراسة باعتمادها على مراجع حديثة، شكلت النسبة الأكبر من مجموع المراجع المعتمدة، ولاسيما الأجنبية منها.
٤. تعد هذه الدراسة الأولى – حسب علم الباحثان – التي تناولت متغيرات الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي معاً، في العراق والعالم العربي.

ثالثاً: أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى الآتي:

١. بناء إطار نظري يربط بين الرضا الوظيفي، والنجاح التنظيمي.
٢. التعرف على مستويات الرضا الوظيفي السائدة في هيئة النزاهة.
٣. قياس تأثير الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي.

٤. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد إدارة الهيئة، ومن يعمل في الدوائر الرقابية، على تحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والتي بدورها تؤثر في النجاح التنظيمي، في ضوء ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج.

٥. وضع أساس نظري وتطبيقي للبحوث المستقبلية حول الرضا الوظيفي، وعلاقته بمتغيرات أخرى، وفي مجالات تطبيقية أخرى.

رابعاً: 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.

خامساً: مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من الموظفين في مكاتب تحقيقات هيئة النزاهة في الفرات الأوسط، لمحافظات (بابل، وكربلاء المقدسة، والنجف الأشرف، والديوانية)، والبالغ عددهم (١٨٦) موظفاً، في مختلف الاختصاصات، موزعين على المكاتب المذكورة، وكما موضحة في الجدول (١).

الجدول (١): عدد الموظفين بحسب المكاتب التي يعملون فيها

ت	المكتب	العدد
١.	مكتب تحقيقات بابل	60
٢.	مكتب تحقيقات كربلاء المقدسة	47
٣.	مكتب تحقيقات النجف الأشرف	39
٤.	مكتب تحقيقات القادسية	40
	المجموع	186

جرى البحث في مكاتب هيئة النزاهة المذكورة آنفاً، وقد تم توزيع (٩٣) استمارة على الموظفين، وبصورة عشوائية. بلغت الاستمارات المسترجعة (٩٠)، وأهملت (٣) استمارات لعدم الإجابة على جميع فقراتها، ليصبح مجموع الاستمارات المعدة للتحليل (٨٧) استمارة.

سادساً: أدوات البحث وأساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على الأساليب الآتية:

١. **المقابلة:** تضمنت الحوار مع بعض المديرين والموظفين في المكاتب 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 الموظفين في مكاتب تحقيقات هيئة النزاهة في الفرات الأوسط. صُممت 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

أولاً: الرضا الوظيفي

• مفهوم الرضا الوظيفي

- يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي^(١). إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل إزاء وظيفته، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب، بل توقعات العامل من وظيفته^(٢). وهو من وجهة نظر سبكتور (Spector)، المتغير الأكثر شيوعاً الذي تم بحثه في السلوك التنظيمي، وهو مجموعة من العواطف والمعتقدات التي لدى الناس عن وظائفهم الحالية^(٣). وهو دالة للاتجاه من الوظيفة، وقد درس على نطاق واسع^(٤). إنه اتجاه ذو أهمية كبيرة للمدراء وقادة الفرق^(٥). ويشير إلى الدرجة التي يحب فيها الناس عملهم، ويتم تحديد ذلك عن طريق المعلومات الذاتية^(٦). وهو تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد، وتشمل مشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد. يتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة^(٧). وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل السمات الشخصية والعوامل البيئية^(٨). ويستند الرضا الوظيفي للموظف على الرضا عن عناصر الوظيفة التي هي مزيج من المهام، والأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات، والمزايا والمكافآت^(٩).
- يعد هوبوك (Hoppock) من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، إذ وصف الرضا الوظيفي بأنه تأملات الموظفين الذاتية لسيناريوهات العمل، أي الانعكاس الوجداني للموظفين في العمل أو المشاعر الذاتية عن بيئة عملهم، ويعتقد أيضاً أنه تقييم شخصي، نفسي وجسدي، حول العمل وبيئته. وقدم لوك (Locke) مفهوماً شاملاً للرضا الوظيفي، ينطوي على ردود الفعل أو الاتجاهات المعرفية، والفعالة، والتقييمية، إذ يبين أن الرضا الوظيفي هو نوع من حالة عاطفية لطيفة أو إيجابية، التي تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله، وبالتالي فهو يتضمن كلاً من العنصر المعرفي والوجداني^(١٠). وبعبارة أخرى، الرضا الوظيفي هو طريقة شعور الموظف حول وظيفته، وهو نتيجة إدراك الموظف لمدى النجاح
- (١) Ayranci, ٢٠١١: ٨٩.
- (٢) Baseri, ٢٠١٣: ٦٨٣.
- (٣) Abu Taleb, ٢٠١٣: ١٤٤.
- (٤) Hellriegel & Slocum, ٢٠١١: ٨٨.
- (٥) Millan et al., ٢٠١٣: ٦٥٣.
- (٦) Sircaet al., ٢٠١٢: ٩٧٨.
- (٧) Qu and Zhao, ٢٠١٢: ٢٢.
- (٨) Locke, ١٩٩٥: ١٢٣.
- (٩) Kautonen et al., ٢٠١٢: ٤٢٦.
- (١٠) Sodnombaljr, ٢٠١٢: ١٤.
- (١١) Locke, ١٩٧٦: ١٣٠٠.
- (١٢) Zhu, ٢٠١٣: ٢٩٤.

الذي توفره وظائفهم^(٩). ويعرّف بريف (Brief) الرضا الوظيفي بأنه "بيان الحالة الداخلية، التي تعكسها العاطفة أو الإدراك، حول درجة حب أو كره الوظيفة"^(١٠). وعرفه^(١١) بأنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبرة الوظيفة". وذكر^(١٢) بأنه "اتجاه يعكس مشاعر الشخص الإيجابية والسلبية حول الوظيفة، وزملاء العمل، وبيئة العمل". وعرفه Daft^(١٣) بأنه "الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله". وهو "شعور إيجابي حول وظيفة الفرد ناتج عن تقييم خصائصها"^(١٤). وأنه "المدى الذي يجد فيه الناس المتعة أو الوفاء بمتطلبات عملهم"^(١٥).

عموماً، هناك ثلاثة أبعاد مقبولة للرضا الوظيفي. أولاً: إنّ الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية لأوضاع العمل. وبذلك، لا يمكن ملاحظته، بل يمكن الاستدلال عليه فقط. ثانياً: غالباً ما يتم تحديد الرضا الوظيفي بالمدى الذي تتطابق فيه النتائج مع التوقعات أو تتجاوزها. على سبيل المثال، العاملون الذين يشعرون بأنهم يعملون بجد أكثر من غيرهم في المنظمة ولكن يتلقون مكافآت أقل، ربما يكون لهم موقف سلبي تجاه عملهم، ورئيسهم، و/أو زملاء العمل، وسيكونون غير راضين. من ناحية أخرى، إذا ما شعروا بأنهم يعاملون بشكل جيد للغاية، وتدفع لهم الأجور والمكافآت بعدالة، فمن المرجح أن يكون لهم موقف إيجابي تجاه عملهم. وسوف يكونون راضين. ثالثاً: يمثل الرضا الوظيفي العديد من الاتجاهات المترابطة، والتي تعد من أهم صفات الوظيفة، مثل العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، والإشراف، وزملاء العمل^(١).

• أهمية الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلafiها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات^(٢). وعدم الرضا الوظيفي والعلاقات العدائية مع زملاء العمل تؤدي إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات الغير مرغوب فيها في المنظمات، بما في ذلك محاولات التنظيم النقابي، والسرقة، والتأخر. وأن هذه السلوكيات هي مؤشرات لمتلازمة أوسع تسمى السلوك المنحرف في مكان العمل (أو السلوك المؤدي إلى نتائج عكسية)^(٣). كما يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي، وضعف الأداء في العمل^(٤).

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الرضا عن الحياة، الذي يعني مدى رضا الفرد عن حياته بصورة عامة والرضا الوظيفي، والتي تنعكس آثارها على الصحة البدنية والعقلية وطول العمر^(٥). ويؤثر أيضاً في تفسير السلوك، إذ أن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تقليل الاحتراق النفسي^(٦). والفرد الراضي عن عمله أكثر إبداعاً، ولديه مستوى عالٍ من التقدم بصورة عامة^(٧)، وأن زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل دوران العمل^(٨)، وكذلك انخفاض التغيب

(١) Luthans, ٢٠١١: ١٤١.

(٢) Tyilana, ٢٠٠٥: ٦.

(٣) Chiaburu & Harrison, ٢٠٠٨: ١٠٨٥.

(٤) Ahmad & Yekta, ٢٠١٠: ١٦٣.

(٥) Murad, ٢٠١٠: ٩٠;
Aydogdu & Asikgil, ٢٠١١: ٤٥.

(٦) Salyers et al., ٢٠١٣: ٧٤.

(٧) محمد وداد، ٢٠١١: ١٩٠.

(٨) Salyers et al., ٢٠١٣: ٧١.

(٩) Walder, ٢٠١٣: ١٦.

(١٠) Colakoglu et. al., ٢٠١٠: ١٣١.

(١١) Robbins & Judge, ٢٠١٣: ٨٥.

(١٢) Irvani, ٢٠١٢: ١٣٩٧.

(٩). ويعزز الرضا حالات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه المنظمة
(١٠). والموظفون الراضون يزدون أيضاً من رضا الزبون وولاءه
(١١).

يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في التنمية المستدامة لأية
منظمة، لأن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات غير
الملموسة (١٢) التي لا تقدر بثمن، وكذلك في القدرة التنافسية للمنظمة
(١٣)، كما يعد اتجاهاً مهماً يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي
ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلة
الشكوى من جانب العاملين، ودرجة مقاومة التغيير، وزيادة سلوكيات
المواطنة التنظيمية (١٤)، وانخفاض الصراع داخل المنظمة، كما يلعب
دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة (١٥). وهنا كعلاقة إيجابية بين
المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي وإدراك العدالة التنظيمية (١٦).

إنّ الرضا الوظيفي ليس مهماً للموظفين فقط، وإنما لأصحاب
المصالح أيضاً، لأنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل دوران العمل.
والمستوى العالي من الرضا الوظيفي يؤكد فعالية المنظمة ورفاهية
الموظفين، بينما بالمقابل؛ تتحمل المنظمة تكاليف باهظة إذ المتواجه
انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين موظفيها (١). ويؤثر الرضا
الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات،
والمعارف، والخبرات مع الآخرين (٢). وقد وجد الباحثون أن زيادة
الرضا الوظيفي للفرد يزيد من مشاركة المعرفة، والذي بدوره يؤدي
إلى أداء أفضل (٣).

واعتماداً على ما سبق، فللرضا الوظيفي أهمية كبرى للأفراد
والمنظمة، وكذلك للمجتمع، وذلك لأن رضا الفرد عن وظيفته هو
الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي. فأهميته بالنسبة
للفرد، ترفع لديه القدرة على الإبداع والابتكار، والدافع على الإنجاز
وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق الملائمة مع البيئة التي يعمل بها.
أما أهميته بالنسبة للمنظمة، فهي تقديم خدمات ذات جودة عالية
وخفض معدلات دوران العمل والغيابات والتأخير عن مواعيد العمل
الرسمي، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم، والرغبة القوية للبقاء
فيها. أما أهميته بالنسبة للمجتمع، فترتفع معدلات تقديم الخدمات
والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى
الاستقرار الأسري، وتماسك المجتمع وتقدمه.

• قياس الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من الطرق التي استعملها الباحثون لقياس
الرضا الوظيفي، منها:

١. طريقة المقابلات الشخصية: تعد طريقة المقابلات الشخصية من
أفضل طرائق قياس الرضا الوظيفي، وتتضمن مقابلة العاملين بصفة
شخصية، ووجهاً لوجه لسؤال العاملين عن اتجاههم (٤).

٢. طريقة رواية القصة: وضعت هذه الطريقة من قبل عالم النفس
هرزبيرج (Herzberg)، التي استعملها في قياس رضا الأفراد
لمعرفة مشاعرهم تجاه العمل. وقد توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة

(٤) الطيب، ٢٠٠٨: ٥٦.

مهمة هي؛ إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا^(٥).

٤. طريقة الاستبانة: إنّ هذه الطريقة تتضمن توجيه عدد من الأسئلة ضمن استمارة تسمى بالاستبانة، والتي تحوي أبعاد الرضا الوظيفي، وتتلاءم مع مستويات أفراد عينة البحث. من مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استعمالها للعينات الكبيرة، وقلة التكاليف، وخصوصية المعلومات^(٦). ويمكن تصنيف استمارات الاستبيانات في قياس الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

(١) الفضل، ٢٠٠٦: ٦٢.

أ. الاستبانة المعدة من الباحث: يتم إعدادها من الباحث، مع مراعاة ما ابتكره علماء النفس والاجتماع من المقاييس التي تستعمل كأساليب لقياس الاتجاهات النفسية قياساً كمياً.

(٢) Fields, ٢٠٠٢.

ب. الاستبانة المعدة من المختصين: وهي استبانة نموذجية، تم إعدادها من قبل مجموعة من المختصين والعلماء والجامعات والمعاهد^(١). وهناك العديد من مقاييس الرضا الوظيفي، كما وضحتها فيلدز^(٢)، وكالاتي:

(٣) Smith, Kendall & Hulin, ١٩٦٩.

• مؤشر الوصف الوظيفي (JDI) Job Descriptive Index: تم تطويره في الأصل من قبل^(٣). يتم تقييم خمسة أبعاد من الرضا الوظيفي والتي تشمل: العمل، والأجر، والترقيات، والإشراف، وزملاء العمل^(٤).

(٤) Fields, ٢٠٠٢: ٢٣.

• مسح تشخيص الوظيفة Job Diagnostic Survey: وضع المقياس كل من^(٥). الأبعاد التي تم قياسها في المسح تشمل الأمن، والتعويض، وزملاء العمل، والإشراف^(٦).

(٥) Hackman & Oldham, ١٩٧٤.

(٦) Fields, ٢٠٠٢: ٢٠.

• استبيان مينيسوتا للرضا Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ): طوّر هذا المقياس من قبل^(٧). يتكون النموذج الطويل من هذا الاستبيان من (١٠٠) سؤال تعتمد على (٢٠) مقياس فرعي. وهناك نسخة قصيرة منه تتكون من (٢٠) بنداً^(٨).

(٧) Weiss, Dawis, England & Lofquist, ١٩٧٧.

(٨) Fields, ٢٠٠٢: ٧.

• مؤشر الرضا الوظيفي Job Satisfaction Index: طوّر هذا المقياس^(٩). وهو يتألف من ستة بنود تحدد مؤشر الرضا الوظيفي العام. هذه البنود هي العمل، والإشراف، وزملاء العمل، والأجر، وفرص الترقية، والعمل بشكل عام^(١٠).

(٩) Schriesheim & Tsue, ١٩٨٠.

• الرضا الوظيفي الكلي Overall Job Satisfaction: طوره^(١١). يتم في هذا المقياس استعمال ثلاثة بنود لوصف استجابة الموظف الذاتية للعمل في وظيفة ومنظمة محددة^(١٢).

(١٠) Fields, ٢٠٠٢: ١٦.

(١١) Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh; ١٩٨٣.

• مسح الرضا الوظيفي Job Satisfaction Survey: وضعه Spector^(١٣). يحتوي على (٣٦) بنداً. تشمل أبعاده الأجور، والترقية، والإشراف، والمزايا، والمكافآت الطارئة، وإجراءات التشغيل، وزملاء العمل، وطبيعة العمل، والاتصالات^(١٤).

(١٢) Fields, ٢٠٠٢: ٢٠.

اعتمد البحث الحالي على استمارة الاستبيان لقياس الرضا الوظيفي في حياة النزاهة، واستعمل مؤشر الوصف الوظيفي (JDI)

(١٣) Spector, ١٩٨٥.

(١٤) Fields, ٢٠٠٢: ١٤.

Job Descriptive Index، كونه الأكثر استعمالاً، وأن أبعاده هي الملائمة والمؤثرة في رضا موظفي الهيئة، لأن أحد الباحثين موظف في الهيئة.

ثانياً: النجاح التنظيمي

• مفهوم النجاح التنظيمي

(١) دروكر، ٢٠٠٤: ١٨٦.

(٢) Smart، ٢٠١٢: ٨٦.

(٣) الشماع وحمود، ٢٠٠٩: ٣٣٣.

(٤) حريم، ٢٠١٠: ٩٢.

(٥) الساعدي، ٢٠١٠: ٢٠.

(٦) Drucker، ١٩٨٦: ٣٦.

يكتنف النجاح حالة من الغموض، بوصفه مصطلحاً شمولياً واسعاً متعدد الاتجاهات والمضامين، ويُعد اللبس في وجهات النظر حوله مصداقاً لهذا الغموض، لأن "النجاح مجهولاً بطبيعته" (١). ولقد أصبح واضحاً أن النجاح هو تعبير مهم ومعقد الاستكشاف (٢). ويكمن معظم هذا الاختلاف في أمرين مهمين، هما العوامل المسببة للنجاح في المنظمات، والمقاييس المتبعة لقياس النجاح فيها، إذ يرى (٣) أن الفاعلية والكفاءة معاً معايير 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 (٤). 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 (٥). ويعد مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يمكن أن يكونا متبادلين. فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، قلّت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء والنجاح. ويمكن استعمال الفاعلية كمقياس بعيد المدى، بينما يمكن عدّ الكفاءة كمقياس قصير الأمد، فالفاعلية هي أساس النجاح؛ والكفاءة هي شرط الحد الأدنى للبقاء بعد تحقيق النجاح (٦).

لكي تكون المنظمة ناجحة، يجب أن تدار كنظام مفتوح. وعلى المنظمة أن تجد وتحصل على الموارد اللازمة، وتفسير التهديدات والفرص البيئية والعمل عليها، وتوزيع المنتجات والخدمات، ومراقبة وتنسيق الأنشطة الداخلية في مواجهة التغيرات الخارجية وعدم اليقين

(١) Daft, ٢٠١٣:
٣٣.

(٢) Smart,
٢٠١٢: ١٠٣

(٣) Soyka, ٢٠١٢:
١٧.

(٤) Al-Dhaafri
& Bin Yusoff,
٢٠١٣: ٦٨.

(٥) Al-Swidi &
Mahmood,
٢٠١١: ٢٧٠.

(٦) Hitt et al.,
٢٠١١: ٧٩

(٧) Karuppaiyan,
٢٠١٣: ٣.

(٨) Born &
Arjen, ٢٠١٣:
٢٧.

(٩) Crowley-
Henry, ٢٠٠٧:
٤٧.

(١) ويمكن للمنظمات زيادة نجاحها من خلال توفير الأساليب والأدوات المناسبة لتعزيز النجاح (٢). فضلاً عن ذلك، يجب على المنظمات الناجحة موازنة احتياجاتها وتطلعاتها، والقيود ضد المصالح الكبيرة للمجتمعات التي تعمل فيها (٣). وبين (٤) إن النجاح التنظيمي يتم تحديده من قبل الموارد الداخلية. ويمكن لهذه الموارد أن تكون إما أصول ملموسة أو غير ملموسة، أو قدرات مثل المعارف والمهارات المتراكمة. وتعد الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد الملموسة لفعالية ونجاح المنظمات (٥).

هناك نوعان من الموارد هما الموارد المادية وغير المادية، والموارد غير المادية هي مصادر التفوق في الكفاءات الأساسية. في الاقتصاد العالمي "إن نجاح منظمة يكمن أكثر في قدراتها الفكرية والتنظيمية مقارنة بأصولها المادية. فضلاً عن ذلك، القدرة على إدارة الموارد البشرية - لتحويلها إلى منتجات مفيدة وخدمات - أصبحت بسرعة المهارات التنفيذية الحاسمة في الوقت الحالي، لأن الموارد غير الملموسة هي أقل وضوحاً، وأكثر صعوبة لفهمها، وشراءها، وتقليدها، أو تعويضها من المنافسين. وتفضل الشركات الاعتماد عليها بدلاً من التركيز على الموارد المادية كأساس لقدراتها واختصاصاتها الأساسية. في الواقع، الموارد غير القابلة للرصد (أي غير الملموسة)، سوف تكون أكثر استدامة، وتؤدي إلى الميزة التنافسية التي تعتمد عليها. وهنا كفاءة أخرى للموارد غير المادية هو أنها، وخلافاً لمعظم الموارد المادية، أنها قابلة للاستدانة، فتبادل المعرفة بين الموظفين لا يقلل من قيمتها لأي شخص، وعلى العكس من ذلك، تقاسم شخصين لمعارفهم الخاصة، غالباً ما تؤدي إلى خلق معرفة إضافية جديدة إلى كل واحد منهم، وتسهم في تحسين الأداء للمنظمة (٦).

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 (٧). 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 (٨). 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 الموظفين (٩).

• مقاييس النجاح التنظيمي

(١) حريم، ٢٠١٠: ٩٢ رأي الباحثين في قياس نجاح المنظمات، ولهما الأثر الكبير في توجيه المنظمات لفهم النجاح بشكله الصحيح (١). ويرى الباحثان 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 الباحثان.

١. الكفاءة

تعني الكفاءة الرشيد في استعمال الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات المتاحة^(١). ويعرّف (٢) الكفاءة بأنها " تحقيق أفضل نسبة بين المدخلات والمخرجات في العمليات التحويلية ". وذكر Mumford^(٤) أنها " تحسين واستقرار وإتقان الأساليب أو الإجراءات الحالية لبلوغ أعلى كمية ونوعية بأدنى تكاليف ممكنة ". وعرفها Robbins^(٥) بأنها " الدرجة التي يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بتكلفة منخفضة ". وتعتمد كفاءة المنظمة إلى حد كبير على تدريب وتطوير الموظفين. خصوصاً في هذه الأيام، عندما أصبحت عملية وتقنيات الإدارة معقدة جداً، فهناك حاجة ملحة في الإدارة لتنظيم تدريب وتطوير موظفيها^(٦). ولكي تكون المنظمات ناجحة، تحتاج إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية باستمرار.

مؤشرات الكفاءة

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

أ. الكلفة: تعد الكلفة مؤشراً رئيساً، لأن التكاليف تعتمد لقياس جوانب الأداء المنظمي 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^(٧).
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^(٨). والإبداع هو عملية ظهور فكرة، أو ممارسة، أو منتج، أو خدمة جديدة، يمكن تبنيها من الموظفين في المنظمة، أو فرضها عليهم من أصحاب القرار^(٩). وأن هناك مستويات للإبداع في المنظمات هي الإبداع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة^(١٠).

٢. الفاعلية

تعد الفاعلية مفهوماً جوهرياً ومهماً وأساسياً في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، إذ تسعى المنظمات لأن تكون فاعلة في إنجاز أهدافها، عبر تأدية مهامها بالمستوى المطلوب، أو من خلال إمكانياتها في الحصول على الموارد النادرة، والتكيف مع بيئتها، وقدرتها على إرضاء الأطراف ذات العلاقة المستفيدة من المنظمة^(١). وهي من المؤشرات المهمة في قياس مدى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها. وقد عرّفها^(٢) بأنها " درجة تحقيق هدفنا أو خطتنا ". فيما عدّها^(٣) بأنها " الدرجة التي تلبي بها المنظمة احتياجات عملائها أو

(١) المحنة، ٢٠١٢: ٨٤.

(٢) حريم، ٢٠١٠: ٩١.

(٣) Daft، ٢٠١٣: ٢٣.

زبائنهما. وتعني عند^(٤) " 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 حصة 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^(٥). 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^(٦).

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^(٧).

ج. مدخل العمليات الداخلية: تكون المنظمة فاعلة إذا تدفقت المعلومات ببساطة 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^(٨).

د. مدخل تأمين الموارد: يركز هذا المدخل على مدخلات المنظمة بدلاً من مخرجاتها، وتكون المنظمة فاعلة إذا استطاعت تأمين الموارد النادرة وذات القيمة من البيئة والنجاح في تكاملها وإدارتها، والضرورية للإنتاج مثل المواد الخام، والموارد البشرية، ورأس المال، والخبرات الإدارية والفنية^(٩). 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^(١).

و. مدخل النظم: يقتضي هذا المدخل النظر للمنظمة بوصفها كياناً مركباً، وتتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة، لكل منها خصائصها الخاصة بها. إن هذا المدخل لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف، ولكنه يراها جزءاً وعنصراً واحداً من عناصر عديدة، لا بد من التركيز عليها جميعاً، ليضمن استمرار المنظمة وقدرتها على الحصول على الموارد اللازمة، بما يكفل لها الاستقرار والاستمرار، وإيجاد علاقات فاعلة مع المجتمع والبيئة المحيطة^(٢).

(١) حريم، ٢٠١٠: ٩٤-٩٥.

(٢) القريوتي، ٢٠١٣: ١١٧-١١٨.

المبحث الثالث: تحليل نتائج البحث ومناقشة مضمونها

أولاً: الرضا الوظيفي

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

أ. الراتب: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٤)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣)، 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 تُشعر موظفيها بالرضا عن أجورهم، وتقوم بإعطائهم حقوقهم. وهذا يتفق مع الواقع، إذ أن أجور ورواتب الموظفين العاملين في الهيئة تكون أجورهم ممتازة، مقارنة بالوزارات والدوائر الحكومية الأخرى.

ب. الإشراف: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٦٤)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠,٤٧). نستنتج من ذلك بأن إجابات العينة كانت متجانسة، وأن العلاقات الإنسانية بين الموظفين في الهيئة 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 (٣)، وبانحراف معياري (٠,٥٨). نستنتج من ذلك أن العلاقات الاجتماعية بين الموظفين جيدة، وتعاونهم وأدائهم للعمل بروح الفريق الواحد، وانسجام جماعات العمل، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وفعاليتهم. وهذا ينسجم مع قيام الهيئة بتكوين فرق عمل ومجاميع تحقيقية، تتولى كل مجموعة متابعة القضايا والاخبارات لوزارات ودوائر معينة.

د. طبيعة العمل: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٤,١١)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣)، 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، ويشعرهم بالفخر، كونهم يكافحون الفساد الإداري والمالي للحفاظ على موارد البلد، والمساهمة في بنائه وتطويره، فضلاً عن المنزلة الاجتماعية التي يحصلون عليها من خلال عملهم في الهيئة.

هـ. فرص الترقية والتطور: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٦٠)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠,٦٩). نستنتج من ذلك أن أغلب أفراد العينة يحصلون على ترقيتهم ضمن أسس واضحة ومحددة، وأن عملهم يوفر لهم فرصاً

للتقدم الوظيفي، ويساعدهم على تطوير مهاراتهم والحصول على الخبرة المطلوبة. إنَّ الهيئة 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 (٢)، إذ يتبين أن (طبيعة العمل)، كان لها أعلى وسط حسابي مرجح، وأن (فرص الترقية والتطور)، كان لها أوطأ وسط حسابي مرجح. **الجدول (٢): ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي حسب إجابات عينة البحث**

ت	البعد	الوسط الحسابي	المرتبة
1.	طبيعة العمل	4.1103	الأولى
2.	العلاقة مع الزملاء	4.0920	الثانية
3.	الراتب	3.9402	الثالثة
4.	الإشراف	3.6368	الرابعة
5.	فرص الترقية والتطور	3.600	الخامسة

ثانياً: النجاح التنظيمي

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٨٣)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠,٣٧). وهذا يدل على نجاح الهيئة. ويحتوي هذا المتغير على محورين هما: أ. الكفاءة: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٧٦)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠,٤١)، وهذا مؤشر على قوة بُعد (الكفاءة). وهذا يشير إلى أن الهيئة قد استعملت مواردها بكفاءة، وأن موظفيها يؤدون أعمالهم بكفاءة وحسب توجيهات الهيئة، ولا يهدرون مواردهم، ويسعون إلى تحسين سمعة الهيئة في المجتمع العراقي، 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 (٣)، وبانحراف معياري (٠,٤٢). نستنتج أن الهيئة 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 الهيئة والمجتمع.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

أ. علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي

يُظهر الجدول (٣) قيم ارتباط معامل (Spearman) بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي على مستوى أبعادها الفرعية. يوضح الجدول (٤) قيم معامل الارتباط، والقيمة التائية (T-test) بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي على المستوى الإجمالي. وكانت نتائج تحليل الارتباط كالاتي:

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 بُعد الكفاءة، وموجبة في بُعد 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 بُعد الكفاءة، إذ بلغت قيمته (٠,٢٣٤)، وغير معنوية في بُعد 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 بُعدي 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 بُعد 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 بُعدي 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 (٣): قيم معامل الارتباط (Spearman) بين الرضا

الوظيفي والنجاح التنظيمي

العلاقات المعنوية	الفاعلية		الكفاءة	النجاح التنظيمي	الرضا الوظيفي
	عدد	الأهمية %			
صفر	صفر	0.009	0.006 -	الراتب	
50	1	0.149	*0.234	الإشراف	
100	2	**0.538	**0.354	العلاقة مع الزملاء	
100	2	**0.514	**0.314	طبيعة العمل	
100	2	**0.592	**0.436	فرص الترقية والتطور	
100	2	**0.593	**0.412	الرضا الوظيفي	
-	7	4	5	عدد	العلاقات
75	-	66.7	83.3	الأهمية %	المعنوية

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

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

الجدول (٤): يبين معامل الارتباط (Spearman) بين إجمالي الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي

النجاح التنظيمي	معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	الدلالة
الراتب	0.032 -	0.18	غير دال
الإشراف	* 0.225	2.18	دال
العلاقة مع الزملاء	** 0.483	5.18	دال
طبيعة العمل	** 0.462	5.04	دال
فرص الترقية والتطور	** 0.609	9.25	دال
إجمالي الرضا الوظيفي	** 0.556	6.07	دال

- 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، عدا متغير واحد، وكانت نسبة هذه العلاقات المعنوية تشكل (٧٥%) من مجموعها.

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

٣. استناداً 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 (٥)، نلاحظ:
الجدول (٥): يبين تأثير الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
الرضا الوظيفي	النجاح التنظيمي	1.77	0.53	0.30	35.96	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 إيجابياً، 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 تأثيراً إيجابياً ذي دلالة إحصائية).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. يشعر الموظفون في هيئة النزاهة برضا وظيفي مرتفع، إذ أن كل أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد معبرة عن الرضا السائد في هيئة النزاهة.

٢. بينت نتائج الرضا الوظيفي، أن بُعد (طبيعة العمل)، حصل على أعلى وسط حسابي (٤,١١٠٣)، وأن (فرص الترقية والتطور)، كان لها أوطأ وسط حسابي (٣,٦٠٠)، وهي تعطي مؤشراً على أن فرص الترقية والتطور السائدة في الهيئة 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 الهيئة 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 الهيئة. وهذا مؤشر على أن الهيئة 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 الهيئة كانت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، وأنها يجب أن تؤكد في الحفاظ على مواردها واستغلالها بصورة جيدة أكثر.

٦. يلاحظ من النتائج أن موظفي الهيئة تهمهم كثيراً سمعة الهيئة ومستقبلها ودورها المميز في المجتمع العراقي، ويسعون إلى تحسين سمعة الهيئة في المجتمع العراقي، وما يطرأ عليه من تغيرات، والتكيف معها، وتقديم الحلول والآراء لمكافحتها. وتسعى الهيئة بإدارتها العليا وأقسامها ومكاتبها إلى تحقيق المهام الملقاة على عاتقهم، وهذا يشير إلى أن الهيئة قد حققت أهدافها بفاعلية، وأن موظفيها يؤدون أعمالهم بإخلاص وفاعلية، وكذلك تحقيق مهامهم، فضلاً عن محاولة بناء الثقة والتعاون بين الهيئة والمجتمع.

٧. أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي في النجاح التنظيمي.

ثانياً: 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 هيئة النزاهة. فضلاً عن زيادة العلاوة السنوية، التي يجب أن تتغير حسب معدلات غلاء المعيشة، وعلاوة أداء، تُمنح للموظف على حسب أدائه، ويمكن ربطها بتقرير تقييم الأداء، ومنحها بشكل سنوي تشجيعاً للأداء الجيد.

٢. يجب على الإدارة الاهتمام بتعيين مهام ومسؤوليات تتفق مع قدرات ومهارات الموظفين، 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. رفع الحد الأدنى لرواتب موظفي الوزارات والدوائر الأخرى، بما يتناسب مع الوضع الاقتصادي السائد، لزيادة رضاهم، وبالتالي زيادة أدائهم وولاءهم، لأن الراتب عامل مهم في الرضا الوظيفي، وهذا ما أثبتته نتائج البحث، إذ أن جميع موظفي الهيئة راضون عن راتبهم، كونه جيداً وكافياً.

٤. ضرورة الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين والإدارة، واستغلالها وتعزيزها من خلال تضافر الجهود، والعمل بروح

- الفريق، وسهولة الاتصال، والانسجام بين أهداف الفرد والإدارة، لتقديم إسهامات تصب بمصلحة الهيئة، فضلاً عن كونها تزيد الرضا الوظيفي للعاملين.
٥. يجب منح الموظفين مهاماً 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.
٦. يعد الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً للرضا عن الحياة، والتحدي العقلي هو عامل أساسي فيه. وبالتالي، فإن الطريقة الأكثر فعالية 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 تحدياً عقلياً.
٧. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال إيجاد السياسات والأساليب، والطرائق الحديثة، في أداء الأعمال التي تثيرهم، والتي لها علاقة كبيرة بإظهار سلوك المواطنة لديهم.
٨. تشجيع التنافس والإبداع بين الموظفين في الهيئة، وكذلك إفساح المجال لذوي المهارات والكفاءات للترقي، والمشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يدعم الشعور بالرضا الذي يستقيه الفرد من وظيفته.
٩. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في هيئة النزاهة 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 الموظفين لأبعاد الرضا الوظيفي، وبالتالي، انعكاس ذلك على أداءهم، وأداء المنظمة.
١٠. إشاعة ثقافة النجاح التنظيمي في المنظمات بشكل عام، والهيئة بشكل خاص، وتعريف العاملين بأبعاده وأهميته، فضلاً عن إضافة أبعاد أخرى مثل (التكيف، والتفوق، والنمو)، وغيرها.
١١. لا بد أن تسعى الهيئة لخفض معدلات الكلف التي تتحملها نتيجة الخدمات المقدمة.
١٢. زيادة الاستثمار في التكنولوجيا، لأهميتها في توفير وتوصيل المعلومة بسرعة أكبر، وتحويلها إلى نجاحات على المدى البعيد.
١٣. لأجل الوصول بالكفاءة في أحسن صورها، لا بد أن تهتم المنظمات بتشجيع الإبداع بجانبه الإداري والفني، مثل إدخال الأفكار الجديدة، والأساليب التي تؤدي إلى الإنتاج العالي، والكلف الواطئة، والإسهامات المضافة، والطرق الخلاقة والمختصرة والمبسطة في الأداء.

المصادر

١. حريم، حسين محمد، (٢٠١٠)، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط ٢، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢. دروكر، بيتر، (٢٠٠٤)، تحديات الإدارة في قرن الواحد والعشرين، ت: إبراهيم بن علي الملحم، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٣. الزبيدي، بلال كامل، (٢٠١٠)، 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.
٤. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠١٠)، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٢، عدد ١، ص ص ٨ - ٤١.
٥. الشرايدة، سالم تيسير (٢٠١٠)، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. الشماخ، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (٢٠٠٩)، نظرية المنظمة، ط ٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٧. الطيب، إيهاب محمود عايش، (٢٠٠٨)، 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.
٨. العميان، محمود سلمان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٥، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. العنزي، سعد علي حمود، (١٩٩٠). العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات - دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية (من وجهة نظر المدراء التنفيذيين)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٠. الفضل، سما سعد خير الله حسين، (٢٠٠٦)، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١١. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠١٣). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. Abu Taleb, Tagreed Fathi. (٢٠١٣). Job Satisfaction among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics. *Early Childhood Educ. Journal*, ٤١: pp. ١٤٣-١٥٢.
١٣. Ahmad, Zainal Ariffin & Yekta, Zeinab Amini. (٢٠١٠). Relationship between Perceived Organizational Support, Leadership Behavior and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran. *Intangible Capital*, Vol. ٦, No. ٢, pp. ١٦٢-١٨٤.
١٤. Al-Dhaafri, Hassan Saleh and Bin Yusoff, Rushami Zien. (٢٠١٣). 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. ٤, No. ١, pp. ٦٦-٨٥.
١٥. Al-Swidi, A. K., and Mahmood, R. (٢٠١١). Fostering the Performance of Banks through Total Quality Management (TQM) Practices: A Bank Branches

- Perspective. *European Journal of Social Sciences*, ١٩(٢), pp. ٢٦٨-٢٨٥.
١٦. Aydogdu, Sinem and Asikgil, Baris. (٢٠١١). An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction: Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, Vol. ١, No. ٣, pp. ٤٣-٥٣.
 ١٧. Ayranci, Evren. (٢٠١١). A Study on the Factors of Job Satisfaction among Owners of Small and Medium Sized Turkish Businesses. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. ٢, No. ٥, pp. ٨٧-١٠٠.
 ١٨. Baseri, Saeid. (٢٠١٣). An Investigation of Job Satisfaction in Accounting and Auditing Institutions of Commercial Companies. *Management Science Letters*, ٣, pp. ٦٨٣-٦٨٨.
 ١٩. Born, Arjan Van Den and, Arjen, Van Witteloostuijn. (٢٠١٣). Drivers of Freelance Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, ٣٤, pp. ٢٤-٤٦.
 ٢٠. Chiaburu, D. S. and Harrison, D. A. (٢٠٠٨). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, ٩٣, No. ٥, pp. ١٠٨٢-١١٠٣.
 ٢١. Colakoglu, U.; Culha, O.; Atay. H. (٢٠١٠). The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. ١٦, No. ٢, pp. ١٢٥-١٥٠.
 ٢٢. Crowley-Henry, M. (٢٠٠٧). The Protean Career: Exemplified by First World Foreign Residents in Western Europe? *International Studies of Management and Organization*, ٣٧(٣), pp. ٤٤-٦٤.
 ٢٣. Daft, Richard L. (٢٠١٠). *Management*. Ninth Edition, South-Western Cengage Learning, USA.
 ٢٤. Daft, Richard L. (٢٠١٣). *Organization Theory & Design*. Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada.
 ٢٥. Drucker, Peter F. (١٩٨٦). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books, E.P. Dutton, New York.
 ٢٦. Fields, D. (٢٠٠٢). *Taking Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
 ٢٧. Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory. (٢٠١٤). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada.

٢٨. Hellriegel, Don and Slocum, John W., Jr. (٢٠١١). *Organizational Behavior*. Thirteenth Edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
٢٩. Hitt, Michael A.; Ireland, Duane and Hoskisson, Robert E. (٢٠١١). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada.
٣٠. Iravani, Mohammad Reza. (٢٠١٢). A Social Work Study on Job Satisfaction. *Management Science Letters*, No. ٢, pp. ١٣٩٧-١٤٠٢.
٣١. Ismail, W. K.; Nor, K. M. and Marjani, T. (٢٠٠٩). The Role of Knowledge Sharing Practice in Enhancing Project Success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, ١, ٧, pp. ٣٤-٥٢.
٣٢. Joshi, Manmohan. (٢٠١٣). *Human Resource Management*. ١st Ed., Ventus Publishing ApS.
٣٣. Karupaiyan, S. (٢٠١٣). A Study on Job Motivational Factors Adopted For Employees in Tamil Nadu - A Case Study. *Indian Streams Research Journal*, Vol. ٣, No. ٢, pp. ١-٩.
٣٤. Kautonen, Teemu; Hytti, Ulla; Dieter, Bögenhold and Heinonen, Jarna. (٢٠١٢). Job Satisfaction and Retirement Age Intentions in Finland: Self-Employed Versus Salary Earners. *International Journal of Manpower*, Vol. ٣٣, No. ٤, pp. ٤٢٤-٤٤٠.
٣٥. Khan, Amjid and Ahmed, Shamshad. (٢٠١٣). Job Satisfaction among Librarians in the Universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan: A Survey. *Library Philosophy and Practice* (e-Journal), No. ٩٠٦, pp. ١-١١.
٣٦. Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. (٢٠٠٨). *Organizational Behavior*. ٧th Ed., McGraw-Hill, Irwin.
٣٧. Locke, E. A. (١٩٩٥). The microanalysis of job satisfaction: comments on Taber and Alliger. *Journal of Organizational Behavior*, ١٦(٢), pp. ١٢٣-١٢٥.
٣٨. Luthans, Fred. (٢٠١١). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. ١٢th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
٣٩. Millan, Jose Maria; Hessels, Jolanda; Thurik, Roy; and Aguado Rafael. (٢٠١٣). Determinants of job satisfaction: A European comparison of self-employed and paid employees. *Small Bus. Econ.*, ٤٠, pp. ٦٥١-٦٧٠.
٤٠. Mumford, Michael D. (Ed.) (٢٠١٢). *Handbook of Organizational Creativity*. Academic Press, Academic Press, USA.
٤١. Qu, Hailin and Zhao, Xinyuan (Roy). (٢٠١٢). Employees' Work-Family Conflict Moderating Life and

- Job Satisfaction. *Journal of Business Research*, ٦٥, pp. ٢٢-٢٨.
٤٢. Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (٢٠١٣). *Organizational Behavior*. ١٥th Ed., Pearson Education, USA.
٤٣. Salyers, Michelle P.; Rollins, Angela L.; Kelly, Yu-Fan; Lysaker, Paul H. and Williams, Jane R. (٢٠١٣). Job Satisfaction and Burnout among VA and Community Mental Health Workers. *Adm. Policy Ment. Health*, ٤٠, pp. ٦٩-٧٥.
٤٤. Schermerhorn Jr., John R.; Hunt, James G.; Osborn, Richard N.; Uhl-Bien, Mary. (٢٠١٠). *Organizational Behavior*. ١١th Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA.
٤٥. Sirca, Nada Trunk; Babnik, Katarina and Breznik, Kristijan. (٢٠١٢). The Relationship between Human Resource Development System and Job Satisfaction. Management, Knowledge and Learning, *International Conference*.
٤٦. Smart, Jessica. (٢٠١٢). *Success: Perceptions of New Zealand Expatriates in Singapore*. Master of Business in Management, University of Otago, Dunedin, New Zealand.
٤٧. Sodnombaljir, Narantsatsral. (٢٠١٢). *The Influence of Civil Servant's P-O Fit On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention in of Mongolia- The Moderating Effect of Job Mobility*. Master Degree of Business Administration, Department of Business Administration, Ming Chuan University.
٤٨. Sowmya K. R. and Panchanatham, N. (٢٠١١). Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, Vol. ٣(٥), pp. ٧٦-٧٩.
٤٩. Tziner, Evren. (٢٠١١). A Study on the Factors of Job Satisfaction among Owners of Small and Medium Sized Turkish Businesses. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. ٢, No. ٥, pp. ٨٧-١٠٠.
٥٠. Tyilana, Xolani E., (٢٠٠٥), *The Impact of Motivation on Job Satisfaction Amongst an Employee of a National Broadcaster*, Master in Business Management, Faculty of Management, University of Johannesburg.
٥١. Walder, Wah Tak Ip. (٢٠١٢). *The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organization Culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong*. Doctor of Business Administration, Newcastle Graduate School of

Business, Faculty of Business and Law, The University of Newcastle, Australia.

- ٥٢. Walder, Wah Tak Ip. (٢٠١٣). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. ٣, No. ١, pp. ٩-٣٧.
- ٥٣. Zhu, Yanhan. (٢٠١٣). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, Vol. ٩, No. ١, pp. ٢٩٣-٢٩٨.

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة

الأخ الفاضل ... الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يروم البحث إجراء دراسة حول (تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات في إطار سلوكيات المواطنين التنظيمية - بحث تطبيقي في حياة النزاهة / الفرات الأوسط)، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في الرقابة والتفتيش،

وهما أنكم المعنيون بالأمر كونكم أحد الموظفين في هذا الصرح، نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. يرجى التفصيل بقراءة الملاحظات التالية:

1. إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاء.
2. رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
3. ستجد أمام كل فقرة (5) إبداءل تتراوح بين (اتفقي بشدة، اتفقي محايد، لا اتفقي، لا اتفقي بشدة)، نرجو منك وضع علامة (✓) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
4. الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستمارة، وسيكون لديهم ما تشاؤون من وقت.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا، متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح.

البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيب

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر : 30-20 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 51 فأكثر ☐

3. التحصيل الدراسي : إعدادية فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4. العنوان الوظيفي الحالي :

5. عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي : 5-1 ☐ 10-6 ☐
15-11 ☐ 16 فأكثر ☐

6. عدد سنوات الخدمة الإجمالية : 5-1 ☐ 10-6 ☐ 15-11 ☐
20-16 ☐ 21 فأكثر ☐

أولاً: الرضا الوظيفي

تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات... أ. م. د. شهاب الدين حمد رفش محمد عباس
الربيعي

ت	الافتقالات	اتقنى يشدّد	اتقنى	محايد	لا اتقنى	لا اتقنى يشدّد
أ. الواجب						
1	يكتسب المكتب مع طبيعة العمل التي اقوم به.					
2	يشبع المكتب حاجتي الأساسية.					
3	ما لكفائته من مكتب يحفزني على لباء العمل بأحسن صورة.					
4	يكتسب المكتب التي لكفائته مع الجهود التي لبفها.					
5	مقدار المظنة السنوية لا يكتسب مع تكاليف المعيشة.					
ب. الإشراف						
6	توجد قناة اتصال مفتوحة بيني وبين مسؤولي المكتب.					
7	يستمع مسؤولي المكتب إلى ملاحظاتي حول العمل.					
8	يظهر مسؤولي المكتب لهتملاً قليلاً بمشاعر الموظفين.					
9	يراعي مسؤولي المكتب التواخي الإنسانية في العمل.					
10	يعمل مسؤولي المكتب على تخفيض الإجراءات البيروقراطية.					
ج. العلاقة مع الزملاء						
11	توسّني علاقة جيدة مع المجموعة التي أعمل معها.					
12	أستطيع مع جماعة العمل يجعلني أعمل بجدية كاملة.					
13	تحمي العلاقات والتفاعلات بين الزملاء في الهيئة بالإيجابية.					
14	غالباً ما أكون بالمعلومات والمعرفة من زملائي في العمل.					
15	أنا على وقائي تام مع الزملاء الآخرين في كتابة الأعمال المناطة بنا.					
د. طبيعة العمل						
16	أشعر بالهبة وقبحة العمل التي أأوسه.					
17	أستمتع بلقاء عملي.					
18	أشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملي.					
19	ينسجم عملي في الهيئة مع بيئتي ولهتكملي.					
20	أنتجتي للهيئة يشعوني بالفرح.					
هـ. فرص للتدريب والتطور						
21	أكون في الموظفين فرص ترقية مستقبليّة.					
22	أستفيد من فرص محدّدة وواضحة عند ترقية.					
23	أستفيد من معايير مهنيّة في انتقالي إلى مستوى وظيفي أعلى.					
24	أكون في العمل فرص مهنيّة لتطوير مهاراتي.					
25	أستفيد من الفرص الوظيفية مدخلاً للحصول على الترقية.					
ثانياً: الاتجاه للاكتظافي						
أ. الإدارة						
31	أستفيد من الإدارة العليا باستقرار كمية ونوعية الأعمال المنجزة.					
32	لا تطالب الإدارة العليا الأقسام والشعب بتخفيض كلف الخدمة وألباء الأعمال.					
33	أشعر كثيراً بسجعة الهيئة ومستقبلها وتوحيها المميز في المجتمع العراقي.					
34	أشجع الهيئة بلقاءاتها المختلطة أبدأت العملين لتطوير العمل بطرق مختصرة، وبمبسطة.					
35	أشعر الهيئة باستقرار إلى احتياجت المجتمع وما يطأ عليه من تغييرات، لغرض إتاحة فرص تشخيص لسايب القسب وتقديم الأراء والحلول لمكافحتها.					
ب. الفاعلية						
36	أكون في أسلوب لباء العمل في الهيئة مع ما تصبوا إليه من أهداف محدّدة في الخطط والاستراتيجيات.					
37	أشعر الهيئة في الاعتبار أستطيع جميع العوامل (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، العالمية) التي ستؤثر في إمكانية تنفيذ أهدافها.					
38	أشعر أن العلاقة بين الهيئة والمجتمع المستفيد إيجابية وبناءة، وتستوهدا حالات الثقة والتعاون.					
39	أشعر الهيئة مع الظروف المحيطة بها تضمان ديمومتها واستمراريتها في مكافحة الفساد.					
40	أشعر الهيئة بلقاءاتها العليا وأقسبها ومكاتبها إلى تحقيق المهام الملقاة على عاتقهم.					