

علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي

للعاملين بالمؤسسة التعليمية

(دراسة وصفية تحليلية في الجامعة المحمدية مالانج)

رسالة الماجستير

إعداد : خالد نصر أحمد المدير

رقم التسجيل : 15710066



قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

2017

الموافقة واعتماد لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير تحت العنوان : علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية (دراسة وصفية تحليلية في الجامعة المحمدية مالانج)، التي أعدها الطالب.

الاسم : خالد نصر أحمد المدير

رقم التسجيل : 15710066

قد دافع الطالب عن هذه الرسالة أمام مجلس المناقشة ويقر قبولها شرطاً للحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية ، وذلك في يوم الجمعة ، بتاريخ 17 - 11 - 2017م.

ويتكون مجلس المناقشة من السادات :

رئيساً مناقشاً

الدكتور ولدانا

رقم التوظيف : 197003191999031001

مناقشاً أساسياً

الدكتور عبد المالك كريم

رقم التوظيف : 197606162005011005

مشرفاً مناقشاً

الدكتور منير العابدين

رقم التوظيف : 197204202002121003

مشرفاً مناقشاً

الدكتور عون الرفيق

رقم التوظيف : 196709282000031001

اعتماد

عميد كلية الدراسات العليا

الأستاذ الدكتور بحر الدين

رقم التوظيف 195612311983031032

موافقة المشرفين

بعد الاطلاع على رسالة الماجستير الذي أعدها الطالب.

الاسم: خالد نصر أحمد المدير

رقم التسجيل: 15710066

العنوان : علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية (دراسة وصفية تحليلية في الجامعة المحمدية مالانج)..
وافق المشرفان على هذا البحث لتقديمه إلى مجلس المناقشة.

المشرف الثاني

الدكتور عون الرفيق

.....

المشرف الأول

الدكتور منير العابدين

.....

اعتماد رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور واحد مرني

.....

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه، وبياناتي كالاتي :-

الاسم بالكامل : خالد نصر أحمد المدير

رقم التسجيل : 15710066

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية - كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، تحت عنوان: علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية (دراسة وصفية تحليلية في الجامعة المحمدية مالانج).

قد حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من ابداع غيري أو تأليف الآخر وإذا ادعي أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي، فأنا أتحمّل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

هذا وحررت هذا الاقرار بناءً على رغبتني الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج 2017/10/18

توقيع صاحب الاقرار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مِّلَّةَ إِبْرَاهِيمَ
حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ))

صدق الله العظيم

من سورة الأنعام الآية 161

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحكيم المتعال

ومن منطلق الحب والوفاء أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا

إلى والديّ الكريمين: أمي الحبيبة مصدر الحب والحنان ومنبع التفاؤل

والأمل، وإلى أبي الغالي سر وجودي ومصدر فخري وتاج سعادتي،

وإلى زوجتي الكريمة رفيقتي وأنيسي في حلي وترحالي

وإلى ابني الحبيب قرّة عيني وفرح حياتي

وإلى إخوتي الأعزاء أشقاء الروح

وإلى كل زملائي في الدراسة

وإلى أساتذتي الأفاضل

الباحث

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين الذي هدانا إلى هذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، نشكره سبحانه على نعمه التي أنعم بها علينا والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين وإمام المتقين سيدنا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اتبعه بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد...

وكما أوصانا رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة والتسليم قائلاً: من لا يشكر الناس لا يشكر الله، فإنه توجب على الباحث أن يقدم من الشكر أجزله ومن الاعتراف أشمله ومن الامتنان أخلصه إلى كل الأيادي البيضاء التي مدت إليه بالمساعدة والعون طيلة فترة الدراسة ويسأل الله تعالى أن يكون معروفهم خالصاً لوجهه تعالى ويكون مقبولاً ومشهوداً يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم، وأخص بالذكر :

- فضيلة الأستاذ الدكتور : عبد الحارس ،مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
- فضيلة الأستاذ الدكتور: بحر الدين، عميد كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
- فضيلة الدكتور واحد مرني، رئيس قسم الإدارة بكلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
- سماحة الدكتور: منير العابدين، المشرف الأول الذي كان لمساهمته الدور الأكبر والفعال في إخراج هذه الرسالة إلى حيز النور من خلال توجيهاته الصائبة وجهده المتواصل.
- سماحة الدكتور: عون الرفيق، المشرف الثاني تقديراً لتوجيهاته المفيدة وآرائه السديدة ونصائحه القيمة في إثراء البحث وإتمامه.
- الشكر الجزيل إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج إدارة وأساتذة وموظفين.
- كما أخص بالشكر إدارة الجامعة المحمدية مالانج لتعاونهم مع الباحث وإلى كل من ساهم في تعبئة الاستبيان وتقديم المعلومات اللازمة وشكر لكل من ساعدنا لا نحاز هذا العمل من قريب أو بعيد وكانوا لما بمثابة السند والدعم والتشجيع.

مستخلص البحث

عنوان الرسالة: علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية (دراسة وصفية تحليلية في الجامعة المحمدية مالانج).

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية- الرضا الوظيفي- المؤسسة التعليمية (الجامعة).

الخلفية : هذه الدراسة تأتي ضمن الدراسات الوصفية التي سعت لمعرفة العلاقة بين مستويات القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين التابعين لها مع تحديد وتحليل مستويات كلاً من القيم التنظيمية لدى العاملين ومستويات الرضا الوظيفي استناداً لعناصر المتغيرات بهذه الدراسة والتي شملت أربع متغيرات مستقلة وهي (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) ومتغير تابع وهو الرضا الوظيفي.

المنهجية: استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي معتمداً على طريقة التحليل الإحصائي لتحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) الاصدار (22) والبيانات قام الباحث بجمعها من مجتمع البحث الذي طبق به هذه الدراسة وهو الجامعة المحمدية مالانج وكان عدد أفراد العينة المختارة (254) بين موظف وعضو تدريس.

النتائج: أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى وهي توجد مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج، كما أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية وهي توجد مستويات مناسبة من الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج حيث أن المتوسط الحسابي لهذين المتغيرين جاء بدرجة موافق جداً بالمقياس، وأثبت نتائج الدراسة صحة الفرضية الثالثة بأنه توجد علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية من حيث: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) بشكل جماعي مع مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج، وفي ما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع كلاً على حدى أظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة طردية موجبة بين المتغيرات المستقلة وهي: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة البيئة) وبين مستويات الرضا الوظيفي في الجامعة المحمدية مالانج بينما أثبتت الدراسة أنه لا توجد علاقة بين قيمة إدارة العلاقات وبين مستويات الرضا الوظيفي.

التوصيات: يوصي الباحث بأن تهتم الجامعة بالقيم التنظيمية باستمرار وتعمل على نشرها بين الموظفين حتى تترسخ أكثر في الإدارة ولدى الموظفين، والاهتمام بأهم عناصر الرضا الوظيفي وهي الأجر، الترقية، الحوافز حيث تعتبر الوسيلة لإشباع الحاجات للموظفين.

ABSTRAK

Judul Tesis : Hubungan Nilai-Nilai Organisasi dalam Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai Instutusi Pendidikan

Kata Kunci : Nilai-Nilai Organisasi, Kepuasan Kerja, Institusi Pendidikan

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif yang berusaha mengetahui hubungan antara tingkat nilai organisasi di institusi pendidikan dan tingkat kepuasan kerja di antara pegawainya dengan melakukan identifikasi dan analisis tingkat nilai organisasi dan tingkat kepuasan kerja para pegawai dengan berdasarkan unsur-unsur variabel yang berbeda. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Variabel Independen (Nilai manajemen organisasi, nilai manajemen tugas, nilai manajemen hubungan dan nilai pengelolaan lingkungan hidup) dan Variabel dependen tentang kepuasan kerja.

Peneliti menggunakan Metode Deskriptif Kuantitatif yang didasarkan pada metode Analisis Statistik untuk menganalisis data dengan menggunakan Program SPSS Versi 22. Data Dikumpulkan oleh peneliti dari obyek penelitian dimana obyek penelitian ini dilakukan yaitu Universitas Muhammadiyah Malang. Jumlah subyek yang dipilih sebanyak 254 orang dari unsur Pegawai dan Dosen.

Hasil Penelitian ini menunjukkan validitas hipotesis pertama yaitu adanya kesesuaian tingkat nilai organisasi pada Universitas Muhammadiyah Malang, sebagaimana penelitian menunjukkan validitas hipotesis kedua dalam kesesuaian tingkat kepuasan kerja pada Universitas Muhammadiyah Malang, karena aritmetika dari kedua variabel tersebut menghasilkan skala yang sangat sempurna. Sedangkan Hipotesis ketiga menunjukkan adanya hubungan positif antara nilai organisasi (nilai manajemen organisasi, nilai manajemen tugas, nilai manajemen hubungan dan nilai pengelolaan lingkungan) secara kolektif dengan tingkat kepuasan kerja pada Universitas Muhammadiyah Malang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara variabel independen (nilai manajemen organisasi, nilai pengelolaan tugas dan nilai pengelolaan lingkungan) dan tingkat kepuasan kerja pada Universitas Muhammadiyah Malang. Sementara dalam penelitian menunjukkan tidak adanya hubungan antara nilai manajemen hubungan dengan tingkat kepuasan kerja.

Peneliti memberikan saran kepada Universitas untuk memperhatikan nilai nilai organisasi secara baik dan memberitahukan kepada para pegawai sehingga lebih mengakar kepada pihak manajemen dan para pegawai. Dan memperhatikan unsur yang paling penting dalam hal kepuasan kerja adalah Gaji, Promosi, dan Insentif, yang merupakan sarana untuk memenuhi kebutuhan para pegawai.

ABSTRACT

Thesis Title: The Relations of Organizational Values on Increasing Employees Job Satisfaction in Educational Institution

Keywords: Organizational Values, Job Satisfaction, Educational Institutions

This study uses descriptive research that finds out the relationship between the level of organizational value in educational institutions and the level of job satisfaction among employees by identifying and analyzing the level of organizational value and level of job satisfaction of the employees based on the elements of different variables. In this study the researchers used Independent Variables (Value of organizational management, value of task management, value of relationship management and environmental management value) and the dependent variable which is job satisfaction.

Researchers use Quantitative Descriptive Method based on Statistical Analysis method to analyze data by using SPSS Program Version 22. Data Collected by researcher from resources to which the object of the research is done in University of Muhammadiyah Malang. The number of subjects selected is 254 people from the Employees and Lecturers.

The results of this study show the validity of the first hypothesis that is the suitability of the level of organizational value at the University of Muhammadiyah Malang, as the research shows the validity of the second hypothesis in the suitability of the level of job satisfaction at the University of Muhammadiyah Malang, because the arithmetic of the two variables produce a very perfect scale. While the third hypothesis shows a positive relationship between organizational value (organizational management value, task management value, value of relationship management and environmental management value) collectively with job satisfaction level at University of Muhammadiyah Malang. The results of this study indicate that there is a positive relationship between independent variables (the value of organizational management, the value of task management and environmental management values) and the level of job satisfaction at the University of Muhammadiyah Malang. While in the study showed no relationship between the value of relationship management with the level of job satisfaction.

The researcher advises the University to pay close attention to the value of the organization and to inform employees so that it is more rooted to management and employees. And pay attention to the most important elements in terms of job satisfaction which are Salary, Promotion, and Incentives, which is a means to meet the needs of employees.

فهرس المحتويات

الصفحة	الباب الأول : المقدمة والدراسات السابقة
1	أولاً : خلفية الدراسة
5	ثانياً : أهداف الدراسة
5	ثالثاً : أسئلة الدراسة
6	رابعاً : فروض الدراسة
6	خامساً : فوائد الدراسة
7	سادساً : حدود الدراسة
8	سابعاً : نموذج الدراسة
8	ثامناً : الدراسات السابقة
16	تاسعاً : تحديد المصطلحات
-	الباب الثاني : الإطار النظري
21	الفصل الأول : القيم التنظيمية
21	المبحث الأول : مفهوم القيم التنظيمية
21	أولاً: تعريف القيم التنظيمية
22	ثانياً: المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية
24	ثالثاً: أهمية القيم التنظيمية وخصائصها
26	المبحث الثاني: النظرية في القيم التنظيمية
26	أولاً: مراحل تطور نظرية القيم التنظيمية
28	ثانياً: نظرية فرانسيس وودكوك (1995م)
32	الفصل الثاني : الرضا الوظيفي
33	المبحث الأول : تعريف الرضا الوظيفي وأهميته
34	أولاً: تعريف الرضا الوظيفي
34	ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي

36	ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي
37	المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي
37	أولاً: مراحل تطور نظرية الرضا الوظيفي
38	ثانياً: نظرية العاملين العاملين لهرزبرج
39	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
45	رابعاً: العلاقة بين القيم والرضا الوظيفي
-	الباب الثالث : طريقة البحث
47	أولاً : نوع منهج الدراسة
47	ثانياً : مصادر البيانات
48	ثالثاً : طريقة جمع البيانات
58	رابعاً : طريقة تحليل البيانات
60	خامساً : هيكل البحث
-	الباب الرابع : معالجة البيانات والتوصل للنتائج
62	الفصل الأول : لمحة عامة عن الجامعة المحمدية مالانج
64	الفصل الثاني : معالجة البيانات والتوصل للنتائج
64	1. اختبار الصدق (الاتساق الداخلي)
72	2. اختبار الثبات (طريقة ألفاكرونباخ)
74	3. عينة البحث النهائية
74	4. تفرغ الاستبانة وترميزها
77	5. التأكد من صلاحية النموذج
80	6. اختبار الفرضيات والتحقق منها
-	الباب الخامس : مناقشة وتفسير النتائج
100	الفصل الأول: مستويات القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج
103	الفصل الثاني: مستويات الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج

107	الفصل الثالث: العلاقة بين القيم التنظيمية وبين الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج
-	الباب السادس : الخاتمة
110	الفصل الأول: ملخص النتائج
111	الفصل الثاني: التوصيات
112	الفصل الثالث: المقترحات
113	المراجع



فهرس الجداول التوضيحية

رقم	الجدول	الباب	الصفحة
-1	ملخص المعلومات عن الجامعة المحمدية مالانج (UMM)	الأول	19
-2	تصميم الاستبانة وفق المتغيرات والنظريات المفسرة	الثالث	49
-3	بناء الاستبانة (العوامل والعناصر والمؤشرات)	الثالث	50
-4	أطراف معادلة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة	الثالث	60
-5	نتيجة معاملات الصدق لفقرات مجال (قيمة إدارة المنظمة)	الرابع	65
-6	نتيجة معاملات الصدق لفقرات مجال (قيمة إدارة المهمة)	الرابع	66
-7	نتيجة معاملات الصدق لفقرات مجال (قيمة إدارة العلاقات)	الرابع	68
-8	نتيجة معاملات الصدق لفقرات مجال (قيمة إدارة البيئة)	الرابع	69
-9	نتيجة معاملات الصدق لفقرات المتغير التابع (الرضا الوظيفي)	الرابع	70
-10	نتيجة اختبار الثبات للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	الرابع	73
-11	عينة البحث النهائية	الرابع	74
-12	درجات الوزن الحسابي المرجح	الرابع	76
-13	نتيجة اختبار شرط الخطية المتعددة للمتغيرات المستقلة	الرابع	77
-14	نتيجة مستويات قيمة إدارة المنظمة بالجامعة المحمدية مالانج	الرابع	81
-15	نتيجة مستويات قيمة إدارة المهمة بالجامعة المحمدية	الرابع	82

		مالانج	
83	الرابع	نتيجة مستويات قيمة إدارة العلاقات بالجامعة المحمدية مالانج	-16
85	الرابع	نتيجة مستويات قيمة إدارة البيئة بالجامعة المحمدية مالانج	-17
86	الرابع	ملخص نتيجة مستويات القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج	-18
88	الرابع	نتيجة مستويات الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج	-19
90	الرابع	ملخص نتيجة مستويات الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج	-20
92	الرابع	نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع بشكل جماعي	-21
94	الرابع	نتيجة الانحدار الخطي لإثبات العلاقة بين قيمة إدارة المنظمة وبين الرضا الوظيفي	-22
95	الرابع	نتيجة الانحدار الخطي لإثبات العلاقة بين قيمة إدارة المهمة وبين الرضا الوظيفي	-23
96	الرابع	نتيجة الانحدار الخطي لإثبات العلاقة بين قيمة إدارة العلاقات وبين الرضا الوظيفي	-24
97	الرابع	نتيجة الانحدار الخطي لإثبات العلاقة بين قيمة إدارة البيئة وبين الرضا الوظيفي	-25
99	الرابع	ملخص نتيجة العلاقة بين القيم التنظيمية وبين الرضا الوظيفي بشكل جزئي	-26

فهرس الأشكال التوضيحية

رقم	الشكل	الباب	الصفحة
1-	نموذج الدراسة	الأول	8
2-	نموذج القيم التنظيمية لديم فرانسيس ومايك ودكوك	الثاني	29
3-	نتيجة اختبار شرط التوزيع الطبيعي للبيانات	الرابع	78
4-	نتيجة اختبار شرط الانتشار المبعثر للبيانات	الرابع	79
5-	ملخص نتيجة مستويات القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج	الرابع	87
6-	تمثيل النتائج على نموذج الدراسة	الرابع	99

الباب الأول :

المقدمة والدراسات السابقة

أولاً- خلفية الدراسة

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي يعد أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين كما يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، التغيب، دوران العمل، واعتبره آخرون كمتغير تابع يتأثر بالأجور والرواتب و المكافآت والمنح ونظام اتخاذ القرارات¹. وقد بدأ موضوع الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي) لأول مرة في مجال الصناعة، وتعددت الدراسات في مختلف الميادين إلى أن انتهت إلى مجال التعليم فإذا كان الرضا الوظيفي مطلباً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل، فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم وذلك لما للعملية التربوية والتعليمية من الأثر الأكيد في تقدم المجتمعات ونهضتها².

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي زمنياً مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد

1 - بلخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة للبوية،

رسالة جامعة معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، البوية الجزائر، 2012م، ص 25.

2 - طلال اليحيى، مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف، مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية

والدراسات الإسلامية، 2003م، ص 752.

لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل³.

وتناولت الدراسات كثيراً من الأمور المهمة والظواهر السلوكية في المنظمات ومنها الرضا الوظيفي باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، وإن في إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية، ومعدل الغياب وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظمته، كما أن معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من إداريين أو أعضاء التدريس يعد أمراً جوهرياً يساهم في الوصول إلى تحقيق التفاعل الإيجابي وإن من أهم عوامل نجاح المعلم أو المعلمة في العمل هو الرضا الوظيفي عن المهنة، كما يعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموع المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يبدونها المعلمون نحو العمل بالمدرسة.

ولموضوع القيم في مجال العمل أهمية بالغة فهو من محددات السلوك ومن ثم الأداء وتختلف قيم العمل في وظيفتها عن بقية أنواع القيم الأخرى سواء أكانت قيماً دينية أو سياسية أو فكرية وغيرها رغم وجود التشابه في بعض الخصائص فقيم العمل تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط الموظفين برؤسائهم وبزملائهم والمتعاملين معهم ولذلك فمجالها يكون أضيق من نطاق

3 - أحمد السيد كردى، إدارة السلوك التنظيمي، 2011م، ص12.

القيم الدينية والاجتماعية والاخلاقية وان كانت تمثل القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية او الوظيفية⁴. وقد استخدم تصنيف القيم كأداة لتحديد دور القيم في مجالات بعينها، فظهرت القيم المهنية (قيم العمل)، وقيم المجتمع، والقيم الشخصية، وأخذت الدراسات تتجه إلى تخصيص الوظيفة القيمة من خلال وضع نظم قيمة محددة للعمل بها ضمن مجال محدد أو في نطاق مخصص، ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي⁵.

وقد ركزت الكثير من الدراسات العلمية والأبحاث قديماً وحديثاً على أهمية القيم في العملية الإدارية فعلى سبيل المثال أشارت بعض الدراسات التي قامت بها جامعة ميتشيجن إلى أهمية القيم الإدارية، وقام العالم ليكرت (Likert) بإجراء عدة أبحاث لتحليل سلوك القائد ودراسة أثر قيمه واتجاهاته على إنتاجية العاملين⁶. وكشفت دراسات أخرى عن مدى تأثير القيم التنظيمية وأهمية وحدودها في المنظمة وحددتها في القوة والفاعلية والعدالة وفرق العمل والقانون والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة واتفق الباحثون على أهميتها في العمل وللقيم التنظيمية أثر في العمل ومن أهمها الأداء الجيد، والكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف وغيرها⁷.

4 - محمد حماد، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006م، ص 31.

5 - عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، دراسة تحليلية " جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 1430هـ، ص22.

6 - أبو عايد، محمود أحمد، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الامل للنشر والتوزيع الأردن، 2006م.

7 - هيجان، عبد الرحمن، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998م.

ويتأثر سلوك الأفراد العاملين في المنظمات عادةً بالقيم التي يحملونها لأنها تعد الأساس الذي تقام عليه ثقافة المجتمعات، وكذلك لأنها الأساس الصلب الذي تقام عليه ثقافة المجتمعات، لأنها ليست مفاهيم مجردة وإنما تعكس ترابط عاطفي شديد العقيد، فالأفراد يتحاورون، يتجادلون، يتنافسون في سبيل قيمة معينة حيث تتجسد هذه القيم في البناء والعادات الاجتماعية السائدة حيث تعمل كضابط وموجه لسلوكهم كما تعمل كدليل أو مرشد للأفراد في تصرفاتهم وتؤثر في الأحكام التي يطلقونها على المواقف والأحداث والأشياء فالمنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة تكون هي قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات في عصرنا المليء بالتحديات إذ أصبحت ثقافة التجديد فيه هي الثقافة السائدة⁸.

ولأن مؤسسات التعليم العالي كمنظمات إدارية تربوية تعتبر من أهم محركات التنمية في المجتمع في هذا البلد اندونيسيا كغيرها من دول العالم كان لابد لنظامها الإداري من مراجعة منظومته القيمية، لكونها تمثل المجتمع في ما تحتويه من مبادئ وأخلاقيات أو ما يطمح إلى تحقيقه والحفاظ عليه من قيم، فتشير الدراسات بأن التعليم العالي أمسى أداة المجتمع للتحديث بما جد على العصر من تغيرات تقنية عالية، فأهم ما يميز المؤسسة الجامعية أنها ناقلة للثقافة المجتمعية والتنظيمية الموجودة إلى جانب كونها مبدعة للمعارف الجديدة⁹.

من أجل هذه المكانة لذين العنصرين في السلوك التنظيمي وجب على الباحثين بيان مسلك العلاقة بينهما في كون أن من درس القيم التنظيمية من الدراسات السابقة ركز في دراستها مع الدائرة الأشمل وهي الثقافة التنظيمية ولم يدرسها باعتبارها مكوناً لوحده كما

8 - زينب عبد الرزاق عبود، تأثير القيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي، دراسة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، ص 90.

9- Altbach، p. G. (1980): "University reform: An International Perspective: The American Association for Higher education Report no 10، pp. 5-7.

في دراسة (برجاجة 2015م) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة- مديرية التربية لولاية بسكرة الجزائر¹⁰. وغيرها ،ودون اغفال أنها جزء من الثقافة فجاءت هذه الدراسة كمحاولة علمية للإفادة والإضافة وتعد أسلوب جديد من أساليب النماذج القياسية في طرح نموذج علمي يحقق كشف مدى وجود العلاقة الايجابية بين القيم التنظيمية لدى موظفي الإدارة وأعضاء هيئة التدريس بأحد مؤسسات التعليم العالي بجمهورية اندونيسيا. وعليه هذه الدراسة هي مواصلة لعملية البحث العلمي في اتجاه القيم في المنظمة من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى يعتقد الباحث أن بحثها في مجال المؤسسة التعليمية الجامعية بالذات يكتسب أهمية بالغة خصوصاً في المؤسسة التعليمية الإسلامية في هذا البلد إندونيسيا.

ثانياً - أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1-تحديد مدى توفر مستويات من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج.
- 2-تحديد مدى توفر مستويات من الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج.
- 3-تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية من حيث (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) بشكل جماعي وكلاً على حدى مع الرضا الوظيفي في المؤسسة التعليمية الجامعة المحمدية مالانج.

ثالثاً- أسئلة الدراسة

بناء على الأهداف السابقة تكون أسئلة الدراسة كما يلي:

10 - مريم برجاجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة - مديرية التربية لولاية بسكرة الجزائر رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خضير بسكرة بالجزائر، 2015م.

- 1- ما مستوى القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج؟
- 3- ما العلاقة بين القيم التنظيمية من حيث (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) بشكل جماعي وكلاً على حدى والرضا الوظيفي في المؤسسة التعليمية الجامعة المحمدية مالانج؟

رابعاً- فروض الدراسة

- بناءً على أسئلة الدراسة السابقة تكون فرضياتها الرئيسية كما يلي:
- 1- توجد مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج.
 - 2- توجد مستويات مناسبة من الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج.
 - 3- توجد علاقة طردية بين القيم التنظيمية من حيث (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) بشكل جماعي وكلاً على حدى مع مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج.

خامساً - فوائد الدراسة

من المتوقع والمأمول أن تكون لهذه الدراسة الفوائد من ناحيتين وهما:

أ- الفوائد النظرية:

من حيث دراسة مواضيع القيم التنظيمية في جانب القيم الأساسية في المنظمات والتي تشترك فيها وهي (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) وكذلك في دراسة موضوع الرضا الوظيفي وهي من المواضيع الهامة في السلوك التنظيمي ولها استفادة كبيرة للمهتمين بهذا الجانب في العلوم الإدارية.

ب- الفوائد التطبيقية:

1- من المتوقع أن أهم الفوائد التطبيقية التي سوف تعمل هذه الدراسة على إيجادها هو دعم نظرية القيم التنظيمية وتأكيد أن لها أثراً على محدد مهم ألا وهو الرضا الوظيفي في بيئة مؤسسية تعليمية.

2- استفادة مجتمع الدراسة في الجامعة المحمدية وغيرها من الجامعات المشابهة الذي من المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة في تطوير وصقل القيم التنظيمية على حسب مدى توفرها وكذلك الاستفادة من النتائج في معرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

سادساً - حدود الدراسة

إن حدود هذه الدراسة كما يلي:

1- **الحد الموضوعي:** اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع القيم التنظيمية من مختلف جوانبها وكذا الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة التعليمية وتركز الدراسة على تحليل المتغيرات: القيم التنظيمية من حيث (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) والرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين في الجامعة المحمدية مالانج.

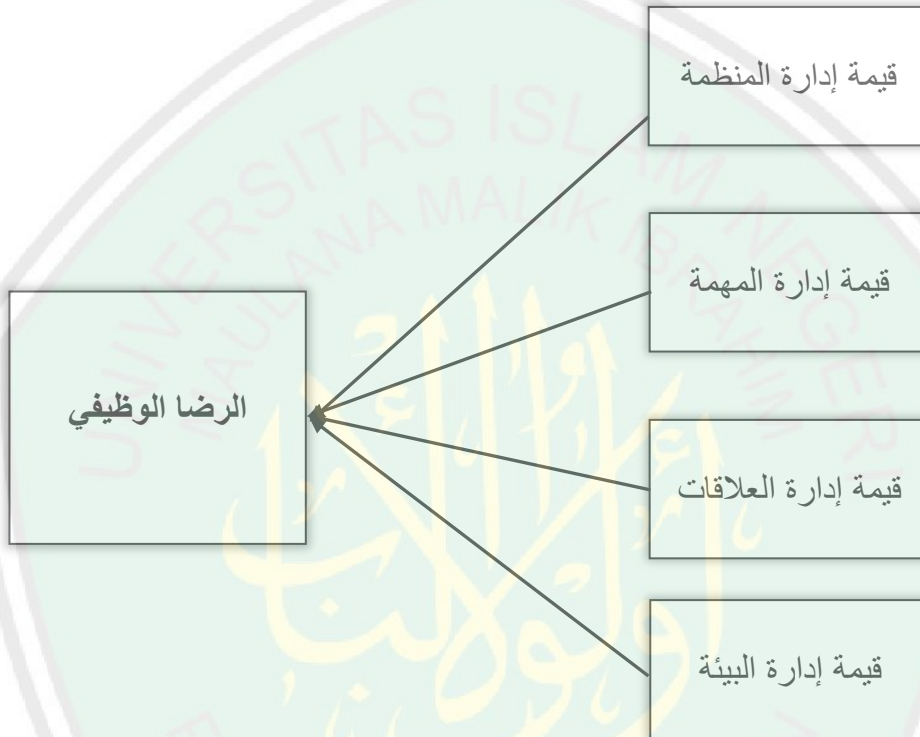
2- **الحد المكاني:** شمل الحد المكاني على محيط الجامعة المحمدية مالانج.

3- **الحد الزمني:** بدأ الباحث في إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الرابع من السنة الجامعية 2016م وحتى الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017م.

4-الحد البشري : اعتمدت هذه الدراسة على عينة من الموظفين في الجامعة المحمدية
مالانج حيث شملت هذه العينة إداريين وأساتذة، وأساتذة إداريين.

سابعاً - نموذج الدراسة

رسم توضيحي 1 نموذج الدراسة



ثامناً - الدراسات السابقة

- 1- دراسة (الوحيدي 2013) بعنوان : القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي
دراسة ميدانية عمى موظفي البنوك الإسلامية-قطاع غزة¹¹.

11 - رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي دراسة ميدانية عمى موظفي البنوك الإسلامية-قطاع غزة رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال جامعة الازهر غزة، 2013م .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتفسيرها، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة لاستطلاع آراء عينة الدراسة المكونة من جميع الموظفين الإداريين في البنوك الإسلامية قطاع غزة وعددها (101) حيث كان محور القيم التنظيمية لفرانسييس وودكوك بمجالاته الأربعة وهي إدارة المنظمة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة ودراسة أثرها في الانغماس الوظيفي ويقصد بالانغماس الوظيفي هي درجة الالتصاق النفسي للفرد العامل بوظيفته لأنها تشكل أهمية بالنسبة له وأظهرت النتائج أن موظفي البنوك الإسلامية منغمسون جداً في وظائفهم، وأنه توجد علاقة بين القيم التنظيمية بمجالاتها الأربعة وهي إدارة المنظمة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة وبين الانغماس الوظيفي لدى موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة لكنها ضعيفة وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي لدى موظفي البنوك الإسلامية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية وذلك لصالح المتزوجين منهم.

2- دراسة (قدندل 2016م) بعنوان، أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية، دراسة حالة بالمدينة، الجزائر¹².

هدفت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تتمحور حول وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وهي (التأثير الكاريزماتيک والاهتمام الفردي والاستشارة الفكرية والتحفيز) وبين عناصر مستويات القيم التنظيمية وهي (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة)، وذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية

12 - هبة قدندل، وعلي عبد الله، أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية، دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدينة، نشر مجلة دولية علمية محكمة، العدد الاقتصادي الجزائر، العدد: 26-6-2016م.

على عينة مكونة من 30 مفردة من العاملين بجامعة المدية بالجزائر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي حيث صمم استبيان لهذا الغرض ووزعه على العينة المختارة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وقد توصل الباحث لنتائج ملخصها أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين القيم التنظيمية ومختلف أبعاد القيادة التحويلية حيث كانت مستوى الدلالة دون (0.05) وأن ترتيب القيم التنظيمية كان أولها قيم إدارة المهمة ثم قيم إدارة العلاقات ثم قيم إدارة البيئة وأخيراً قيم إدارة المنظمة.

3- دراسة (برجاجة 2015م) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة- مديرية التربية لولاية بسكرة بالجزائر¹³.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة بالجزائر نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضاً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في شعور الفرد بالرضا و الولاء والانتماء، وبالتالي المحافظة عليه والاستفادة منه، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة وكان مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بجامعة بسكرة وقد بلغ عددهم (300) موظف وموظفة، واستخدمت الباحثة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (50) حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها الأساسية مجتمعة وهي: القيم

13 - مريم برجاجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة - مديرية التربية لولاية بسكرة الجزائر رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خضير بسكرة بالجزائر، 2015م.

التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة، وأنه لا يوجد أثر للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي وأنه يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين وأنه يوجد أثر للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة.

4- دراسة (السقاف 2013) بعنوان: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي "حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً"¹⁴.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري أو الأخلاقي) لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين تعزى للمتغيرات التالية : المستوى التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها، وكذا تم استخدام عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة ومن أهمها : الاستبانة، المقابلة، المراجع والكتب. وقد تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كمثلة لمنظمات الأعمال اليمنية كذا تم اختيار عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية طبقية بنسبة 10 % من عدد العاملين حتى أغسطس 2013م في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة وأشارت النتائج إلى كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بلغت (3.35) وبنسبة 52% بينما كانت العلاقة بين

14 - صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، *أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي*، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً، دراسة مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية، اليمن، منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية 16-1-2015م.

أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة 86% (4.301) ومتوسط وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (3.58) كما جاء مستوى الولاء المعياري (الأخلاقي) بدرجة متوسطة بلغت (3.36) وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط (3.12) كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) للمستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة إذ يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب.

5- دراسة (إيناس 2008) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة¹⁵.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات والتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة. والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة واستخدمت الباحث المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت في جمع البيانات الاستبيان كوسيلة رئيسية وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية، والثاني بقياس الرضا الوظيفي وهو من

15 - إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008م.

إعداد الباحثة، والجزء الثالث خاص بقياس الالتزام التنظيمي وكانت عينة الدراسة (103) مشرفاً تربوياً و (185) مشرفة تربوية وتشير النتائج للدراسة إلى أن كلاً من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي و إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

6- دراسة (الحنيفة 2003) بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض)¹⁶.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية وهذا كان الهدف الرئيسي ومنه تفرعت أهداف أخرى وهي التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في الخدمات الطبية وتحديد مدى العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء على المتغيرات الشخصية والوظيفية والوصول إلى نتائج تمكن من تقديم توصيات في موضوع الدراسة ومعرفة القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية، وكان المنهج التحليلي الوصفي هو المستخدم لهذه الدراسة واشتمل على استخدام الباحث للاستبيان وتم توزيع عدد (385) استبيان للغرض وكانت أهم النتائج تشير إلى أن القيم

16 - خالد بن عبد الله الحنيفة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بأكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003م.

التنظيمية الأربع الرئيسة مرتفعة وأن ترتيبها على النحو التالي أولاً الموافقة التابع للقيمة الرئيسية البيئة وفي داخل إدارة العلاقات جاء عنصر القوانين التي تصب في صالح العمل الجماعي وفي داخل إدارة المهام كان ترتيبها أولاً لصالح عنصر فاعلية القرار الإداري ومتابعة تنفيذه وفي داخل إدارة الإدارة جاء قوة القرار وحرص المديرين على تحقيق أهداف العمل ، كما تبين أن هناك وجود لعلاقة موجبة بين أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء وهماك تمايز في ترتيب كل قيمة من القيم من حيث درجة العلاقة هذا بالإضافة إلى نتائج أخرى تتعلق بمتغيرات البحث الشخصية للمجيبين كالعمر والحالة الاجتماعية وغيرها.

7- دراسة (النسور 2003) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني¹⁷.

قد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية ومن أبعادها القيم التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، وأثر ذلك مع المتغيرات الديموغرافية وتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية، واشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية منهم تكونت من (381) شخصاً، طبق عليهم الباحث استبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيم والمعتقدات حيث احتل بعد القيم والمعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى كما دلت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، كما تبين وجود أثر لتوقعات التنظيمية في تحسين

17- مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير مقدمة جامعة البلقاء التطبيقية ونشرت في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2003م.

أداء العاملين في القطاع المصرفي وإن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفعة كما إن مستوى الأداء لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفع.

8- دراسة (الزهراني 2008) بعنوان: نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، دراسة تحليلية جامعة أم القرى بمكة المكرمة 2008م¹⁸.

سعت الدراسة إلى معرفة أثر القيم الشخصية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية ومعرفة أثر القيم التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي السعودية وطرح نموذج مقترح لتحقيق التوافق القيمي بين الشخصية والقيم التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة: أن للقيم التنظيمية والقيم الشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل التربوي وأن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين وأن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدراً أساسياً لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء وأن نموذج التوافق يقوم على مبدأ الجمع بين الأنساق القيمية : القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

تعليق الباحث على الدراسات السابقة :

من العرض السابق لبعض الدراسات العلمية المتعلقة بالقيم التنظيمية وبالرضا الوظيفي يتضح أهمية القيم ودورها في تشكيل ثقافة المنظمة وتحسين بيئة العمل والرقى

18 - عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، دراسة تحليلية جامعة أم القرى بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، 2008م.

للعاملين حيث تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أثر ووظيفة القيم كعامل ومتغير مهم وتأثيره على السلوك الوظيفي والإنساني بصورة عامة مع وجود تفاوت ف درجة ذلك الأثر حسب عناصر القيم التنظيمية وبالنسبة للرضا الوظيفي فمن خلال الدراسات السابقة تبين أنه يعتبر أحد المتغيرات الذي تؤثر أو تتأثر بعدد من العوامل في المنظمة ومنها الثقافة التنظيمية والتي أحد مكوناتها الأساسية القيم التنظيمية.

وبرغم تلك الإيضاحات العلمية لأهمية القيم وكذلك أهمية الرضا التنظيمي إلا أن جانب البحث في العلاقة بين القيم التنظيمية بأبعادها الأساسية وهي (إدارة المنظمة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة) لم تحظ بنصيب وافر من الدراسات العلمية بل وبدون مبالغة لم يجد الباحث أي دراسة مماثلة لهذه الدراسة وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى إبرازه وتوضيحه من خلال نموذج البحث في العلاقة بين القيم التنظيمية للعاملين وبين الرضا الوظيفي بالمؤسسة التعليمية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في كثير من جوانب دراسته خصوصاً في الجانب المتعلق ببناء فرضيات البحث والجانب النظري وفي جانب بناء أداة البحث وهي الاستبيان.

تاسعاً: تحديد المصطلحات

1- القيم التنظيمية Organizational values :

القيم في اللغة هي الثمن الذي يقوم به المتاع، أي يقوم مقامه، والجمع : القيم، مثل سدره وسدر، وقومت المتاع : جعلت له قيمة وهي بوجه عام: مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الناس ويتفقدون عليها فيما بينهم ويحكمون بها على تصرفاتهم

المادية والمعنوية¹⁹. وفي الاصطلاح هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية²⁰. والقيم التنظيمية هي الخصائص الثابتة نسبياً لمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها²¹.

وهي تمثل تفاهماً مشتركاً في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها"، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين²². وقد اقتصر الباحث على قياس وفحص ومن ثم دراسة اثني عشر قيمة ثم اختيارها من قبل كتاب القيم التنظيمية لمؤلفه فرانسيس ومايك وودكوك (1995م) وهي القوة والصفوة والمكافأة والفعالية والكفاية والاقتصاد والعمل الجماعي والعدل والنظام أو القانون، والدفاع والتنافس، واستغلال الفرص، وقد لخصت من قبل العلماء في أربع محاور هي قيم (إدارة المنظمة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة)²³.

19 - سيد أحمد طهطاوي، القيم التربوية في القصص القرآني، القاهرة، مركز دار الفكر العربي.

20 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م، ص 406.

21- عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل منظميتين سعوديتين، الهيئة الملكية للجبيل وينبع، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، المملكة العربية السعودية، 1992م، ص 17.

22 - يوسف عبد عطية بحر، إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، 2011م، ص 27-82.

23 - ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هجان، مراجعة أحمد وحيد الهندي وآخر، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995م

2- الرضا الوظيفي job satisfaction :

الرضا لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه²⁴ وفي الاصطلاح هو الموقف تجاه بيئة العمل والتي تتكون من: ظروف العمل، الرواتب، الرقابة، فرص الترقية، تنمية المهارات والعلاقات الاجتماعية في العمل. وباختصار أن يكون شخص راض هو شعوره بالنجاح والارتياح والاستقرار في وظيفته²⁵. ويعرف الرضا الوظيفي في الاصطلاح التعليمي بأنه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها المعلم، حيث يشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية، والاقتصادية والإدارية المتعلقة بوظيفته²⁶.

3- المؤسسة التعليمية Educational organizations :

ويقصد بها المنظمة الجامعية التي تدرس العلوم والآداب والتقنيات والفنون وغيرها من أوجه المعرفة المختلفة، وتعرف الجامعة بأنها عبارة عن مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، وهي عبارة عن مرحلة استكمالية للمرحلة الثانوية من المدرسة، وتقوم على منح الطالب شهادة أكاديمية لممارسة تخصص معين وهذه الشهادة تسمى بشهادة البكالوريوس، ويكون المعلم فيها حاصلاً على شهادة الماجستير والدكتوراه في العديد من التخصصات²⁷.

24 - ابن منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صدار، بيروت، المجلد، 2005م، ص 168.

25 - مريم برجاجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

26 - أحمد أبو شيخة، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، 1998م، ص 12.

27 - هبة كامل، تعريف المؤسسة التعليمية، مقال نشر في الانترنت موقع موضوع، 25- يناير 2016م.

4- الجامعة المحمدية مالانج (UMM) :

هي إحدى الجامعات الكبيرة في اندونيسيا من حيث عدد الكليات والتخصصات وتقع في مدينة مالانج تأسست سنة 1964م والجدول التالي يوضح بعض المعلومات المختصرة عنها :

جدول 1

ملخص المعلومات عن الجامعة المحمدية مالانج (UMM)

سنة التأسيس	1964م
الدرجة	الجامعة الخاصة
اعتماد الجامعة	لديها الاعتماد الممتاز من هيئة الاعتماد الوطني لسنة 2003
الشعار	من المحمدية للأمة
عنوان الجامعة	الجامعة الأولى الشارع باندوج رقم 1 مالانج الهاتف : +62341551253 الفاكس : +62341562124 الجامعة الثانية الشارع بيندونجن سوتامي 188 ألف مالانج الهاتف : +62341551149 الفاكس : +62341582060 الجامعة الثالثة الشارع. تلوغوماس. رقم 246 مالانج، جاوة الشرقية، الاندونيسية .

عدد التخصصات	رقم الهاتف : +34162464318 (Hunting)
مراتب التربية	49 تخصص
	1. الدبلوم الثالث (ثلاثة برامج) 2. الدرجة الأولى/البكالوريوس (إحدى عشرة كلية، وأربعة وثلاثون تخصصاً) 3. الدرجة الثانية/ الدراسة العليا (ثمانية برامج) 4. الدرجة الثالثة / الدكتوراة (برنامجان) 5. البرنامج المهني (برنامجان)
الموقع الرسمي	www.umm.ac.id
البريد الإلكتروني	webmaster@umm.ac.id

الباب الثاني :

الإطار النظري

الفصل الأول : القيم التنظيمية

لقد حظي موضوع القيم نقاشاً وبحثاً في العلوم الإدارية باعتبار أن القيم أحد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية وأصبح موضوع حماية وتطوير القيم في المنظمة شغل الكثير من المنظمات لاقتناعها بأن المنظمة عندما تفتقر لها فإنها تفتقر لكل قيمة الثقافة ومضمونها في المنظمة وهذه الأهمية سوف نعرض لأهم مكونات وتعريفات هذه القيم في المنظمة في هذا الفصل الأول.

المبحث الأول : مفهوم القيم التنظيمية

بداية في هذه الدراسة لا يدرس الباحث القيم الدينية الإسلامية أو القيم العامة كالأمانة والعدالة والإخلاص والكرم فمجال بحثه هو القيم التنظيمية في المنظمة التي أوجدتها عدة نظريات ودراسات متعلقة بصلب علم الإدارة.

أولاً: تعريف القيم التنظيمية

تعتبر القيم التنظيمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية وتعد سمة مميزة من سمات المنظمات المعاصرة واستخدم تصنيف القيم كأداة لتحديد دور القيم في مجالات بعينها ، فظهرت القيم المهنية : قيم العمل ، وقيم المجتمع ، والقيم الشخصية ، وأخذت الدراسات تتجه إلى تخصيص الوظيفة القيمية من خلال وضع نظم قيمية محددة للعمل بها ضمن مجال محدد أو في نطاق محدد ، ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات ، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء

التنظيمي²⁸ . وتعرف القيم بأنها عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي حول ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه وجيد أو غير جيد مهم أو غير مهم أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن القيم بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين²⁹ .

ويمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ،وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات³⁰ . وعرفت القيم التنظيمية بأنها الخصائص الداخلية للمنظمة التي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك³¹ .

كما عرف سلمان القيم التنظيمية بأنها عبارة عن المصدر الذي يكون جزءاً من النظام المعرفي للفرد والذي ينتج السلوك الإداري والوظيفي وهذا السلوك هو محصلة لقوتي القيم الأخلاقية واللاأخلاقية³² .

ثانياً: المراكز الأساسية في تكوين القيم التنظيمية

ترتكز القيم التنظيمية على مرتكزات أهمها:

- 28 - عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.
- 29 - خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010م، ص 15.
- 30- مقدم، عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مج (2)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994م، ص 15.
- 31- عبد الحفيظ بن سعيد مقدم، أثر القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها على الاتجاهات والسلوك والأداء، 1994م، ص 150.
- 32 - سلمان أحمد عبد الرزاق ،المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقية الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد7، 2000م، ص158.

1- الأسرة (Family)

تُعدّ الأسرة هي المصدر الأول في تكوين قيم الفرد واتجاهاته، وعاداته الاجتماعية، فهي التي تمدّه بالرصيد الأول من القيم والعادات الاجتماعية، وهي بذلك تمدّه بالضوء الذي يرشده في سلوكه وتصرفاته، ففي الأسرة يتلقى الطفل أول درس عن الحق والواجب، والسلوكيات الصائبة والخاطئة، والحسنة والقيحة، وما يجوز عمله وما لا يجوز، والمرغوب فيه وغير المرغوب فيه، وماذا يجب عمله، وماذا يجب تجنبه، ولماذا، وكيف يكسب رضا الجماعة، وكيف يتجنب سخطها وهي محدد مصيري لقيم الشخص كما قال الرسول الكريم : (كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه، أو ينصرّانه أو يمجّسانه)³³.

2- المدرسة (School)

يتم غرس تلك القيم وتكوينها وتنميتها لدى الطلاب، من خلال التنفيذ الفعال للمناهج العام، بما يشتمل عليه من: مقررات دراسية، وبرامج تدريبية، وتمرين، وزيارات ميدانية ... إلخ. ويقوم أعضاء هيئة التدريس، والأقسام المساندة الأخرى، بتكوين تلك القيم أثناء ممارستهم لواجباتهم الرئيسة المتمثلة في تزويد الطالب بالمفاهيم، والمعارف، والمهارات القيادية والمهنية، حيث يذكر كثير من الباحثين في مجال تعليم القيم أنه من المستحيل أن يتجنب المعلم تدريس القيم حتى ولو حاول ذلك، لأن كل ما يقوله ويفعله يعكس ما يقوّمه ويراه مهماً، أو غير مهم وغير مرغوب فيه³⁴.

33 -صحيح مسلم، ج4 حيث رقم 2658).

34 - عبدالرحمن محمد لشعوان، القيم وطرق تدريسها في الدراسات الاجتماعية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 1997م.

3- الدين (religion)

تعتبر الديانات السماوية عموماً أهم منابع القيم الأخلاقية، ومن بينها الإسلام الذي تنص تعاليمه على ضرورة الالتزام بالقيم الأخلاقية مستمدين ذلك من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وذلك لأنه لكل فريضة غاية أخلاقية فالدين معاملة، ومن ثمة وجب علينا أن نبحث عن أسس مفارقة تتجاوز المنفعة والعقل والمجتمع. فللدين تأثير قوي في تكون القيم عند الأفراد على اختلاف مجتمعاتهم وأديانهم وهذا التأثير نسبي من مجتمع لآخر فيكون قوياً كما في المجتمع الإسلامي حيث له تأثير ظاهر فنلاحظ الارتباط بين الدين الإسلامي ومنظومة من القيم المختلفة قال تعالى: (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ)³⁵.

ثالثاً: أهمية القيم التنظيمية وخصائصها

للقيم في المنظمة أهمية بالغة لأي مجتمع فوجود قيم مشتركة لدى جميع العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتها ودرجاتها تؤكد وتحقق مفاهيم الثقافة التنظيمية الموحدة للمنظمة، كما أنها تبين أن للمنظمة أهداف ورؤى استراتيجية واهتمام بالسلوك التنظيمي لها، وهي تحدد السلوك والتصرفات العامة للأفراد في هذه المنظمة، فتكون هناك محددات عامة للضوابط والقواعد والمبادئ العامة لها، فيصبح الجميع مدركاً لها بل ومطبقاً لها عن اقتناع ورغبة، وتعتبر القيم بمثابة (الميثاق الأخلاقي) لأي منظمة وبقواعدها يهتدي الجميع لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وإنشاء النظم واللوائح فهي الرابط الحقيقي بين أفراد المنظمة

35 - سورة القلم الآية 4.

وبدونها تعمل المنظمة بدون قيم بدون محددات الروابط والعلاقات وبدون أواصر مشتركة³⁶. ويمكن تلخيص أهمية القيم التنظيمية في النقاط التالية :

- 1- تعطي سعة وبعد في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال نحو المجالات المختلفة
 - 2- حدد الأعمال ونوعيتها والتي ترغب المنظمة أن تكون أو لا تكون فيها
 - 3- توضح توقعات المنظمة وتنشرها للآخرين
 - 4- تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والقدرات
 - 5- تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمة
 - 6- تحدد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة³⁷.
- إما عن خصائص القيم فإن لها الخصائص التالية:
- 1- القيم انسانية : حيث ترتبط بالإنسان والنفس البشرية وهي ليست من المحسوسات .
 - 2- القيم هرمية : أي أنها ترتب ترتيباً هرمياً بحيث تكون هناك قيم حاکمة تسيطر على غيرها من القيم الأخرى.
 - 3- القيم ديناميكية :- أي للقيم القابلية للتغير الاجتماعي وقد يكون هذا التغير سريعاً كما في الدول المتقدمة التي تعتبر الرغبة في التغير قيمة اجتماعية ،وقد يكون بطيئاً جداً كما في المجتمعات البدائية ،من ذلك يتضح أن الثبات النفسي للقيم لا يعني عدم قابليتها للتغير.

36 - صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي ، دراسة مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية نشر مجلة العلوم الاقتصادية، 16-1-2015م، ص 80.

37 - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009م، ص 69.

4- القيم موضوعية : ينظر إلى القيم بأنها موضوعية فيما كانت صحيحة ورشيدة وتتفق مع القيم داخل المجتمع لذا فعند اتفق المجتمع حول هذه القيم الخاصة والمتعلقة بموضوع معين تصبح قيماً موضوعية تولد قاعدة عامة لسلوك المجتمع وبالتالي فإن الشخص هو الذي يؤثر على قيمة ،ولكن القيم الموضوعية لا تتأثر بالفرد ولكن تؤثر فيه بحكم فرداً في جماعة³⁸.

5- القيم مرغوبة : حيث من طبيعة القيم أنها من الأمور المرغوبة والمقبولة اجتماعياً لأنها تلبي حاجات الأفراد ورغباتهم.

6- القيم نسبية : أي أنها ليست مطلقة بل أنها تمتاز بميزة الثبات النسبي³⁹. حيث تتميز بالثبات النسبي مقارنة مع مفاهيم مثل الاتجاهات والميول وتتأثر سلباً أو إيجاباً بتطور إدراك الفرد كما تختلف باختلاف طبيعة الشخصية وميولها واستعداداتها الفطرية.

المبحث الثاني: النظرية في القيم التنظيمية

أولاً: مراحل تطور نظرية القيم التنظيمية

إن القيم التنظيمية كما يرى (فرانسيس وودكوك) متغيرة وأقرب لعدم الثبات بتغير الزمان والمكان حيث أشار العالمان إلى أن القيم الإدارية أو التنظيمية مرت بسبع مراحل هي:

1- مرحلة العقلانية : وهي جاءت انعكاساً من نظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية حيث تركز على القيم المادية والادارية التنظيمية بالإضافة لقيم الانتاج وتدرج السلطة.

38 - زينب عبد الرزاق عبود، تأثير القيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي، المرجع السابق، ص 99.

39 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل لطباعة والنشر، 2002م، ص 54.

2- المرحلة العاطفية : ظهرت مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية وكانت لدارسات

هارثون أثر كبير في ظهور قيم تتعلق بالروح المعنوية للموظفين وأساليب التحفيز ونحوها.

3- مرحلة المواجهة : ظهرت بظهور الاتحاد المهنية فظهرت قيم الاستثمار والحرية والابداع والابتكار.

4- مرحلة الاجماع في الرأي : ظهرت مع فكرة نظرية التميز بين النمط الكسول في العمل والنشط في العمل (X-Y) وظهرت فيها القيم السياسية في العمل.

5- مرحلة التنظيم والتوازن الفردي : وظهرت بظهور الإدارة بالأهداف وسادت قيم العدالة فيها وقيم الديمقراطية والقيم المثالية كالسلام والمحبة .

6- مرحلة الامكانيات: وفيها سادت قيم الفحص والاصلاح وتغيير تطوير الثقافة التنظيمية والتطور التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي والتأثير في الآخرين.

7- مرحلة الواقعية : وتمثلت في المزج والتفاعل بين المراحل السابقة والتركيز على العمل الجاد لأنه الموصل للنجاح⁴⁰.

من جهة أخرى اتجهت الأفكار والمفاهيم الإدارية إلى تعميق الربط بين القيم والثقافة التنظيمية باعتبار القيم موضوعاً رئيسياً في صياغة الثقافة التنظيمية وعناصر هذه الثقافة تتقدمها القيم التنظيمية كقاعدة يبنى عليها الكيان الثقافي لأي منظمة، والثقافة التنظيمية تحمل ضمن خصائصها الإطار الفلسفي والقواعد واللوائح التي تمتاز بها كل منظمة عن أخرى.

40 - توفيق مرعي، وبلقيس أحمد، اليسر في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان، عمان 1984م، ص 19-28 بتصرف.

ثانياً: نظرية فرانسيس وودكوك (1995م)

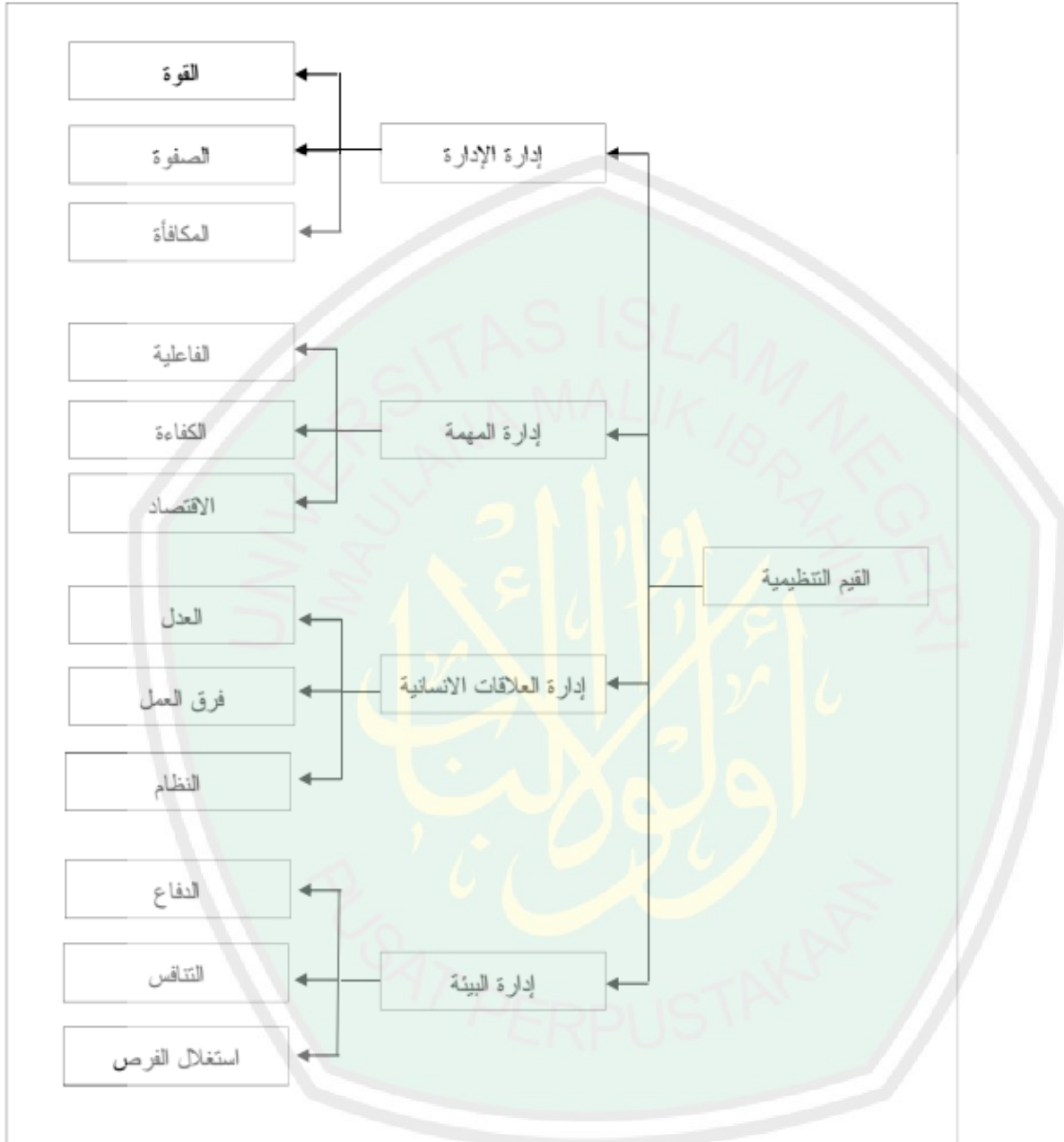
(Dave Francis ; Mike Woodcock theory)

رغم أن هناك اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، فالاختلاف ليس جوهرياً بل بتقسيم القيم وتصنيفها ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم فرانسيس وودكوك (1995م) فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة تنظيمية، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي :

1. قيم إدارة المنظمة أو الإدارة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفة، والمكافأة.
2. قيم إدارة المهمة : ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف ،والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي الفعالية والكفاية والاقتصاد.
3. قيم إدارة العلاقات : وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل، فرق العمل، والقانون، والنظام.
4. قيم إدارة البيئة : وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي الدفاع التنافس، واستغلال الفرص⁴¹.

41 - عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

رسم توضيحي 2
نموذج القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك ودكوك



ومزيداً من الشرح يقدم الباحث تصنيف العالمان: "ديف فرانسيس وماك وودكوك

Dave Francis ; Mike Woodcock إذ صنف الباحثان القيم التنظيمية

إلى أربعة أبعاد رئيسية و كل بعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية هي قيم (إدارة المنظمة

وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة)، ويقول الباحثان أنه تبين لهما بعد خبرتهما وأبحاثهما أنه إذا أرادت منظمة أن تكون ناجحة، فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي:

1- قيم إدارة المنظمة (Values of Organization Management)

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم. وبما أن المنظمة هي عبارة عن نظام معقد، فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل، والإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل إحراز النجاح يجب أن تحدد المصادر البشرية بدقة وتختار بعناية وتدريب بإتقان وتحفز بحق، هذه العملية نطلق عليها إدارة. وعلى الإدارة أن تكون ذات تأثير على الموظفين عن طريق اختيار مديرين جيدين وإعطاءهم الصلاحيات ليتمكنوا من إدارة العمل بنجاح والقيام بالتطوير الدائم والمستمر لموظفيها وإعطاء الفرصة للمتميزين منهم للارتقاء بمستواهم الوظيفي وتشتمل هذه الإدارة على قيم: القوة، الصفوة، المكافأة⁴².

42 - مونية شرفية، و شيباني فوزية، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في المنظمات المحلية دراسة الواقع والاتفاق، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، ص14.

2- قيم إدارة المهمة (Values of Task Management)

وهي القيم التي لها علاقة بإداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة⁴³ وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، والعمل بإتقان ودقة وكمثال إدارة الأموال بالمنظمة وهذا يتطلب التركيز، وأهداف واضحة، والعمل بكفاءة عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة بشكل علمي ودقيق وكل شخص حسب دوره ومهامه يقوم بتنفيذها وتحقيق القصد منها ويشمل هذا البعد "الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد".⁴⁴

3- قيم إدارة العلاقات (Values of Relationship Management)

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين ويتوقع منهم المديرون العمل الجاد، والولاء والمساواة في الأداء والأمانة، وهم يحتاجوا أن يعاملوا بلطف وأن لهم قيمتهم وأن يثقوا في عدالة المنظمة تسمى هذه العملية بإدارة العلاقات وفيها يتم تشكيل فرق العمل الجماعية ويتم العمل بتعاون الموظفين مع بعض والرفع من مستوى المبتدئين وعدم التفرقة بين الموظفين مما يحقق العدالة بينهم ويشمل هذا البعد، قيم: العدل، العمل الجماعي، (فرق العمل)، القانون والنظام.⁴⁵

43 - هبة قدندل، وعلي عبد الله، أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية، دراسة حالة عينة من العاملين

بإدارة جامعة المدينة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

44 - ديف فرانسيس، مايك ووديكوك، القيم التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 7-17.

45 - ديف فرانسيس، مايك ووديكوك، القيم التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 379.

4- قيم إدارة البيئة (Values of Environment Management)

يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس، وتعني أن عليها أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها والمنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لاتخاذ القرارات الصائبة لذلك فإن عليها صياغة الاستراتيجية لتحمي مصالحها، ويجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص، وتسمى هذه العملية (إدارة البيئة) وفيها يتم التنافس بين مجموعات العمل لتحقيق التميز والسعي إلى الأفضل والقيام بمنافسة الجامعات الأخرى من حيث الجودة في الخدمات المقدمة والمستوى العلمي وتشجيع الباحثين على الانتاج والتقدم ويشمل هذا البعد على قيم "الدفاع، التنافس، استغلال الفرص"⁴⁶.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث هدفها الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي حيث ارتبط هذا المفهوم بالنواحي الذاتية بالموظف وفي النفس الوقت هناك مسببات أو محددات تحدد هذا المفهوم منها الجوانب المادية والتقدير وغيرها وعموماً جل التعريفات تصب في بوثقة واحدة سوف تتبين معالمها فيما بعد من هذا الفصل.

46 - مونية شرفية، و شيباني فوزية ، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في المنظمات المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المبحث الأول : تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

يعرف إدوين لوك الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"⁴⁷، وتعرفه سهام بلخيري في بحثها بأنه شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله الرضا العام عن الوظيفة ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله⁴⁸. كما يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى: مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم ويعبر عن مشاعر ومدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية، وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو المجموعة، كذلك فغن الرضا الوظيفي ليست حالة ثابتة بل هو متغير في كل الأوقات والأوضاع الأخرى⁴⁹.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة مجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق⁵⁰.

47 - سامي بن عبدالله الباحثين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد، 14 العدد، 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007م، ص 24.

48 - بلخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

49 - ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية بجامعة الموصل، مجلة الراصد للعلوم الرياضية، المجلد، 61 العدد، 71 العراق، ص 66.

50 - جمال محمد مرسي، الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003م، ص 21.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.⁵¹ ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة.⁵² ويعرف الرضا الوظيفي في مجال التعليم بأنه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها المعلم، حيث يشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية، والاقتصادية والإدارية المتعلقة بوظيفته.⁵³

ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي

تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياساً لمدى فاعلية الأداء فإذا كان العاملين راضين كلياً عن عملهم فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور أو الحوافز التي تقدمها المنظمة، وبالمقابل إذا كان العاملين غير راضين فإن ذلك يسهم في تغييبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال الى منظمات أخرى.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت

51- صلاح الدين محمد عبد الباقي، *الرضا الوظيفي في المنظمات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م، ص321.

52- محمد عبد الغني حسن، *مهارات إدارة الصراع*، دار الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001م، ص110.

53 - نادر أحمد أبو شيخة، *الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية*، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، 1998م، ص71.

التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي⁵⁴. والأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي تنبع من عدد من الفوائد الملموسة وهي كما يلي:

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- 3- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- 4- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- 5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج⁵⁵.

54 - هشام محمد صبري الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين، القاهرة دار المعرفة، 1994م، ص345.

55 - إيمان محمد علي الحنيطي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الدمامات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، 2000م، ص17.

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي

تبرز للرضا الوظيفي الخصائص التالية:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد له حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أبحاثه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متضاربة ومتناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول، ناشئة من التفاعل الفردي مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الآراء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن توازنه وثقته بنفسه وفي تقدير الفرد للعمل ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.⁵⁶

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي

أولاً: مراحل تطور نظرية الرضا الوظيفي

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير الكثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وأثره على سلوك الأفراد كانت أولى تلك المحاولات المهمة هي محاولات مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث كان اصحاب هذه المدرسة هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء مما أدى إلى ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي.⁵⁷

56 - خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة جامعة الموصل للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلد 69، العدد 16، العراق، 2013م، ص 385.

57 - العربي حكيم ومنقلاقي يزيد، أثر الرضاء الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول بالبويرة، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة أكلي محمد أو لحاج البويرة الجزائر، 2014م، ص 24 .

وظهرت عدة نظريات تؤكد أن أناساً يعلقون أهمية فائقة على حاجات معينة موجودة لديهم وتؤثر إلى حد كبير في دافعتهم إلى العمل ويشير مفهوم الحاجة إلى أوجه نقص نفسية، وأخرى عضوية يسعى الكائن الحي إلى تحقيقها، فعلى سبيل المثال: فإن الحاجة إلى الطعام هي حاجة فسيولوجية ومغروسة في جميع الكائنات الحية، والحاجة إلى الاتصال الإنساني هي حاجة نفسية، وتنظر نظريات الحاجات إلى الدافعية على عملية التفاعل بين الحاجات، ودوافعها في إشباعها⁵⁸. ومن هذه النظريات نظرية ماسلو للحاجات ونظرية العاملين لصاحبها هرزبرج والتي سوف يركز عليها البحث.

ثانياً: نظرية العاملين لهرزبرج Harzberg theory

من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي أيضاً نظرية هرزبرج (Harzberg) التي تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث صاغ هرزبرج⁵⁹ نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي⁶⁰.

58 - كريمة بن مبارك، و آمال سلفاوي، محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات، رسالة جامعية في شعبة علم النفس والتنظيم جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2012م، ص 19.

59 - فريدريك هرزبرج، عالم نفس أمريكي ولد في 18/ ابريل 1923 بأمریکا متحصل على الدكتوراة من جامعة نيويورك صاحب نظرية العاملين ونظريات الاحتياجات والدوافع توفي في 19/ يناير/ 2000م.

60 حيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004م، ص 208.

وبناء على ذلك رأى هرزبرج أن هناك مجموعتان من العوامل إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل⁶¹.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تنقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساساً بطبيعة العامل نفسه.

الفرع الأول : العوامل التنظيمية :

أ- نظام العوائد (Returns system)

تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم"، وأهمها : الأجر، الخوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقاً لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل⁶².

61 جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2008م، ص 685.

62 - نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، تحت إشراف إسماعين شعباني، جامعة الجزائر، 2005م، ص 198.

1 : الأجر (Wage)

إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل⁶³.

2 : الحوافز (Incentives)

الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء "ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب⁶⁴.

3 : الترقية (Promotion)

يقصد بالترقية "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها ولفرض الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، كما يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا

63 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983م، ص 154.

64 - زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة، في مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري: سبتمبر أكتوبر، حلب، سوريا، 1985م، ص 86.

الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، وعلى هذا يجب على المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل عامل طموح⁶⁵.

ب- السياسات التسييرية (Management policies)

1 - نمط الإشراف (Supervision pattern)

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية ومعظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم، إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهـم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية وهناك القيادة الديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية⁶⁶.

2 - قيم وأهداف المنظمة (Values and organization's goals)

كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق⁶⁷.

65- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 147

66- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، القاهرة، دار النهضة، 1982م، ص 148.

67- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002م، ص 253.

3- سياسة المنظمة (Policy of the Organization)

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي⁶⁸.

ج- ظروف العمل (working conditions)

1 - ظروف العمل المادية (Material working conditions)

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي⁶⁹.

2 - الظروف الاجتماعية (جماعة العمل) (Social conditions)

يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً

68 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 151.

69 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 151.

من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها ولذا فلاسرة ومجموعة العمل في المصنع وأعضاء النادي الرياضي للجمعية العلمية والطائفة الدينية والسياسة والاقتصادية ونقابة المهنة والجمهور (سواء أكان جمهوراً سياسياً أو رياضياً أو فنياً أو غير ذلك) والرابطة الطبقة الاجتماعية (كالطبقة العمال وطبقة الفلاحين وطبقة الملاك و غيرهم) كلها صور من التشكيل الجماعي وتأخذ من مفهوم الجماعة والتي يكون لها أهداف و مصالح واتجاهات وقيم مشتركة⁷⁰.

3- محتوى العمل (Work content)

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل⁷¹. وهو ما أشار إليه هرزبرج في أبحاثه ويعتبر هرزبرج أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها⁷².

4 - ساعات العمل (برنامج العمل) (work hours)

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهاراً ومنهم من يفضل له ليلاً ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا. وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثراً بالغاً على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسياً وعضوياً، وبناء على ذلك راح

70- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديد، 2002 م، ص203.

71- جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي، الدار الجامعية، 2002م، ص163.

72 - صباح حميد غفور سعيد، إدارة المحتوى في المؤسسة، من موقع بيت على شبكة الانترنت، 2015م.

الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها والمقدار اليومي أو الشهري الملائمين، ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه له كلما انخفض رضاه.⁷³

الفرع الثاني: العوامل الشخصية للرضا

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أ - احترام الذات (self respect)

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتزاز بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان هذا أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.⁷⁴

ب - تحمل الضغوط (Bearing pressures)

كلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العملية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

ج - المكانة الاجتماعية (Social status)

المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.⁷⁵

73- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص157.

74- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2000م، ص243.

75- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص243.

د - الرضا العام عن الحياة (Satisfaction with life)

يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التمساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التماسا إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية⁷⁶.

رابعاً- العلاقة بين القيم والرضا الوظيفي

مثلاً قام الباحث يعرض مفهومي القيم التنظيمية والرضا الوظيفي في هذا الفصل وفي الفصل السابق فمن حيث المبدأ فإن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار ، كما أن الموظف له قيمه فكذلك للمنظمة قيمها وكل يحال التأثير على الآخر وعلى قيم المقابل ، فالعلاقة هي علاقة تبادلية وإذا ما ازداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وبالتالي يكون ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة دوافعهم للعمل بالمنظمة⁷⁷.

ويتحقق الرضا الوظيفي في أحد أهم محدداته وعناصره عندما يوجد اتفاق قيم العمل مع قيم الفرد حيث توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع⁷⁸.

لذلك يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، وقد أكدت معظم دراسات السلوك التنظيمي على أن من أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسات

76- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص204.

77 - رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية عمى موظفي البنوك الإسلامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2013م، ص2

78 - ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث، إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير الأكاديمية العربية بالدمار، 2012م، ص70.

حيث يعمل الفرد في بيئة محفزه ترفع من روحه المعنوية وتنعكس آثارها على أدائه بشكل عام ومن هنا تنبع أهمية سعي المنظمات إلى تحقيق التوافق القيمي بين قيم الفرد وبين قيم المنظمة، لأن تحقيق هذا التوافق في إطار متكامل يقلل من فرص وجود الصراع القيمي ويساهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف المنشودة⁷⁹.

وأخيراً تسعى هذه الدراسة لبيان مفصل لطبيعة هذه العلاقة حيث أنه لا توجد دراسة صريحة على حد علم الباحث درست العلاقة بين القيم التنظيمية وأثرها في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية.

79 - عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 6.

الباب الثالث :

طريقة البحث

أولاً- نوع منهج الدراسة

من خلال أهداف هذه الدراسة وما تسعى إليه فإن المنهج الملائم لها هو المنهج الوصفي التحليلي بهدف قياس وتحليل العلاقة بين القيم التنظيمية وتحليل الأفكار والنظريات التي تتعلق بها مع الرضا الوظيفي ومعرفة مستوياتها، ومن ثم تحديد النموذج المقترح الذي يتضمن الآليات والوسائل الممكنة لتطبيقه على مجتمع الدراسة.

وعليه فقد اتبع الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع وأسبابه⁸⁰.

ثانياً- مصادر البيانات

لقد اعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على بيانات ثانوية وأخرى أولية، وقد اشتملت المصادر الثانوية على الكتب والمراجع والدراسات السابقة العربية والأجنبية، أما المصادر الأولية فهي الجامعة المحمدية مالانج وعليه فإن مجتمع البحث هو الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المحمدية مالانج وعن اختيار العينة فقد اختار الباحث عينة البحث باستخدام طريقة العينة العشوائية حيث أن مجتمع البحث المكون من

80 - صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، العبيكان، 1996م، ص189.

أعداد الموظفين وأعضاء هيئة تدريس كبير جداً مما يحتم على الباحث اتباع هذه الطريقة من طرق اختيار العينة.

وتعرف العينة في البحوث الوصفية عموماً ومنها الكمية بأنها: هي جزء من مجتمع البحث الذي يتناوله الباحث بالدراسة، لذا يجب على الباحث عند اختياره عينة بحثه أن تكون كافية وفق قواعد خاصة، ومثثلة للمجتمع لضمان الحصول على نتائج صادقة فيما يخص موضوع البحث بكل جوانبه⁸¹.

ثالثاً- طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث الاستبانة كمصدر أولي لجمع البيانات حيث تم تصميمها وفقاً للإجراءات المتبعة في البحث العلمي حيث تم صياغة فقراتها بالاعتماد على الدراسات السابقة والنظريات التي تم توضيحها في الإطار النظري وقد استخدم الباحث نظام ليكرت ذو الخمس درجات⁸² (1-5) بحيث يعني الرقم (1) غير موافق بشدة، و (2) غير موافق، و (3) محايد، و (4) موافق، و (5) موافق بشدة، واحتوت الاستبانة على أسئلة من شقين الأول تخص المتغيرات المستقلة بعدد (6) أسئلة لكل متغير مستقل (القيم التنظيمية) والشق الثاني يخص المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بعدد (14) فقرة وكلها موزعة حسب عناصر فرعية.

وللتأكد من صدق الأداة وأن المقياس الذي تم استخدامه في هذه الدراسة بأنه يقيس فعلياً ما ينبغي قياسه قام الباحث بالتأكد من الصدق الظاهري للأداة (Face

81 - حسام السيد داود، مبادئ البحث العلمي والتربوي، دار أسامة للتوزيع والنشر، عمان، 2005م، ص 58.

82 - ليكرت عالم نفس أمريكي ولد في 1903/8/5م، بأمرليكا، عمل استاذاً جامعياً بجامعة ميشيغان معروف بإسهامه في القياس النفسي ومشهور كذلك في إدارة الأعمال في أنماط الإدارة توفي في 3/ 1981م.

(Validity) بعرضها على مجموعة من المختصين الأكاديميين، وقام الباحث بقياس ثبات الأداة لغايات التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإجابات عينة الدراسة التي تم الحصول عليها بعد توزيع الاستبانة عليهم، علماً بأنه يجب أن يكون معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأداة الدراسة أعلى من القيمة المقبولة كحد أدنى للاتساق الداخلي والتي تقدر بـ 60%⁸³.

وقد تم تصميم الاستبانة بناء على النظريات التي عرضها الباحث في الجانب النظري التي تفسر كل متغير من متغيرات الدراسة والتي تتكون منها الاستبانة وهي متغير مستقل رئيسي وينقسم إلى عدة متغيرات موضحة أدناه ثم متغير تابع وعلى النحو التالي :

جدول 2

تصميم الاستبانة وفق المتغيرات والنظريات المفسرة

المتغيرات المستقلة	النظرية المفسرة	المتغير التابع (Y)	النظرية المفسرة
(قيمة إدارة المنظمة X1 وقيمة إدارة المهمة X2 وقيمة إدارة العلاقات X3 وقيمة إدارة البيئة X4)	نظرية فرانسييس وودكوك	الرضا الوظيفي الذي يشمل : (نظام العوائد، السياسات التسييرية، ظروف العمل، احترام الذات، تحمل الضغوط أ.... الخ)	نظرية العاملين لهرزبرج

وكما هو موضح في الجدول أعلاه اعتمد الباحث على نظرية فرانسييس وودكوك في تصميم المتغيرات المستقلة وهي النظرية المناسبة لقياس القيم التنظيمية ووجد الباحث أن

83- Sekaran, Uma. "Research Methods for Business: A Skill Building Approach " , 7th Edition, John Wiley and Sons, New York (2003).

استبانة الباحث رافع يوسف الوحيدي ،القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي مناسبة لذلك فأخذ منها ما يخص أسئلة المتغيرات المستقلة التي تمثل القيم التنظيمية وهي قيم الإدارة وقيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة⁸⁴ ، كما إنه اعتمد على نظرية العاملين لهرزبرج وهي الأنسب لقياس الرضا الوظيفي.

جدول 3

بناء الاستبانة (العوامل والعناصر والمؤشرات)

1- القيم التنظيمية

العوامل	العناصر	مؤشرات القيم التنظيمية
قيم إدارة المنظمة	القوة	قدرة التأثير على الموظفين واحترام قرارات الإدارة
	الصفوة	منح الصلاحيات للمديرين للقيام بعملهم
		إعطاء الفرصة للموظفين المتميزين لتطوير مستقبلهم الوظيفي
	المكافأة	تطوير وزيادة كفاءة الموظفين ومكافأتهم لجهودهم
قيم إدارة المهمة	الفعالية	اتخاذ القرارات المناسبة
		اتخاذ القرارات بطريقة علمية سليمة
	الكفاءة	تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح

84 - رافع يوسف الوحيدي ،القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية عمى موظفي البنوك الإسلامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2013م، ص130-131.

حسب القدرات		
استخدام الموارد المالية بكفاءة	الاقتصاد	
تتعامل الإدارة مع جميع الموظفين بدون تمييز	العدل	قيم إدارة العلاقات
تشكيل فرق العمل بطريقة عملية وملائمة	فرق العمل	
تشجيع العمل الجماعي		
مساعدة موظفي الجامعة بعضهم البعض في العمل		
تعزز القواعد والإجراءات التنظيمية العدالة والمساواة	القانون والنظام	
تدافع الإدارة بقوة عن مصالحها عن طريق الخطط الاستراتيجية	الدفاع	قيم إدارة البيئة
تؤمن الإدارة بشعار "نتنافس نحو الأفضل"	التنافس	
رفع معايير الأداء عن طريق التنافس بين مجموعات العمل		
إيجاد معايير لقياس المنافسة مع الجامعات الأخرى		
تشجع الإدارة الأفكار الجديدة والمبدعة وتقديرها	استغلال الفرص	
الاهتمام بالفرص ومعالجة التهديدات بشكل مستمر		

2- الرضا الوظيفي

العامل	العناصر التنظيمية	مؤشرات الرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي	نظام العوائد	الأجر
		الحوافز
		الترقية
	السياسات التسييرية	نمط الأشراف
		قيم وأهداف المنظمة
		سياسة المنظمة
	ظروف العمل	ظروف العمل المادية
		الظروف الاجتماعية (جماعة العمل)
		محتوى العمل
		ساعات العمل (برنامج العمل)
العامل	العناصر الشخصية	المؤشرات
الرضا الوظيفي	احترام الذات	الإحساس بالتقدير للفرد
	تحمل الضغوط	حسن التصرف والتكيف مع الضغوط للموظف
	المكانة الاجتماعية	مستوى العامل الاجتماعي في السلم الوظيفي
	الرضا العام عن الحياة	الوضع العائلي والاجتماعي العام

وبعد أن قام الباحث بتوضيح تفاصيل بناء الاستبانة من خلال عناصرها وعواملها ومؤشراتها فإن الاستبانة النهائية تكون كما يلي:

الاستبانة

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة الإسلامية

برنامج الماجستير في الإدارة الإسلامية

الأخ الفاضل : المحترم

السلام وعليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن اضع بين يديك هذه الاستبانة المصممة لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لرسالة الماجستير في الإدارة الإسلامية بعنوان (علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية، دراسة وصفية تحليلية في الجامعة المحمدية مالانج الإسلامية) .

إن تفضلكم بملء الاستمارة وتأشير الإجابات المناسبة ووضع علامة (x) بالمكان المناسب سيكون له الأثر الكبير في الوصول إلى النتائج المستخرجة وننتهز هذه الفرصة لنعبر عن جزيل شكرنا لتعاونكم معنا وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والامتنان لما بذلتموه من وقت وجهد

الطالب خالد نصر أحمد المدير

ما مدى موافقتك على المتغيرات التالية للقيم الوظيفية وعلى عوامل متغير الرضا الوظيفي في الجامعة المحمدية مالانج الإسلامية ؟

(يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك)

الدرجة					عناصر القيم التنظيمية	العوامل	المتغيرات
غير موافق	غير موافق	موافق الي حد ما	موافق	موافق جدا			
					تتميز الإدارة بقدرتها على التأثير في الموظفين بالجامعة	القوة	قيم الإدارة
					تبذل الإدارة جهود كبيرة في تطوير أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم		
					تقوم الإدارة بمنح الصلاحيات اللازمة للمديرين لممارسة أعمالهم	الصفوة	
					تقوم الإدارة بإعطاء فرص حقيقية للموظفين ذوي القدرات الإدارية لتطوير مستقبلهم الوظيفي		
					تمنح الإدارة مكافآت كبيرة للمدراء المتميزين	المكافأة	
					تكافئ الإدارة الموظفين الذين يساهمون في نجاح الجامعة		
					تلقى قرارات الإدارة احتراماً وقبولاً لدى موظفي الجامعة	الفعالية	قيم إدارة المهمة
					يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات لموظفي الجامعة بشكل واضح		

					تُستخدم الموارد المالية بكفاءة في الجامعة	الاقتصاد	
					تشتهر الجامعة بخدماتها المتميزة		
					يفتخر موظفو الجامعة بعملهم		
					يتم اتخاذ القرارات داخل الجامعة بطريقة علمية سليمة	الكفاءة	
					تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين يتعثرون في بداية عملهم	العدل	قيم إدارة العلاقات
					تبدي الإدارة اهتماماً كبيراً بالعمل الجماعي وتشجعه		
					تعزز القواعد والإجراءات التنظيمية في الجامعة العدالة والمساواة	فرق العمل	
					يتم تشكيل فرق العمل بطريقة عملية وملائمة في جميع أقسام ودوائر الجامعة		
					تتعامل الإدارة مع جميع موظفي الجامعة على اختلاف مستوياتهم بدون تمييز	القانون والنظام	
					يساعد موظفي الجامعة بعضهم البعض في العمل		
					تدافع الإدارة بقوة عن مصالحها في سوق العمل	الدفاع	قيم إدارة البيئة
					يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في الجامعة		

					يدرك كل شخص في الجامعة ضرورة الاهتمام بالعميل	التنافس	
					تؤمن الإدارة بشعار "نتنافس نحو الأفضل"		
					تقوم الجامعة بتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة وتقديرها	استغلال الفرص	
					يتم الاهتمام بالفرص ومعالجة التحديات بشكل مستمر		
الدرجة					عناصر الرضا الوظيفي		العوامل
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا			
					الموظف الأكثر كفاءة هو الأكثر أجراً	الأجر	نظام العوائد
					الموظف الأكثر كفاءة هو الأكثر حوافزاً مادية ومعنوية	الحوافز	
					يتم ترقية الموظف وزيادة مرتبه	الترقية	
					طريقة اشراف القيادة في الجامعة مناسبة وتحقق الرضا الوظيفي	نمط الإشراف	السياسات التسييرية
					تتيح لي الوظيفة الحالية تحقيق أهداف المنظمة ولذا أنا راضٍ عنها	قيم وأهداف المنظمة	
					لوائح ونظم وإجراءات العمل	سياسة	

					ملائمة	المنظمة	
					مكان العمل مناسب والمكونات المادية توفر الراحة للموظف	ظروف العمل المادية	ظروف العمل
					توفر الوظيفة اقامة علاقات وبناء صداقات اجتماعية مما يشعر الفرد بالرضا عن العمل	الظروف الاجتماعية	
					المهام الموكلة لي في وظيفتي مناسبة لي	محتوى العمل	
					ساعات العمل مناسبة وتوفر لي الوظيفة أوقات راحة	ساعات العمل	
					توفر الوظيفة للموظف التعبير عن رأيه واحترام ذاته	تقدير واحترام الفرد	احترام الذات
					يتم مجابهة الضغوط والتكيف معها	التكيف ومواجهة الضغوط	تحمل الضغوط
					الوظيفة تدعم المكانة الاجتماعية للموظف في المجتمع	دعم المكانة الاجتماعية	المكانة الاجتماعية
					أنا راضٍ عن حياتي والوظيفة مكلمة لهذا الرضا العام في الحياة	التكامل في الرضا	الرضا العام عن الحياة

رابعاً - طريقة تحليل البيانات

تم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية المعروف (SPSS)، وفيه قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لمعالجة البيانات، فمثلاً استخدم الباحث أسلوب المتوسطات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول الأبعاد الرئيسية للدراسة بشكل عام كما تم استخدام اختبار مستوى الدلالة أو مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$)، واختبار (T-Test) والمتضمن للانحدار الخطي حيث تم الاعتماد عليها ومقارنتها مع متوسط إجابات العينة لاختبار الفرضيات المتعلقة باتجاهات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة.

هناك إحصائيات تستخدم لمعرفة المعنوية الإجمالية للنموذج ومنها (R^2 - R^2 R) الأولى (R) هي معامل الارتباط البسيط (يقيس قوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر) أما R^2 فهو يسمى معامل التحديد وهو يستخدم لمعرفة القوة التفسيرية للنموذج المقدر (المعادلة المقدرة) في حالة الانحدار الخطي البسيط (متغير مستقل واحد مع متغير معتمد واحد)، أما R^2 فهو يستخدم لتفسير القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد (لأنه يأخذ بنظر الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة ولذلك يسمى بالمصحح، لأنه بالأصل مشتق من R^2) وأيضاً تستخدم إحصائية F للحكم على معنوية النموذج المقدر ككل عند مستوى معنوية معين (مستوى احتمال)⁸⁵.

وتم التحقق الإحصائي من صحة الفرضيتين الأولى والثانية وهما:

85 - ثائر داود سلمان، الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، مفهومه ونموذج مطبق باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، جامعة بغداد، العراق، دون سنة نشر، ص 3.

1. توجد مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج.
2. توجد مستويات مناسبة من الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج.
3. بينما يتم التحقق من الفرضية الثالثة كما يلي:

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (Y)	الفرضية
(قيمة إدارة المنظمة X1 وقيمة إدارة المهمة X2 وقيمة إدارة العلاقات X3 وقيمة إدارة البيئة X4)	الرضا الوظيفي	توجد علاقة طردية بين القيم التنظيمية قيمة إدارة المنظمة X1 وقيمة إدارة المهمة X2 وقيمة إدارة العلاقات X3 وقيمة إدارة البيئة X4 (بشكل جماعي وكلاً على حدى ومستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج

حيث كانت معادلة الدراسة بعد الاختبار باستخدام برنامج (SPSS) ونتيجته بالمعادلة كما يلي :

$$Y = a + b_1 + b_2 + b_3 + b_4 + e$$

وتحمل (b1 + b2 + b3 + b4) درجات قوة المتغيرات المستقلة وهي القيم التنظيمية: قيمة إدارة المنظمة X1 وقيمة إدارة المهمة X2 وقيمة إدارة العلاقات X3 وقيمة إدارة البيئة X4 والجدول التالي يوضح أطراف المعادلة.

جدول 4

أطراف معادلة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الرموز	=	البيان
Y	=	المتغير التابع : الرضا الوظيفي
a	=	قيمة ثابتة
b	=	معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة ولكل منها على حدى
X1	=	المتغير المستقل الأول : قيمة إدارة المنظمة
X2	=	المتغير المستقل الثاني : قيمة إدارة المهمة
X3	=	المتغير المستقل الثالث : قيمة إدارة العلاقات
X4	=	المتغير المستقل الرابع : قيمة إدارة البيئة
e	=	قيمة الخطأ المعياري.

خامساً: هيكل البحث

إن هيكل هذا البحث مكون من الآتي :

الباب الأول : المقدمة والدراسات السابقة: والذي يتكون من خلفية الدراسة وأسئلة الدراسة وأهداف الدراسة وفروض الدراسة وفوائد الدراسة وحدود الدراسة ونموذج الدراسة والدراسات السابقة وتحديد المصطلحات.

الباب الثاني : الإطار النظري : والذي يتكون من: فصلين هما: الأول: القيم التنظيمية وفيه المبحث الأول : مفهوم القيم التنظيمية والمبحث الثاني: النظرية في القيم التنظيمية ثم الفصل الثاني : الرضا الوظيفي وفيه المبحث الأول : تعريف الرضا الوظيفي وأهميته والمبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي.

الباب الثالث : طريقة البحث : في هذا الباب أعطى الباحث شرحاً مستفيضاً حول طريق معالجته لأسئلة البحث والتحقق من فرضيات الدراسة عارضاً منهج البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي ولمصادر البيانات التي هي عبارة عن الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المحمدية مالانج ولطريقة جمع البيانات التي كانت بواسطة الاستبيان وعرف الباحث كذلك بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها في الدراسات السابقة وأخيراً عرض لطريقة تحليل البيانات وهي باستخدام الطريقة الإحصائية لمناسبتها لمنهج الدراسة.

الباب الرابع: معالجة البيانات والتوصل للنائج: والذي تكون من عرض وتحليل الفرضيات الدراسة (معالجة البيانات) وهي :

- 1- توجد مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج.
- 2- توجد مستويات مناسبة من الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج.
- 3- توجد علاقة طردية بين القيم التنظيمية من حيث (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) كلاً على حدة وبشكل جماعي ومستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج.

الباب الخامس: مناقشة وتفسير النتائج: والذي قام فيه الباحث بمناقشته للنتائج وفق النظريات العلمية في مجال القيم التنظيمية ومدى مطابقتها أو اختلافها عنها وكذلك في مجال الرضا الوظيفي ومدى مطابقة النتائج أو اختلافها عن تلك النظريات وتكون من ثلاث فصول كل فصل يختص بمناقشة وتفسير فرضية من فرضيات الدراسة.

الباب السادس: الخاتمة: والذي هو عبارة عن عرض خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات من الباحث المستخلصة من نتائج وتوصيات الدراسة.

الباب الرابع :

معالجة البيانات والتوصل للنتائج

الفصل الأول : لمحة عامة عن الجامعة المحمدية مالانج

تعتبر الجامعة المحمدية مالانج إحدى الجامعات العريقة في جاوة الشرقية وبداية تأسست الجامعة المحمدية الأم في عام 1964م في العاصمة جاكارتا التي أسستها مؤسسة التعليم العالي المحمدية جاكارتا بناء على المرسوم رقم 71 تاريخ 19 يونيو 1963م، وفي 1 يوليو 1968م أصبحت للجامعة المحمدية فرعاً مستقلاً لها في مدينة مالانج (منفصلة عن جامعة المحمدية في جاكارتا) بناء على المرسوم رقم 68 لسنة 1966م، وفي ذلك العام أي في عام 1968م أصبح للجامعة المحمدية أربع كليات هي : كلية (1) كلية الاقتصاد (2) كلية الحقوق، و(3) كلية التربية والتدريس، و(4) كلية الرعاية الاجتماعية ثم توالى فتح عدة كليات بها، وبالنسبة للتعليم العالي لمرحلة الماجستير فقد انطلق بالجامعة مع بداية عام 1993م في الدراسات الإسلامية وفي عام 2004م أضيفت بالجامعة ثلاث تخصصات أخرى وهي: ماجستير في الأعمال الزراعية، ماجستير في السياسة والتنمية التعليم وماجستير في العلوم القانون، وكذلك في عام 2006م افتتح تخصص جديد وهو ماجستير في علم النفس ثم في عام 2007م افتتح برنامج الدكتوراه للعلوم الاجتماعية والسياسية، وبحلول العام 2009م أصبح لدى الجامعة المحمدية 32 برنامجاً متخصصاً في مرحلة البكالوريوس و7 في برنامج الماجستير وبرنامج واحد في مرحلة الدكتوراه و3 برامج دبلوم (D3) و4 برامج مهنية⁸⁶.

86 -SEJARAH SINGKAT DAN PERKEMBANGAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG.

وقد حددت الجامعة المحمدية مالانج أهدافاً تعمل على ضوئها وهي :

1. إيجاد العالم المسلم الذي يتصف بالمهارة والأخلاق النبيلة والذي يفيد مجتمعه ودولته.
 2. نشر وتطوير العلوم المختلفة لتنمية المجتمع، ودولة جمهورية إندونيسيا.
 3. الحصول على التميز والجودة بين الجامعات.
- وعلى ضوء تلك الأهداف بنت الجامعة من رؤية واضحة يمكن توضيحها فيما يلي:
1. إيجاد الطالب المتخرج المتمتع بالأخلاق النبيلة والقدرة المهنية التي تؤهله لتطبيق العلوم والتكنولوجيا من منطلق القيم الإسلامية.
 2. تحقيق التطور والازدهار للنظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي مما يفضي إلى تحقيق أهداف التنمية الوطنية.

أما بالنسبة لرسالة هذه الجامعة فهي :

1. توفير الفرص للطلاب وفتح المجالات المختلفة في زيادة إدراكهم وفعاليتهم في تحصيل العلوم والتكنولوجيا.
2. توفير الخبرة الميدانية للطلاب من خلال تهيئة الفرض المتعدد للتخصصات التي يحتاجها المجتمع الاندونيسي
3. تدريب الطلاب على المشاركة في تنمية المجتمع وربطهم مع متطلبات واحتياجات التنمية المجتمعية⁸⁷.

87 - البيانات متحصل عليها من دليل الجامعة المحمدية مالانج - 2017م.

الفصل الثاني : معالجة البيانات والتوصل للنائج

من أجل التأكد من صلاحية أداة البحث وهي الاستبيان من أنه قادر ومناسب لقيس الظاهرة ويجب بالتالي على أسئلة البحث ومن اختبار الفرضيات فإن الباحث يتبع اختبارين معتادين في تحليل اختبار البيانات بالطريقة الإحصائية وهما اختبار الصدق واختبار الثبات ،وقبل ذلك فإنه قام باختبار الأداة وهي الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة والدكاترة بجامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج وقد استفاد الباحث من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم اتجاه بناء وتصحيح الاستبانة.

1- اختبار الصدق (الاتساق الداخلي) (Internal Consistency)

يقصد بالاتساق الداخلي باعتباره أحد أهم اختبارات الصدق مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ويتم التحقق من وجود صحة الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل وفيما يلي يقوم الباحث بالتحقق واختبار الفقرات للاستبانة بإجراء اختبار ارتباط بيرسون لكل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وفيما يلي عرض وتحليل لهذا الاختبار :-

أ- معاملات الصدق لفقرات مجال (قيمة إدارة المنظمة) :

الجدول رقم (5) أدناه يشمل على عناصر المتغير المستقل الأول وهو (قيمة إدارة المنظمة) الذي يتكون من (3) عناصر وهي: القوة والصفوة والمكافأة وبالتالي (6) مؤشرات وتم احتساب معامل ارتباط كل عنصر من العناصر بالدرجة الكلية للمجال على عينة

اختبارية بلغت (26) استمارة وذلك بغرض قياس مدى ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه كدليل على صدق العناصر لقياس ما وضعت أداة البحث لقياسه.

جدول 5

نتيجة معاملات الصدق لفقرات مجال (قيمة إدارة المنظمة)

العناصر	مؤشرات القيم التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القوة	تتميز الإدارة بقدرتها على التأثير في الموظفين بالجامعة	0.936	0.000
	تبذل الإدارة جهود كبيرة في تطوير أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم	0.990	0.000
الصفوة	تقوم الإدارة بمنح الصلاحيات اللازمة للمديرين لممارسة أعمالهم	0.990	0.000
	تقوم الإدارة بإعطاء فرص حقيقية للموظفين ذوي القدرات الإدارية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	0.971	0.000
المكافأة	تمنح الإدارة مكافآت كبيرة للمدراء المتميزين	0.952	0.000
	تكافئ الإدارة الموظفين الذين يساهمون في نجاح الجامعة	0.990	0.000

دالة إحصائية عند مستوى 5% مستوى معامل الارتباط عند حجم عينة اختبارية (26) شخص (0.3809).

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات ارتباط بيرسون لعناصر المجال الأول تراوحت بين (0.936) كحد أدنى وذلك في عنصر القوة بالمؤشر الأول و كحد أقصى (0.990) وذلك في عنصر القوة الفقرة الثانية والمكافأة الفقرة الثانية وكذلك الصفوة

بالمؤشر الأول، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% مما يشير لوجود درجة عالية من صدق عناصر قيم الإدارة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

ب- معاملات الصدق لفقرات مجال (قيم إدارة المهمة):

المجال الثاني يتكون من (3) عناصر وهي : الفعالية والاقتصاد والكفاءة وبالتالي (6) مؤشرات وقد وضع لقياس مستوى (قيم إدارة المهمة) في جامعة المحمدية مالانج والجدول رقم (6) يوضح نتائج التحقق من قدرة العناصر الموضوعة لهذا المجال على قياس ما وضعت لقياسه وذلك بعد حساب معامل ارتباط بيرسون بقياس معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له.

جدول 6

نتيجة معاملات الصدق لفقرات مجال (قيمة إدارة المهمة)

العناصر	مؤشرات القيم التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفعالية	تلقى قرارات الإدارة احتراماً وقبولاً لدى موظفي الجامعة	0.998	0.000
	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات لموظفي الجامعة بشكل واضح	0.998	0.000
الاقتصاد	تُستخدم الموارد المالية بكفاءة في الجامعة	0.967	0.000
	تشتهر الجامعة بخدماتها المتميزة	0.998	0.000
الكفاءة	يفتخر موظفو الجامعة بعملهم	0.998	0.000
	يتم اتخاذ القرارات داخل الجامعة بطريقة علمية	0.998	0.000

دالة إحصائية عند مستوى 5% مستوى معامل الارتباط عند حجم عينة اختبارية (26) شخص (0.3809).

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن معاملات ارتباط بيرسون لعناصر المجال الثاني تراوحت بين (0.967) كحد أدنى وذلك في عنصر الاقتصاد بالمؤشر الأول و كحد أقصى (0.998) في بقية العناصر، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% مما يشير لوجود درجة عالية من صدق عناصر قيم إدارة المهمة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

ج- معاملات الصدق لفقرات مجال (قيم إدارة العلاقات):

المجال الثالث يعبر عن قيم إدارة العلاقات والذي يتكون من (3) عناصر وهي : العدل و فرق العمل والقانون والنظام ،وبالتالي (6) مؤشرات تهدف لقياس مستوى قيم إدارة العلاقات في جامعة المحمدية مالانج ولتحقيق هذا الأمر لا بد من التحقق من صدق الأداة وقدرتها على القياس باحتساب معامل ارتباط بيرسون الذي يتوصل إليه باحتساب الارتباط لكل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية له والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 7

نتيجة معاملات الصدق لفقرات مجال (قيمة إدارة العلاقات)

العناصر	مؤشرات القيم التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العدل	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين يتعثرون في بداية عملهم	0.928	0.000
	تبدي الإدارة اهتماماً كبيراً بالعمل الجماعي وتشجعه	0.850	0.000
فرق العمل	تعزز القواعد والإجراءات التنظيمية في الجامعة العدالة والمساواة .	0.981	0.000
	يتم تشكيل فرق العمل بطريقة عملية وملائمة في جميع أقسام ودوائر الجامعة	0.981	0.000
القانون والنظام	تتعامل الإدارة مع جميع موظفي الجامعة على اختلاف مستوياتهم بدون تمييز	0.919	0.000
	يساعد موظفي الجامعة بعضهم البعض في العمل	0.945	0.000

دالة إحصائية عند مستوى 5% مستوى معامل الارتباط عند حجم عينة اختبارية (26) شخص (0.3809).

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن معاملات ارتباط بيرسون لعناصر المجال الثالث تراوحت بين (0.919) كحد أدنى وذلك في عنصر القانون والنظام بالمؤشر الأول و كحد أقصى (0.981) وذلك في عنصر فرق العمل، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% مما يشير لوجود درجة عالية من صدق عناصر قيم إدارة المهمة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

د. معاملات الصدق لفقرات مجال (قيم إدارة البيئة):

المجال الرابع يتكون من (3) عناصر وهي : الدفاع والتنافس واستغلال الفرص ويكون لهذه العناصر (6) مؤشرات لقياس مستوى (قيم إدارة البيئة) في جامعة المحمدية مالانج والجدول رقم (8) يوضح نتائج التحقق من قدرة العناصر الموضوعة لهذا المجال على قياس ما وضعت لقياسه وذلك بعد حساب معامل ارتباط بيرسون بقياس معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له.

جدول 8

نتيجة معاملات الصدق لفقرات مجال (قيمة إدارة البيئة)

العناصر	مؤشرات القيم التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الدفاع	تدافع الإدارة بقوة عن مصالحها في سوق العمل	0.941	0.000
	يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في الجامعة	0.983	0.000
التنافس	يدرك كل شخص في الجامعة ضرورة الاهتمام بالعمل	0.982	0.000
	تؤمن الإدارة بشعار "تنافس نحو الأفضل"	0.982	0.000
استغلال الفرص	تقوم الجامعة بتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة وتقديرها	0.982	0.000
	يتم الاهتمام بالفرص ومعالجة التهديدات بشكل مستمر	0.947	0.000

دالة إحصائية عند مستوى 5% مستوى معامل الارتباط عند حجم عينة اختبارية (26) شخص (0.3809).

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن معاملات ارتباط بيرسون لعناصر المجال الثالث تراوحت بين (0.914) كحد أدنى وذلك في عنصر الدفاع بالمؤشر الأول و كحد أقصى (0.982) وذلك في عنصر التنافس، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% مما يشير لوجود درجة عالية من صدق عناصر قيم إدارة البيئة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

د. معاملات الصدق لفقرات المتغير التابع الرضا الوظيفي

الجدول أدناه رقم (9) يوضح قيم معاملات الارتباط لعناصر المتغير التابع الذي يعبر عن الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة المحمدية مالانج حيث جاء هذا المحور مكوناً من (7) عناصر رئيسية و(14) مؤشر تهدف لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة البحث وبالتالي تعميم النتائج على كل مجتمع البحث ولغرض التحقق من قدرة هذه العناصر على قياس ما وضعت لقياسه تم التأكد من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له وكانت النتائج كما يلي :

جدول 9

نتيجة معاملات الصدق لفقرات المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

العناصر الرئيسية	مؤشرات الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
نظام العوائد	الموظف الأكثر كفاءة هو الأكثر أجراً	0.916	0.000
	الموظف الأكثر كفاءة هو الأكثر حوافزاً مادية ومعنوية	0.846	0.000
	يتم ترقية الموظف وزيادة مرتبه	0.812	0.000

0.000	0.949	طريقة اشراف القيادة في الجامعة مناسبة وتحقق الرضا الوظيفي	السياسات التسييرية
0.000	0.875	تتيح لي الوظيفة الحالية تحقيق أهداف المنظمة ولذا أنا راضٍ عنها	
0.000	0.928	لوائح ونظم وإجراءات العمل ملائمة	
0.000	0.819	مكان العمل مناسب والمكونات المادية توفر الراحة للموظف	ظروف العمل
0.000	0.950	توفر الوظيفة اقامة علاقات وبناء صداقات اجتماعية مما يشعر الفرد بالرضا عن العمل	
0.000	0.829	المهام الموكلة لي في وظيفتي مناسبة لي	
0.000	0.950	ساعات العمل مناسبة وتوفر لي الوظيفة أوقات راحة	
0.000	0.866	توفر الوظيفة للموظف التعبير عن رأيه واحترام ذاته	احترام الذات
0.000	0.966	يتم مجابهة الضغوط والتكيف معها	تحمل الضغوط
0.000	0.848	الوظيفة تدعم المكانة الاجتماعية للموظف في المجتمع	المكانة الاجتماعية
0.000	0.794	أنا راضٍ عن حياتي والوظيفة مكلمة لهذا الرضا العام في الحياة	الرضا العام عن الحياة

دالة إحصائية عند مستوى 5% مستوى معامل الارتباط عند حجم عينة اختبارية (26) شخص (0.3809).

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن معاملات ارتباط بيرسون لعناصر المجال المكون للمتغير التابع الرضا الوظيفي تراوحت بين (0.794) كحد أدنى وذلك في عنصر الرضا العام عن الحياة وكحد أقصى (0.966) وذلك في عنصر تحمل الضغوط، وكانت

جميع معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% مما يشير لوجود درجة عالية من صدق عناصر المتغير التابع الرضا الوظيفي وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

وبهذا،،،، يصل الباحث لنتيجة التحقق من صدق أداة البحث بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي باستخدام طريقة بيرسون في الارتباط وكانت القيمة المعيارية هي (0.3809) المستخرجة من الجداول المقابلة لعينة البحث الاختبارية (26) حالة متوافقة مع عناصر الدراسة كلها حيث أنها كلها أكبر من (0.3809) كما أن مستويات الدلالة كلها أقل من المستوى المطلوب وهو (0.05)، وفيما يلي الخطوة الثانية في اثبات صلاحية أداة البحث للقياس وهو التأكد من ثباتها.

2- اختبار الثبات: طريقة ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha):

الثبات كقياس لا بد منه لأنه يختص بتحديد الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال أداة الدراسة على عينة البحث بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات الدراسة يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة وباختصار يعني الثبات ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا ما أعاد الباحث أو جامع البيانات تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد بمجتمع البحث وهذا يحدد قلة التأثير بعوامل الصدفة (coincidence) والعشوائية (Random) على نتائج البحث⁸⁸.

وفيما يلي وبعد إدخال البيانات المراد اختبارها في برنامج (spss) والتطبيق فيما يخص عامل الثبات ألفا كرونباخ حصل الباحث على النتائج التي يضعها في الجدول التالي :

88 - السيد أبو هشام حسن، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS ، كلية التربية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006م، ص 2.

جدول 10

نتيجة اختبار الثبات للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

العوامل	الرمز	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
قيمة إدارة المنظمة	X1	6	0.988
قيمة إدارة المهمة	X2	6	0.997
قيمة إدارة العلاقات	X3	6	0.970
قيمة إدارة البيئة	X4	6	0.987
الرضا الوظيفي	Y	6	0.978

دالة إحصائية عند مستوى 0.6

إن نتائج القياس الإحصائي لمعامل ألفا كرونباخ تؤكد على أن جميع المتغيرات بعناصرها المتنوعة قد تراوحت نتائج ثباتها بين (0.978) وبين (0.997) وهي قيم أكبر من القيمة المعيارية (0.6) حيث كانت قيمتها في متغير قيمة إدارة المنظمة (0.988) وفي متغير قيمة إدارة المهمة (0.997) وفي متغير قيمة إدارة العلاقات (0.970) وفي متغير قيمة إدارة البيئة (0.987) وفي المتغير التابع الرضا الوظيفي (0.978) وبالتالي يتضح أن بيانات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وعليه يمكن الاعتماد عليها في قياس وتحليل نتائج الدراسة على مجتمع البحث وعينته وهو جامعة المحمدية مالانج.

وبهذا،،،، يصل الباحث لنتيجة التحقق من ثبات أداة البحث بالاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ المستخدمة في البحوث الوصفية كثيراً وكانت القيمة المعيارية (0.6) تتوافق مع تلك القيمة حيث كلها أكبر منها وبالتالي يدل هذا الناتج على أن الاستبانة ثابتة وأنها تعطي نتائج واحدة لو أعيد توزيعها أكثر من مرة على مجتمع البحث وفيما يلي الخطوة المتعلقة بتطبيق كامل الاستبيان وتوزيعه على مجتمع البحث وبالتحديد على عينته المختارة.

3- عينة البحث النهائية

قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة البحث (المترجم للغة الاندونيسية) المأخوذة من مجتمع الدراسة بطريقة قصدية نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة كما الباحث وضع ذلك في الباب الثالث وبعد أن قام الباحث بنفسه ولعدة أيام بتوزيع الاستبيانات بعدد (265) استبيان في جامعة المحمدية مالانج وشمل إدارتها ووكلياتها المختلفة قد حصل في المحصلة على عدد (254) استبيان وهو يمثل استبيان صالح للقياس وكان التوصل لذلك كما يلي:

جدول 11

عينة البحث النهائية

العدد النهائي	غير صالح	الفاقد منها	الاستبيان الموزعة
254	6	5	265

وبهذا،،،،، يصل الباحث لنتيجة أن عدد الاستبيانات الصالحة للتطبيق والتي يمكن إجراء المعالجة الإحصائية عليها هي (254) حيث أن عدد 5 منها لم يتم استرجاعه من الموظفين وعدد 6 بها أخطاء في الكتابة فتم استبعادها وبالتالي تأتي الخطوة التالية وهي المعالجة الإحصائية.

4- تفريغ الاستبانة وترميزها

قام الباحث بتفريغ الاستبيان ونقل بيانات كل نسخة منه إلى برنامج الاكسل لكي يتم تنظيمه وإجراء عدد من المعالجات الإحصائية قبل تفريغه في برنامج (spss) الإصدار (22) وبالتالي تطبيق عدة معالجات وعمليات به، بعدها قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لكل الإجابات في كل المتغيرات وقام بترميزها ثم نقلها إلى برنامج (spss) وأجراء المعالجات الإحصائية التالية :

- 1- احتساب المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ويستفاد منه في إثبات الفرضين الأولين.
- 2- احتساب الانحراف المعياري (Distination Stander) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي ويستفاد منه في إثبات الفرضين الأولين.
- 3- احتساب الوزن النسبي للبيانات من متوسطها الحسابي ويستفاد منه في إثبات الفرضين الأولين حيث قام الباحث بتحديد الوزن النسبي للبيانات من خلال المعادلة التالية:

$$100 \times \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5}$$
- 4- احتساب الشروط الكلاسيكية للبيانات ويستفاد منه في إثبات صحة النموذج للقياس ككل.
- 5- إيجاد ترتيب البيانات ويستفاد منه في تحليل كل الفرضيات.
- 6- احتساب قيمة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (Correlation Coefficient Person) ويستفاد منه في إثبات الفرضية الثالثة.
- 7- احتساب الانحدار الخطي المتعدد أنوفا ويستفاد منه في إثبات الفرضية الثالثة.
- 8- احتساب قيمة واختبار (T-Test) ويستفاد منه في إثبات صحة التحليل للفرضية الثالثة.
- 9- إيجاد الوزن الحسابي المرجح (Weighted Mean) المتضمن في جدول ليكارت لقياس الاستبانة (من 1 إلى 5) وذلك بتحديد ترتيب الفقرات وعواملها من خلال إيجاد المدى، والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح) ويحتسب لمعرفة مدى ارتفاع أو

انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العناصر) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط موزون مرجح⁸⁹. وطريقة ذلك أنه تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدي (5-4 = 1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5 = 0,80)، بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:-

جدول 12

درجات الوزن الحسابي المرجح

التصنيف	الوصف	الدرجة	تقسيم المقياس
مرتفع جداً	أوافق بشدة	>85%	4,21-5,00
مرتفع	أوافق	75-85%	3,41-4,20
متوسط	محايد	65-75%	2,61 - 3,40
منخفض	أعارض	55-65%	1,81-2,60
منخفض جداً	أعارض بشدة	<55%	1,00 - 1,80

وبهذا،،،، يصل الباحث لنتيجة أن عدد الاستبيانات الصالحة للتطبيق والتي يمكن إجراء المعالجة الإحصائية عليها هي (254) استبانة حيث أن عدد (5) منها لم يتم استرجاعه من الموظفين وعدد (6) بها أخطاء في الكتابة فتم استبعادها.

89 - محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الرياض معهد الإدارة العامة، 2005م، ص 178.

5- التأكد من صلاحية النموذج

من المتعارف عليه عند إجراء وتطبيق معادلة الانحدار الخطي المتعدد الذي يقيس العلاقة بين متغيرات مستقلة ومتغير تابع أو أكثر أن يتم التحقق من شروط النموذج وعليه فقد أجرى الباحث كما هو موضح بالنتائج الإحصائية أدناه تحليلاً إحصائياً مستخدماً برنامج (spss) الإصدار (22) لغرض اختبار الشروط لبيانات المتغيرات لهذه الدراسة وهي على النحو التالي:

أ. اختبار شرط الخطية المتعددة

ب. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ج. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (P P)

د. اختبار قيمة (R^2) .

أ- اختبار شرط الخطية المتعددة (Multicollinearity Test)

ويتحقق هذا الشرط في حالة عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة وهي (قيمة إدارة المنظمة X1 وقيمة إدارة المهمة X2 وقيمة إدارة العلاقات X3 وقيمة إدارة البيئة X4) وعند النظر إلى نتيجة الاختبار بواسطة برنامج (spss) يتضح أن هذا الشرط متحقق في النموذج حيث أن قيمة قيم (VIF) هي أقل من (10) لجميع المتغيرات المستقلة كما أن قيمة (Tolerance) هي أكبر من 0.05 والنتائج كما يلي:

جدول 13

نتيجة اختبار شرط الخطية المتعددة للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	قيمة (VIF)	قيمة (Tolerance)	التحقق
X1	1.413	0.708	متحقق
X2	1.428	0.700	متحقق

متحقق	0.614	1.628	X3
متحقق	0.660	1.514	X4

ب- اختبار شرط التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Test)

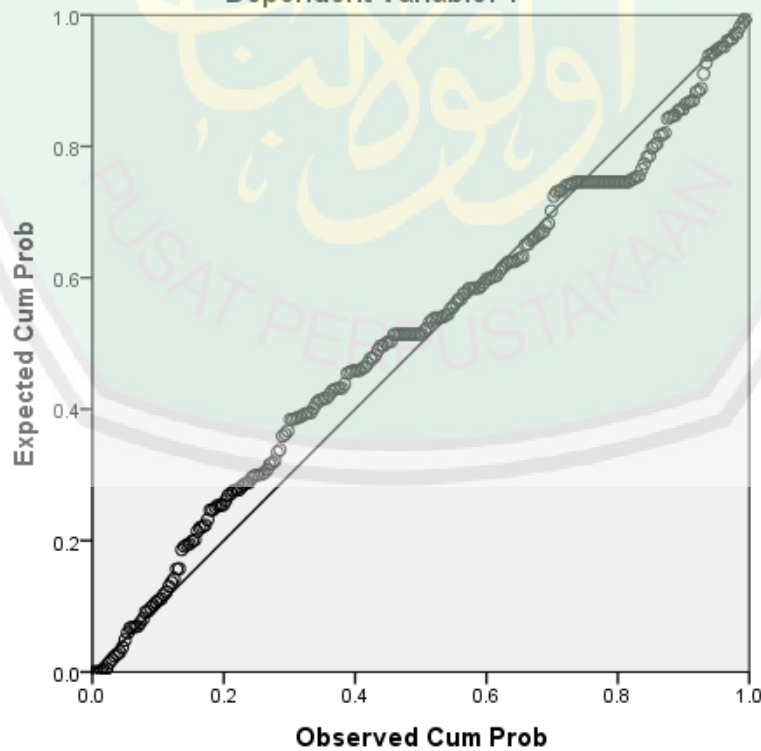
ويتحقق هذا الشرط بأن تكون البيانات لكل متغير مستقل (قيمة إدارة المنظمة X1 وقيمة إدارة المهمة X2 وقيمة إدارة العلاقات X3 وقيمة إدارة البيئة X4) في شكل قطري من أسفل إلى أعلى، وبالنظر إلى نتيجة الاختبار بواسطة برنامج (spss) يتضح أن هذا الشرط متحقق في النموذج حيث أن خط البيانات يبدو على شكل قطري لجميع المتغيرات المستقلة وذلك بالنظر إلى (pp) وكما يلي حسب الشكل رقم (3) :

رسم توضيحي 3

نتيجة اختبار شرط التوزيع الطبيعي للبيانات

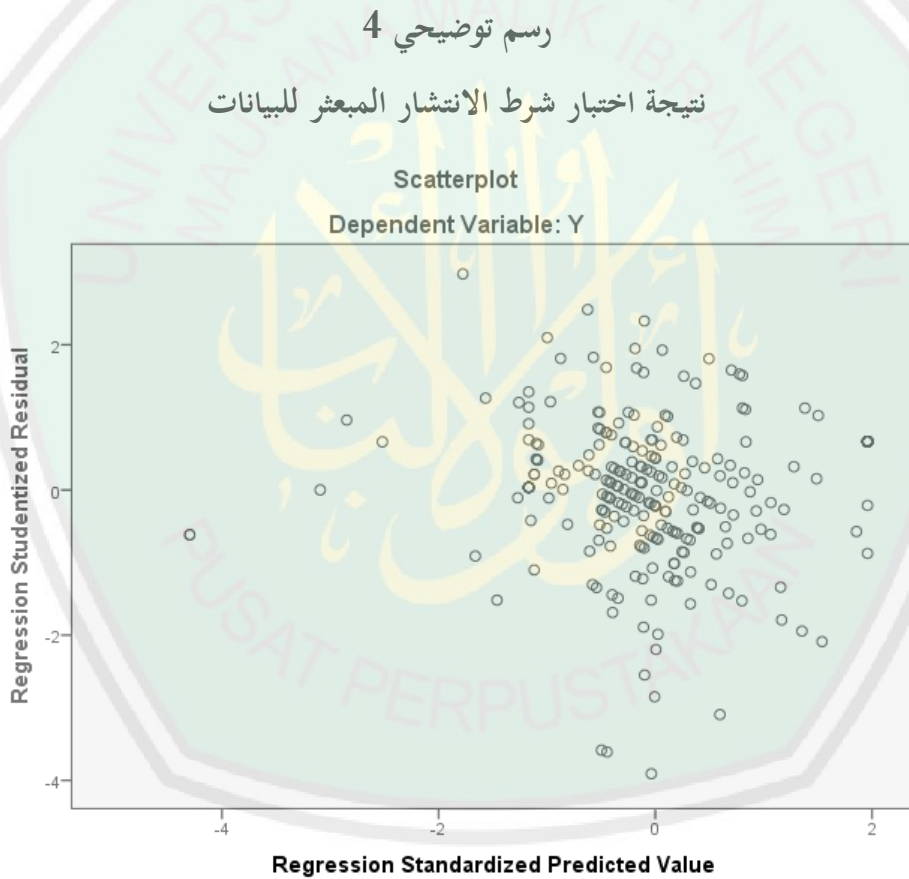
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



ج- اختبار شرط الانتشار المبعثر (Heteroscedasticity Test)

ويتحقق هذا الشرط عندما تكون نتيجة الاختبار للبيانات لكل المتغيرات المستقلة وهي (قيمة إدارة المنظمة X1 وقيمة إدارة المهمة X2 وقيمة إدارة العلاقات X3 وقيمة إدارة البيئة X4) ليست على نمط توزيعي معين بل تكون البيانات منتشرة عشوائياً حول نقطة الصفر، وعند النظر إلى نتيجة الاختبار بواسطة برنامج (SPSS) في الفرضية يتضح أن هذا الشرط متحقق حيث البيانات تنتشر حول الصفر وأنها بشكل عشوائي ومبعثر وكما يلي حسب الشكل رقم (4) :



د- اختبار قيمة (R^2)

يشير هذا الاختبار إلى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير جزء من المتغير التابع الرضا الوظيفي في جامعة الحمديّة مالانج، وبالنظر إلى نتيجة القياس بواسطة برنامج (SPSS)

يتضح أن قيمة (R^2) مناسبة حيث بلغت (0.380) فيما بلغت (R) التصحيحية المؤكدة لها (0.370) مما يعني أن للمتغيرات المستقلة (قيمة إدارة المنظمة X_1 وقيمة إدارة المهمة X_2 وقيمة إدارة العلاقات X_3 وقيمة إدارة البيئة X_4) قدرة على تفسير المتغير التابع الرضا الوظيفي في جامعة المحمدية مالانج بنسبة (37%) وأن هذا يعني كذلك أن بقية القيمة تفسره عوامل أخرى ليست القيم التنظيمية وهي قيمة (63%).

وبهذا،،،،، يصل الباحث لنتيجة التحقق صحة نموذج الدراسة حسب الشروط المتعارف عليها في الانحدار الخطي المتعدد (الشروط الكلاسيكية) وفيما يلي يقوم بالخطوة التالية وهي اختبار الفرضيات التي حددتها هذه الدراسة الوصفية.

6- اختبار الفرضيات والتحقق منها

أ- اختبار الفرضية الأولى:

(توجد مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج)

وللتعرف على ما إذا كانت هناك مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج تم استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات لإثبات الفرضية الأولى وكما هو معلوم لإيجاد ذلك لابد من قياس مستويات المتغيرات بإيجاد متوسطات الأوزان المرجحة لها كما لابد من إيجاد كلاً من مقاييس النزعة المركزية وهي الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والأخير يحصل عن طريق قياس متوسط كل إجابة من كل فقرة من فقرات الاستبانة، واتباع الباحث الخطوات الخاصة بهذا التحليل في برنامج (SPSS) حصل على النتائج التالية:

1- عناصر قيمة إدارة المنظمة:

الجدول التالي رقم (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات والأوزان النسبية ومستوى الموافقة والرتبة لعناصر المتغير المستقل الأول.

جدول 14

نتيجة مستويات قيمة إدارة المنظمة بالجامعة المحمدية مالانج

الرتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات (الفقرات)	العناصر
2	أوافق بشدة	90.460	0.6009	4.523	تميز الإدارة بقدرتها على التأثير في الموظفين بالجامعة	القوة
3	أوافق بشدة	88.66	0.6235	4.433	تبذل الإدارة جهود كبيرة في تطوير أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم	
5	أوافق بشدة	87.32	0.5929	4.366	تقوم الإدارة بمنح الصلاحيات اللازمة للمديرين لممارسة أعمالهم	الصفوة
1	أوافق بشدة	90.540	0.5874	4.527	تقوم الإدارة بإعطاء فرص حقيقية للموظفين ذوي القدرات الإدارية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	
4	أوافق بشدة	88.42	0.6157	4.421	تمنح الإدارة مكافآت كبيرة للمدراء المتميزين	المكافأة
6	أوافق بشدة	87.48	0.5533	4.374	تكافئ الإدارة الموظفين الذين يساهمون في نجاح الجامعة	

من خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول أعلاه رقم (14) يتضح أن مستويات المتغير المستقل الأول وهو قيمة إدارة المنظمة في الجامعة المحمدية مالانج مرتفعة حيث جاء متوسطها الإجمالي في درجة مرتفع جداً على مقياس ليكرت حيث جاء عنصر

الصفوة عند المؤشر الثاني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.527) وانحراف معياري بلغ (0.5874) ووزن نسبي بلغ (90.54)، بينما جاء عنصر القوة عند المؤشر الأول في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.523) وانحراف معياري بلغ (0.6009) وبوزن نسبي بلغ (90.460) وهكذا مرتباً حسب بيانات الجدول أعلاه.

2- عناصر قيم إدارة المهمة:

الجدول التالي رقم (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات والأوزان النسبية ومستوى الموافقة والرتبة لعناصر المتغير المستقل الثاني.

جدول 15

نتيجة مستويات قيمة إدارة المهمة بالجامعة المحمدية مالانج

الرتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات (الفقرات)	العناصر
1	أوافق بشدة	88.100	0.6005	4.405	تلقي قرارات الإدارة احتراماً وقبولاً لدى موظفي الجامعة	الفعالية
2	أوافق بشدة	87.620	0.5828	4.381	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات لموظفي الجامعة بشكل واضح	
3	أوافق بشدة	86.440	0.6208	4.322	تستخدم الموارد المالية بكفاءة في الجامعة	الاقتصاد
4	أوافق بشدة	85.420	0.6357	4.271	تشتهر الجامعة بخدماها المتميزة	
6	أوافق	84.320	0.6975	4.216	يفتخر موظفو الجامعة بعملهم	الكفاءة
5	أوافق بشدة	85.180	0.6796	4.259	يتم اتخاذ القرارات داخل الجامعة بطريقة علمية سليمة	

من خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول أعلاه رقم (15) يتضح أن مستويات المتغير المستقل الثاني وهو قيمة إدارة المهمة في جامعة محمدية بمالانج مرتفعة لكنها بالمحمل أقل بقليل من المتغير السابق قيم إدارة المنظمة حيث جاء متوسطها الإجمالي في درجة مرتفع جداً على مقياس ليكارت وقد جاء عنصر الفعالية بالمؤشر الأول في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.405) بلغ وانحراف معياري بلغ (0.6005) ووزن نسبي بلغ (88.100)، بينما جاء المؤشر الثاني من نفس العنصر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.381) وانحراف معياري بلغ (0.5828) ووزن نسبي بلغ (87.620) وهكذا مرتباً حسب بيانات الجدول أعلاه.

3- عناصر قيم إدارة العلاقات:

الجدول التالي رقم (16) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات والأوزان النسبية ومستوى الموافقة والرتبة لعناصر المتغير المستقل الثالث.

جدول 16

نتيجة مستويات قيمة إدارة العلاقات بالجامعة المحمدية مالانج

الرتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات (الفقرات)	العناصر
3	أوافق بشدة	86.220	0.6237	4.311	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين يتعثرون في بداية عملهم	العدل
4	أوافق بشدة	86.140	0.6773	4.307	تبدي الإدارة اهتماماً كبيراً بالعمل الجماعي وتشجعه	
1	أوافق بشدة	87.160	0.6484	4.358	تعزز القواعد والإجراءات التنظيمية في الجامعة العدالة والمساواة	فرق العمل

2	أوافق بشدة	86.600	0.6293	4.330	يتم تشكيل فرق العمل بطريقة عملية وملائمة في جميع أقسام ودوائر الجامعة	
5	أوافق بشدة	85.580	0.6920	4.279	تتعامل الإدارة مع جميع موظفي الجامعة على اختلاف مستوياتهم بدون تمييز	القانون والنظام
6	أوافق بشدة	85.500	0.6674	4.275	يساعد موظفي الجامعة بعضهم البعض في العمل	

من خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول أعلاه رقم (16) يتضح أن مستويات المتغير المستقل الثالث وهو قيم إدارة العلاقات في جامعة لمحمدية بمالانج مرتفعة حيث جاء متوسطها الإجمالي في درجة مرتفع جداً على مقياس ليكارت وقد جاء عنصر فرق العمل عند المؤشر الأول في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.358) وانحراف معياري بلغ (0.6484) ووزن نسبي بلغ (87.160)، بينما جاء نفس العنصر عند المؤشر الثاني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.330) وانحراف معياري بلغ (0.6293) وبوزن نسبي بلغ (86.600) وهكذا مرتباً حسب بيانات الجدول أعلاه.

4- عناصر قيم إدارة البيئة:

الجدول التالي رقم (17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات والأوزان النسبية ومستوى الموافقة والرتبة لعناصر المتغير المستقل الرابع.

جدول 17

نتيجة مستويات قيمة إدارة البيئة بالجامعة المحمدية مالانج

العناصر	المؤشرات (الفقرات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة	الرتبة
الدفاع	تدافع الإدارة بقوة عن مصالحها في سوق العمل	4.295	0.6619	85.900	أوافق بشدة	6
	يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في الجامعة	4.358	0.6545	87.160	أوافق بشدة	1
التنافس	يدرك كل شخص في الجامعة ضرورة الاهتمام بالعمل	4.338	0.6059	86.760	أوافق بشدة	3
	تؤمن الإدارة بشعار "تنافس نحو الأفضل"	4.318	0.6508	86.360	أوافق بشدة	5
استغلال الفرص	تقوم الجامعة بتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة وتقديرها	4.334	0.6177	86.680	أوافق بشدة	4
	يتم الاهتمام بالفرص ومعالجة التهديدات بشكل مستمر	4.354	0.6656	87.080	أوافق بشدة	2

من خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول أعلاه رقم (17) يتضح أن مستويات المتغير المستقل الرابع وهو قيمة إدارة البيئة في جامعة لمحمدية بمالانج مرتفعة حيث جاء متوسطها الإجمالي في درجة مرتفع جداً باستثناء عنصر فرعي واحد جاء على درجة موافق على مقياس ليكارت فقد جاء عنصر الدفاع عند المؤشر الثاني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.358) وانحراف معياري بلغ (0.6545) ووزن نسبي بلغ (87.160)، بينما جاء عنصر استغلال الفرص عند المؤشر الثاني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.354) وانحراف معياري بلغ (0.6656) وبوزن نسبي بلغ (87.080) وهكذا مرتباً حسب بيانات الجدول أعلاه.

وبهذا،،،،، يصل الباحث لنتيجة أن الفرضية الأولى صحيحة حيث توجد مستويات مناسبة ومرتفعة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج حيث كانت على مقياس ليكارت على درجة موافق بشدة بمتوسط عام (4.348) ويكون ترتيب متغيراتها الرئيسية على كما هو موضح في الجدول أدناه رقم (18):

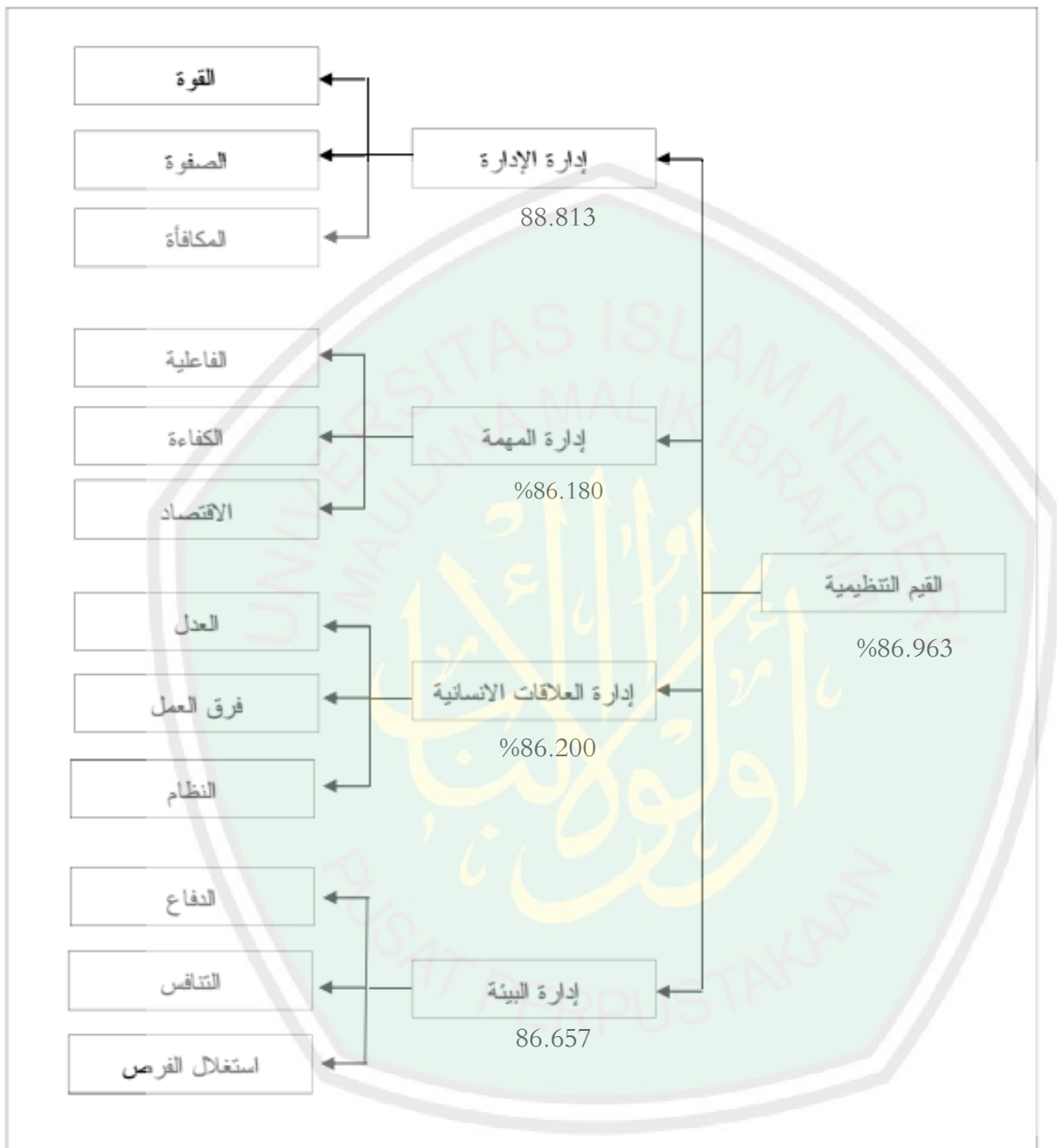
جدول 18

ملخص نتيجة مستويات القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج

المتغير المستقل	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة	الرتبة
قيمة إدارة المنظمة	X1	4.440	88.813	موافق بشدة	الأول
قيمة إدارة البيئة	X4	4.333	86.657	موافق بشدة	الثاني
قيمة إدارة العلاقات	X3	4.310	86.200	موافق بشدة	الثالث
قيمة إدارة المهمة	X2	4.309	86.180	موافق بشدة	الرابع
المتوسط الكلي	-	4.348	86.963	موافق بشدة	-

وتم احتساب الجدول السابق بحساب متوسط كل متغير على حدى (متوسط عام لمتوسطات المتغير وكذلك متوسط عام للأوزان النسبية للمتغير) وحسب الشكل التالي رقم (5) المستوحى من الإطار النظري وحسب نظرية وودكوك (1995م) والذي يوضح الباحث من خلاله نتائج الدراسة للفرضية الأولى.

رسم توضيحي 5
ملخص نتيجة مستويات القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج



ب- اختبار الفرضية الثانية :

(توجد مستويات مناسبة من الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج)

وللتعرف على ما إذا كانت هناك مستويات مناسبة من الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج تم استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات لإثبات الفرضية الثانية وكما هو معلوم لإيجاد ذلك لابد من قياس مستويات المتغيرات بقياس متوسطات الأوزان المرجحة لها كما لابد من إيجاد كلاً من مقاييس النزعة المركزية وهي الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والأخير يحصل عن طريق قياس متوسط كل إجابة من كل فقرة من فقرات الاستبانة، وبتابع الباحث نفس الخطوات السابقة في تحليل الفرضية الأول في برنامج (spss) حصل على النتائج التالية الموضحة في الجدول أدناه رقم (19) :

جدول 19

نتيجة مستويات الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج

العناصر	المؤشرات (الفقرات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة	الرتبة
الأجر	الموظف الأكثر كفاءة هو الأكثر أجراً	4.496	0.6271	89.920	أوافق بشدة	1
الحوافز	الموظف الأكثر كفاءة هو الأكثر حوافزاً مادية ومعنوية	4.389	0.6043	87.780	أوافق بشدة	3
الترقية	يتم ترقية الموظف وزيادة مرتبه	4.393	0.6115	87.860	أوافق بشدة	2
نمط الإشراف	طريقة اشراف القيادة في الجامعة مناسبة وتحقق الرضا الوظيفي	4.338	0.6188	86.760	أوافق بشدة	6
قيم وأهداف المنظمة	تتيح لي الوظيفة الحالية تحقيق أهداف المنظمة ولذا أنا راضٍ عنها	4.346	0.6638	86.920	أوافق بشدة	5
سياسة المنظمة	لوائح ونظم وإجراءات العمل ملائمة	4.346	0.6579	86.920	أوافق بشدة	4

9	أوافق بشدة	86.140	0.6772	4.307	مكان العمل مناسب والمكونات المادية توفر الراحة للموظف	ظروف العمل المادية
8	أوافق بشدة	86.220	0.6424	4.311	توفر الوظيفة اقامة علاقات وبناء صداقات اجتماعية مما يشعر الفرد بالرضا عن العمل	الظروف الاجتماعية
7	أوافق بشدة	86.360	0.6068	4.318	المهام الموكلة لي في وظيفتي مناسبة لي	محتوى العمل
10	أوافق بشدة	85.900	0.6313	4.295	ساعات العمل مناسبة وتوفر لي الوظيفة أوقات راحة	ساعات العمل
11	أوافق بشدة	85.420	0.5906	4.271	توفر الوظيفة للموظف التعبير عن رأيه واحترام ذاته	تقدير واحترام الفرد
14	أوافق	79.760	0.9303	3.988	يتم مجابهة الضغوط والتكيف معها	التكيف ومواجهة الضغوط
13	أوافق	81.320	0.7644	4.066	الوظيفة تدعم المكانة الاجتماعية للموظف في المجتمع	دعم المكانة الاجتماعية
12	أوافق	82.580	0.7615	4.129	أنا راضٍ عن حياتي والوظيفة مكلمة لهذا الرضا العام في الحياة	التكامل في الرضا

من خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول أعلاه رقم (19) يتضح أن مستويات المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي في جامعة محمدية بمالانج مرتفعة حيث جاء متوسطها الإجمالي في درجة مرتفع جداً على مقياس ليكارت فقد جاء الأجر في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ (4.496) وانحراف معياري بلغ (0.6271) ووزن نسبي بلغ (89.92)، بينما جاء عنصر الترقية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.393) وانحراف معياري بلغ (0.6115) ووزن نسبي بلغ (87.860)، بينما جاء عنصر الحوافز في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.389) وانحراف معياري بلغ (0.6043) ووزن نسبي بلغ (87.78) وهكذا مرتباً حسب بيانات الجدول أعلاه.

وبهذا،،،،، يصل الباحث لنتيجة أن الفرضية الثانية صحيحة حيث توجد مستويات مناسبة ومرتفعة من الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج حيث كانت على مقياس ليكارت على درجة موافق بشدة بمتوسط عام (4.285) ويكون ترتيب عناصرها الفرعية على كما هو موضح في الجدول أدناه رقم (20) :

جدول 20

ملخص نتيجة مستويات الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج

الرتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	العناصر
1	أوافق بشدة	89.920	4.496	الأجر
2	أوافق بشدة	87.860	4.393	الترقية
3	أوافق بشدة	87.780	4.389	الحوافز
4	أوافق بشدة	86.920	4.346	سياسة المنظمة
5	أوافق بشدة	86.920	4.346	قيم وأهداف المنظمة
6	أوافق بشدة	86.760	4.338	نمط الإشراف
7	أوافق بشدة	86.360	4.318	محتوى العمل
8	أوافق بشدة	86.220	4.311	الظروف الاجتماعية
9	أوافق بشدة	86.140	4.307	ظروف العمل المادية

10	أوافق بشدة	85.900	4.295	ساعات العمل
11	أوافق بشدة	85.420	4.271	تقدير واحترام الفرد
12	أوافق	82.580	4.129	التكامل في الرضا
13	أوافق	81.320	4.066	دعم المكانة الاجتماعية
14	أوافق	79.760	3.988	التكيف ومواجهة الضغوط
—	أوافق بشدة	%85.704	4.285	المتوسط الكلي

وتم احتساب الجدول السابق بمقارنة وترتيب المتوسط والوزن النسبي لكل عنصر فرعي من المتغير التابع على حدى.

ج- اختبار الفرضية الثالثة :

(توجد علاقة طردية بين القيم التنظيمية من حيث: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) بشكل جماعي وكلاً على حدى مع مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج)

يقوم الباحث فيما يلي باختبار الفرضية الثالثة وذلك على أساس افتراض العلاقة بشكل جماعي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع ثم بشكل فردي كلاً على حدى :

بداية لغرض إثبات العلاقة بشكل جماعي أو كلي بين المتغيرات المستقلة مجتمعة وفي وقت واحد وبين المتغير التابع يجد الباحث أن النتائج بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وباستخراج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة والتباين بين المتغيرات المستقلة وهي: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) مجتمعة

وبين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) ومقارنة مستوى الدلالة المعنوية ودرجة الارتباط بين المتغيرات وكذلك قيمة (F) الجدولية والمحسوبة كانت النتائج على النحو التالي :

جدول 21

نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع بشكل جماعي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	16.331	4	4.083	38.091	0.000
داخل المجموعات	26.689	249	0.107		
التباين الكلي	43.020	253			
معامل الارتباط (R)	0.616	معامل التحديد (R^2)	0.370		

حيث كانت نتائج تحليل التباين بالجدول السابق رقم (21) توضح ما يلي :

1- إن مستوى الدلالة المعنوية في نموذج (أنوفا) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المطلوبة والقياسية 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي كما أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (38.091) للمتغير التابع الرضا الوظيفي هي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (3.2) وهذا يؤكد على صحة الفرضية الثالثة.

2- بالنظر لقيمة الارتباط بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع أي بين القيم التنظيمية وبين الرضا الوظيفي يجد الباحث أن قيمة الارتباط (0.616) هي قيمة مناسبة وأعلى من قيمة الارتباط القياسية حسب جدول بيرسون وهي (0.194) مما يؤكد على وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرات محل الدراسة بالجامعة المحمدية مالانج.

3- تشير قيمة معامل التحديد للارتباط البالغة (0.370) أن نسبة (37%) من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة الرضا الوظيفي (المتغير التابع) تعزى إلى التغيرات في القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة مجتمعة) وأن نسبة (63%) يعزى لعوامل أخرى.

وبهذا،،،، يصل الباحث لنتيجة أن الفرضية الثالثة في الشق المتعلق بالتأثر الكلي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وفي وقت واحد صحيحة وبالتالي تقبل الفرضية، حيث وجد الباحث من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) وبتطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومعاملات الارتباط أن العوامل المستقلة: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) مجتمعة أي بشكل جماعي وفي وقت واحد تؤثر إيجابياً في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، حيث أن مستوى الدلالة المعنوية هو (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وأن درجة الارتباط بين هذه العوامل كان بدرجة (0.616)، والخطوة التالية هي تحليل نتائج العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي) كلاً على حدى.

أ- العلاقة بين قيمة إدارة المنظمة وبين الرضا الوظيفي :

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف إلى كشف وتحليل العلاقة بين قيمة إدارة المنظمة وبين الرضا الوظيفي كانت نتائج التحليل الإحصائي توضح ما يلي حسب الجدول أدناه رقم (22) :

جدول 22

نتيجة الانحدار الخطي لإثبات العلاقة بين قيمة إدارة المنظمة وبين الرضا الوظيفي

العلاقة	T المحسوبة	T الجدولية	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة	النتيجة
قيمة إدارة المنظمة مع الرضا الوظيفي	5.695	1.96	0.367	0.000	توجد علاقة طردية موجبة

1- أن مستوى الدلالة المعنوية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤكد على قبول الفرضية في جزئها المتعلق بالمتغير المستقل الأول وبالتالي وجود علاقة بين القيم التنظيمية من خلال التركيز على قيمة إدارة المنظمة مع الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المحمدية مالانج.

2- أن قيمة معامل الانحدار الموجبة (B) والتي تبلغ (0.367) تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين ويعني ذلك أنه كلما زادت قيمة إدارة المنظمة كلما زادت قيمة درجة الرضا الوظيفي وحدة واحدة مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى بالمعادلة.

3- أنه من خلال النظر إلى قيمة (T) المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي (5.695) بينما القيمة الجدولية هي (1.96)، وهذا يقود الباحث إلى قبول الفرضية الثالثة في هذه الدراسة في جزئها الأول أي: وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية من حيث (قيمة إدارة المنظمة) مع مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج.

ب- العلاقة بين قيمة إدارة المهمة وبين الرضا الوظيفي

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف إلى كشف وتحليل العلاقة بين قيمة إدارة المهمة وبين الرضا الوظيفي كانت نتائج التحليل الإحصائي توضح ما يلي حسب الجدول أدناه رقم (23) :

جدول 23

نتيجة الانحدار الخطي لإثبات العلاقة بين قيمة إدارة المهمة وبين الرضا الوظيفي

العلاقة	T المحسوبة	T الجدولية	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة	النتيجة
قيمة إدارة المهمة مع الرضا الوظيفي	4.094	1.96	0.230	0.000	توجد علاقة طردية موجبة

1- أن مستوى الدلالة المعنوية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤكد على قبول الفرضية في جزئها المتعلق بالمتغير المستقل الثاني أي وجود علاقة بين القيم التنظيمية من خلال التركيز على قيمة إدارة المهمة مع الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المحمدية مالانج.

2- أن قيمة معامل الانحدار الموجبة (B) والتي تبلغ (0.230) تشير إلى وجود العلاقة الطردية بين المتغيرين ويعني ذلك أنه كلما زادت قيمة إدارة المهمة كلما زادت قيمة درجة الرضا الوظيفي وحدة واحدة مع افتراض إثبات المتغيرات الأخرى بالمعادلة.

3- أنه من خلال النظر إلى قيمة (T) المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي (4.094) بينما القيمة الجدولية هي (1.96)، وهذا يقود

الباحث إلى قبول الفرضية الثالثة في هذه الدراسة في جزئها الثاني أي: وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية من حيث (قيمة إدارة المهمة) مع مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج.

ج- العلاقة بين قيمة إدارة العلاقات وبين الرضا الوظيفي

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف إلى كشف وتحليل العلاقة بين قيمة إدارة العلاقات وبين الرضا الوظيفي كانت نتائج التحليل الإحصائي توضح ما يلي حسب الجدول أدناه رقم (24) :

جدول 24

نتيجة الانحدار الخطي لإثبات العلاقة بين قيمة إدارة العلاقات وبين الرضا الوظيفي

العلاقة	T المحسوبة	T الجدولية	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة	النتيجة
قيمة إدارة العلاقات مع الرضا الوظيفي	1.279	1.96	0.078	0.202	لا توجد علاقة

1- أن مستوى الدلالة المعنوية بلغت (0.202) وهي أكبر درجة من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤكد على عدم قبول الفرضية في جزئها المتعلق بالمتغير المستقل الثالث وبالتالي لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية بمتغير قيمة إدارة العلاقات مع الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المحمدية مالانج.

2- أنه من خلال النظر إلى قيمة (T) المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي (1.279) بينما القيمة الجدولية هي (1.96) ، وهذا يقود

الباحث إلى رفض هذا الجزء من الفرضية الثالثة من هذه الدراسة أي: عدم وجود علاقة بين القيم التنظيمية من حيث (قيمة إدارة العلاقات) مع مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج.

3- مما يؤكد على عدم وجود علاقة خطية بين قيمة إدارة العلاقات والرضا الوظيفي أن قيمة معامل الانحدار (B) والتي تبلغ (0.078) ضعيفة جداً.

د- العلاقة بين قيمة إدارة البيئة وبين الرضا الوظيفي

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف إلى كشف وتحليل العلاقة بين قيمة إدارة البيئة وبين الرضا الوظيفي كانت نتائج التحليل الإحصائي توضح ما يلي حسب الجدول أدناه رقم (25) :

جدول 25

نتيجة الانحدار الخطي لإثبات العلاقة بين قيمة إدارة البيئة وبين الرضا الوظيفي

العلاقة	T المحسوبة	T الجدولية	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة	النتيجة
قيمة إدارة البيئة مع الرضا الوظيفي	2.137	1.96	0.121	0.034	توجد علاقة طردية موجبة

1- أن مستوى الدلالة المعنوية بلغت (0.034) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤكد على قبول الفرضية في جزئها المتعلق بالمتغير المستقل الرابع وهو وجود علاقة بين القيم التنظيمية من خلال التركيز على قيمة إدارة البيئة مع الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المحمدية مالانج.

2- أن قيمة معامل الانحدار الموجبة (B) والتي تبلغ (0.121) تشير إلى وجود العلاقة الطردية بين المتغيرين ويعني ذلك أنه كلما زادت قيمة إدارة البيئة كلما زادت قيمة درجة الرضا الوظيفي وحدة واحدة مع افتراض اثبات المتغيرات الأخرى بالمعادلة.

3- أنه من خلال النظر إلى قيمة (T) المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي (2.137) بينما القيمة الجدولية هي (1.96)، وهذا يقود الباحث إلى قبول الفرضية الثالثة في هذه الدراسة في جزئها الرابع أي: وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية من حيث (قيمة إدارة البيئة) مع مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج.

وبهذا،،،،، يصل الباحث لنتيجة أن الفرضية الثالثة في الشق الثاني المتعلق بالتأثر الجزئي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع كلاً على حدى هي فرضية صحيحة وتدعم النتيجة السابقة من نتائج هذه الفرضية في الشق الأول منها باستثناء متغير إدارة العلاقات حيث تبين أن مستوى الدلالة المعنوية وبقية معاملات الانحدار له تشير لعدم وجود علاقة بينه وبين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) حيث أن مستوى الدلالة المعنوية لهذا المتغير بلغ (0.212) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

أما بقية المتغيرات المستقلة وهي: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة البيئة) تشير كل معاملاتها وقيمها الظاهرة من التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) إلى صحة هذه الفرضية بشأنها حيث أن مستويات الدلالة بها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وكما موضح في الجدول التالي رقم (26) وكذلك الشكل أدناه

رقم (6) :

جدول 26

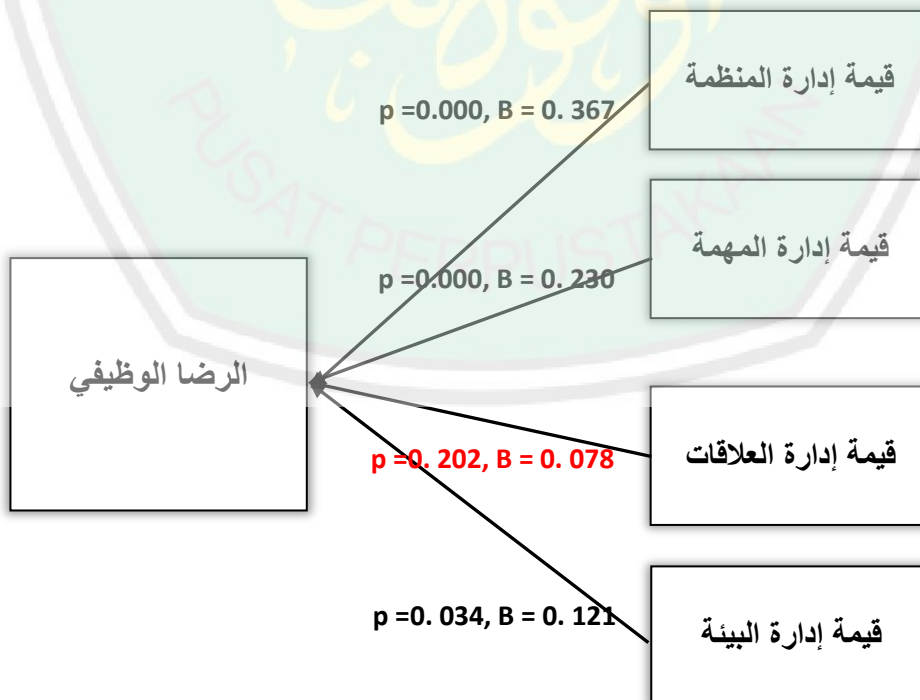
ملخص نتيجة العلاقة بين القيم التنظيمية وبين الرضا الوظيفي بشكل جزئي

الترتيب	الوصف	المعنوية Sig	قيمة T	قيمة المعامل	رمز المعامل	اسم المعامل
-	دالة	0.005	2.841	0.810	X	القيم التنظيمية
الأول	دالة	0.000	5.695	0.367	X1	قيمة إدارة المنظمة
الثاني	دالة	0.000	4.094	0.230	X2	قيمة إدارة البيئة
الرابع	غير دالة	0.202	1.279	0.078	X3	قيمة إدارة العلاقات
الثالث	دالة	0.034	2.137	0.121	X4	قيمة إدارة المهمة

وعن طريق الجدول السابق رقم (26) يمكن الوصول إلى خلاصة تحليل الانحدار والمتمثلة في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهي كما يلي:

$$Y = a + b_1 + b_2 + b_3 + b_4 + e$$

$$Y = 0.810 + (X_1) 0.367 + (X_2) 0.230 + (X_3) 0.078 + (X_4) 0.121$$



رسم توضيحي 6 تمثيل النتائج على نموذج الدراسة

الباب الخامس :

مناقشة وتفسير النتائج

الفصل الأول: مستويات القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالانج

تعتبر الجامعة بصفة عامة مجالاً رحباً وفرصة مميزة لتطبيق القيم التنظيمية من خلال ما توفره من بيئة مناسبة لممارسة السلوك التنظيمي في جانب القيم الشخصية للإفراد التابعين لها والاستفادة من البيئة العلمية المتطورة باستمرار المكونة من أساتذة وطلاب وكذلك في جانب قيم المؤسسة الجامعية نفسها المكونة من موظفين وإدارة وقيادة عليا، وفي هذه الدراسة سعى الباحث إلى إبراز مستوى القيم التنظيمية في الجامعة المحمدية مالانج من خلال قياس كمي لعناصرها المختلفة حسب ما جاءت بها أكثر النظريات شهرة وأهمية وأكثرها انتشاراً وهي نظرية فرانسيس وودكوك (1995م) والتي قسمت القيم التنظيمية إلى أربعة عناصر هي قيم: إدارة المنظمة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة.

ولقد جاءت نتائج هذه الدراسة لتشير إلى صدق الفرضية التي حددها الباحث في الباب الأول من دراسته بوجود مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بجامعة المحمدية مالانج حيث جاءت النتائج في متوسطها الحسابي (من 4 إلى 5) وهي تمثل أهمية نسبية مرتفعة وفق التصنيف المعتمد في الدراسة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة المحمدية مالانج لديهم درجة عالية من الاتصاف بالقيم التنظيمية بهذه الجامعة الإسلامية المحمدية والتي مزجت بين تدريس العلوم التطبيقية والعصرية والتقنية وبين القيم التنظيمية ولم تغفل عن مجال دعمها للقيم الإسلامية التي مصدرها شريعة الإسلام بما يتميز به هذا الدين من قيم وأخلاق فاضلة في مجال العمل والوظيفة وتكوين الموظف المتصف بخصائص قيمة رفيعة.

وفي السلوك التنظيمي تعتبر القيم محوراً هاماً للشخصية ومعياراً أساساً للحكم على صحة واعتلال السلوك وبالتالي نجاح الأفراد والمنظمات في تحقيق الأهداف ومن المؤكد أن الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المنظمة هو استحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين العاملين في المنظمة⁹⁰.

لقد أظهرت النتائج بهذه الدراسة في مجال المتغير المستقل الأول وهو قيمة إدارة المنظمة أن أكثر المؤشرات التي نالت اهتماماً من طرف عينة الدراسة هو مؤشر : تقوم الإدارة بإعطاء فرص حقيقية للموظفين ذوي القدرات الإدارية لتطوير مستقبلهم الوظيفي الذي يدخل في عنصر فرعي في إدارة المنظمة هو عنصر المكافأة، ثم مؤشر : تتميز الإدارة بقدرتها على التأثير في الموظفين بالجامعة وهذا المؤشر تابع لعنصر القوة (النفوذ). وكما في أحد قراءات في مبادئ نظرية فرانسييس وودكوك (1995م) يتضح أن إعطاء الفرص هو أساس المكافأة التي هي اعتراف المنظمة بجهود العاملين فيها وتكون مادياً ومعنوياً، وتعتبر المكافأة نظام لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة من خلال نتائج تقييم الأداء، وتعتبر الحوافز عن القوى المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة⁹¹.

بينما في جانب المتغير المستقل الثاني وهو عناصر قيمة إدارة المهمة أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المؤشرات أهمية هو مؤشر : تلقى قرارات الإدارة احتراماً وقبولاً لدى موظفي الجامعة، وفي عناصر قيمة إدارة العلاقات أظهرت النتائج أن أكثر المؤشرات أهمية وأكثرها من حيث إجابات عينة الدراسة هو مؤشر : تعزز القواعد والإجراءات التنظيمية في

90 - سنبرغ، فرانك، الإدارة بضمير، ترجمة بيت الأفكار الدولية، أمريكا، 1988م، ص96.

91 - مونية شرفية، وشيباني فوزية، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية دراسة الواقع والافاق، مرجع سبق ذكره، ص16.

الجامعة العدالة والمساواة وهو تابع لعنصر القانون والنظام. وتعمل ثقافة الجامعة الفاعلة على تعليم واطهار السلوك الملائم وتخفف الأفراد وتحكم عملية معالجة المعلومات وهذه العناصر من الثقافة يمكن أن تشكل القيم والعلاقات الداخلية، بحيث إن هذه القيم القوية يمكن أن تنشأ المعتقدات حول نماذج التصرف والسلوك المفضلة والأهداف المرغوبة، بحيث تنعكس بالنتيجة على تحسين فاعلية واداء الجامعة ككل⁹².

فعن طريق تطبيق قيمة العدل في إدارة العلاقات يتم إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة والإحساس بجو العدالة التنظيمية وهو ما ينتج عنه المساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل متحركة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمة قد تحقق فعالية التنظيم⁹³.

وفي المتغير المستقل الرابع وهو قيمة إدارة البيئة أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المؤشرات أهمية هو مؤشر : يلقي التجديد والإبداع تشجيعاً في الجامعة، ثم مؤشر : يتم الاهتمام بالفرص ومعالجة التهديدات بشكل مستمر. حيث إن توفير البيئة المناسبة من خلال غرس القيم التي تشجع على الإبداع لدى الأفراد يعتبر أحد السبل المهمة التي تساعد المنظمات على المنافسة والتطور ولا بد هنا من أولاً التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية الأمر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على الإبداع ونبد القيم التي لا تشجعه، إضافة إلى التعرف على خصائص الإبداع الإداري المتوفرة لدى العاملين في

92 - عامر علي العطوي، وإلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 4 لسنة 2010م، ص38.

93 - عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص219.

هذه المؤسسات ما يساعد على تحديد الخصائص التي يلزم تطويرها لدى العاملين للوصول إلى الحد المأمول من إبداع الموظفين⁹⁴.

وأخيراً يعزو الباحث ارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية ومستوياتها المناسبة لدى العاملين في الجامعة الإسلامية الحمدية مالانج إلى ارتفاع درجة وعي العاملين بالقيم التنظيمية السائدة ووجود قيادة إدارية داعمة ومميزة في هذه الجامعة الإسلامية قادرة على توجيه الموظفين حسب القيم الموضوعية بشكل علمي.

الفصل الثاني: مستويات الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج

نال موضوع الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية والتطبيقية منها نظراً لأهميته ولكن هذه الدراسة وفي هدفها الثاني تناولت الرضا الوظيفي من خلال قياس مستويات الرضا لدى الأفراد بالجامعة حيث إن معرفة مستوياته خطوة أساسية ومهمة وقد أظهرت النتائج أن مستويات الرضا الوظيفي مناسبة في عناصره الموضوعية للقياس مما يدل على صحة ما افترضه الباحث في هذه الدراسة.

وقد واجه الباحث صعوبة في تصميم إدارة القياس لهذا المتغير وذلك لأن الرضا الوظيفي مرتبط كثيراً بالأفراد ونفسياتهم وميولهم المختلفة والتي يصعب إيجاد حدود لها أو تصور نظري ثابت يحيطها فالرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية ذاتية ولكن استطاع الباحث عن طريق استخدام أبرز النظريات في هذا المجال وهي نظرية هزربرج من التوصل لهدفه.

94 - بسام بنماور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ، ص14.

وتسمى بنظرية العاملين والتي صاغها هرزبرج عام 1959م ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين وتعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المديرين والباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع إلى الرضا الوظيفي اعتباره أن له بعداً واحداً فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ولكنه وضع عدة عوامل كما بينها الباحث في الجانب النظري.

حيث توصل هرزبرج من خلال أبحاثه وخلاصة نظريته أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي⁹⁵. وكان اعتماد الباحث في قياس الرضا الوظيفي على أكثر الطرق شيوعاً وفعالية لموضوعيتها ودقة نتائجها وهي طريقة الاستقصاءات- أي بطريقة البحث الكمي المعتمد على أداة الاستبيان- وتعتمد على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عوامل مثل: طبيعة العمل ونوعه ومحتواه، ساعات العمل وظروفه، زملاء العمل، الأجر، الإشراف، اتجاهات الإدارة حيث تصمم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين، وفي نفس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد المنوي استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي⁹⁶.

لقد أظهرت النتائج بهذه الدراسة في مجال عناصر المتغير التابع الذي يمثل قياسه الهدف الثاني من أهداف هذه الدراسة أن أكثر العناصر أهمية من قبل المبحوثين هو عنصر

95 - بلخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

96 - إبراهيم فوج، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010م، ص 38.

الأجر وعبر عند ذلك المؤشر الذي يشير إلى أن الموظف الأكثر كفاءة هو الأكثر أجراً مما يدل على أهمية هذا العنصر من عناصر الرضا وأن زيادة الاهتمام بالأجر الذي يدخل ضمن الحوافز المادية يعد عاملاً مهماً لزيادة الرضا الوظيفي.

حيث يعتبر الأجر عنصراً من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، لأنه مقابل الجهد الذي يبذله الموظف أثناء تأديته للوظيفة الموكلة إليه، ويعتبر من أهم الحقوق الذي على أساسه يقبل الموظف ممارسة الوظيفة في مؤسسة ما، ولقد أجريت الكثير من الدراسات حول علاقة الأجر بالرضا ويذكر منها الباحث دراسات ميلر وطومسون وكندال وسميث وكذلك أجريت دراسات في إنجلترا كلها تؤكد على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا عن العمل، ولا تتوقف أهميته على أنه وسيلة لإشباع الحاجيات الفيزيولوجية فقط، وإنما يتعدى لمنافع أخرى لأن الأجر في حقيقة الأمر له نتائج أخرى كالشعور بالأمان، ويرمز للمكانة الاجتماعية التي يحتلها الفرد من خلال أجره، وقد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة بأهميته ونظرة المجتمع إليه كدليل للنجاح والتفوق وعليه يمكن القول أن الأجر يحقق جوانب مادية ومعنوية عديدة، وكل فرد ينظر إليه من الوجهة التي يراها مهمة بالنسبة إليه، وليس بالضرورة إشباع الحاجيات الفيزيولوجية فقط كما يراها البعض⁹⁷.

ومن العناصر الأخرى التي نالت اهتمام عينة البحث كان عنصر الترقية، أي ترقية الموظف تساهم في زيادة رضاه عن العمل بالجامعة مع العلم أن الترقية لها نتائج إيجابية على وضع الموظف المعنوي والمادي، ولذا ركزت نظرية هرزبرج أيضاً على أهمية الترقية بوصفها أهم العوامل الدافعة للعمل التي تبرز رضا الموظفين عن العمل ويسبب غيابها التذمر بينهم،

97 - أسماء جرايدي، أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة مرحلة جامعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013م، ص 11.

وهي تتمثل إضافة إلى الترقية في الاعتراف، الإنجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، طبيعة العمل، والمركز الوظيفي⁹⁸.

وفي نتائج العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أي بين القيم التنظيمية الأربع وهي: قيم إدارة المنظمة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة وبين مستويات الرضا الوظيفي بينت الدراسة أن كل المتغيرات لها علاقة موجبة مع الرضا الوظيفي عندما تم قياسها كلاً على حدى باستثناء قيمة إدارة العلاقات التي أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين المتغيرين ويفسر الباحث أن ذلك ربما يعود لسبب ارتباط هذه القيمة في محتواها مع عناصر فرعية ومنها الالتزام بالقانون، وبالنظام مما يحتم على المنظمة الاهتمام بعناصر الرضا الوظيفي المرتبطة بهذه القيمة بشكل أكبر.

وتشير نتائج البحوث المتعلقة بالاقتصاد الأمريكي والتي أجريت في كل من كلية إدارة الأعمال في جامعة كولومبيا ومعهد ماساتوشس وجامعة جنوب كاليفورنيا بأن المديرين الذين يستمرون في الدوران لشغل عدة وظائف في ذات المؤسسة وهو نوع من أنواع الترقية وربما لا يتم نلقهم لوظائف أعلى أو الذين يستفيدون من الترقية لوظائف أعلى مع تنقلهم باستمرار بين الوظائف في المؤسسة يحتفظون بالحماس والفعالية والرضا الوظيفي بعكس الذين يستمرون في شغل نفس الوظيفة من غير تحرك رأسي والذين يفقدون الاهتمام والحماسة والرضا الوظيفي⁹⁹.

98 - نسيم أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مركب مطاحن الحروش نموذجاً، رسالة ماجستير بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2008م، ص34.

99 - نسيم أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مركب مطاحن الحروش نموذجاً، المرجع السابق، ص 57.

الفصل الثالث: العلاقة بين القيم التنظيمية وبين الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج

أظهرت نتائج الدراسة بعد التحليل الاحصائي للبيانات وجود علاقة بين القيم التنظيمية وبين الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج وكان قياس الباحث على شقين أو طريقتين الأولى بأن قام بقياس العلاقة بين عناصر القيم التنظيمية الأربع وهي قيم إدارة المنظمة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة مع الرضا الوظيفي بشكل جماعي ووقت واحد وكانت النتائج تشير في مجمل العلاقة لوجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، وكذلك عندما قام الباحث بقياس العلاقة بين المتغيرات المذكورة كلاً على حدى بينت النتائج وجود علاقة ايجابية بين قيمة إدارة المنظمة والرضا الوظيفي وبين قيمة إدارة المهمة والرضا الوظيفي وقيمة إدارة البيئة وبين الرضا الوظيفي، لكنها ليست كذلك بين قيمة إدارة العلاقات والرضا الوظيفي.

لقد أيدت نتائج هذه الدراسة عدد من الدراسات التي تناولت دور القيم التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين مع اختلاف ظروف هذه الدراسة عن غيرها ولعل من بين أهم تلك الدراسات وما جاءت به هو أن دور القيم للأفراد فيما يخص رضاهم الوظيفي يستفيد منه من خلال جملة من العناصر والمتمثلة في:

- 1- تحقق درجة عالية من الرضا عن العمل
- 2- زيادة درجة الولاء للمنظمة والالتزام بالسياسات ونظم العمل
- 3- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات عند تباين أنماط القيم
- 4- زيادة فعالية البرامج التدريبية، وتخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات

5- زيادة كفاءة العمل ورفع معدلات الأداء، والمساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية¹⁰⁰.

لقد أكدت نتائج هذه الدراسة في بيئة الجامعة المحمدية الإسلامية مالانج والتي يتمتع أفرادها بقيم تنظيمية مناسبة وبعضها تدعمه القيم الإسلامية التي هي مجال رؤية وأهداف هذه الجامعة الإسلامية ما ذهبت إليه معظم دراسات السلوك التنظيمي على أن من أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسات حيث يعمل الفرد في بيئة محفزة ترفع من روحه المعنوية وتنعكس آثارها على أدائه بشكل عام ومن هنا تنبع قياس التوافق القيمي وبخاصة في مؤسسات التعليم الجامعي التي تحتل أهمية بالغه بين منظومة المؤسسات المجتمعية¹⁰¹.

ويرى الباحث بأن أكثر الدراسات السابقة لم تتناول هذا الموضوع بشكل دراسة مباشرة لتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية في الرضا الوظيفي وإنما تناولته من الباب الواسع وهو الثقافة التنظيمية والذي يتشكل من عدة مكونات من أهمها القيم التنظيمية حيث تعتبر القيم التنظيمية أحد أهم حلقات مفهوم الثقافة التنظيمية وبالتالي هذه الدراسة خطت خطوة مميزة في دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية بأبعادها وعواملها الأربعة وبين الرضا الوظيفي.

وعموماً فإن الثقافة التنظيمية تمثل متغيراً مهماً في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين وتشمل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات السائدة في أذهان المنظمة من خلال العنصر

100 - يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015م، ص 82-83.

101 - عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، مرجع سبق ذكره، ص 6.

البشري الذي يكون لأفراده مجموعة من الانفعالات والمشاعر إزاء العمل الذي يؤديه، فالرضا الوظيفي يعبر عن درجة من التفاعل التأثيري الذي يجعل الفرد في حالة من الانتعاش المادي والمعنوي بحيث تبعد الآثار السلبية من الإحساس وصولاً لمرحلة الارتفاع بالروح المعنوية إلى الدرجة القصوى، فكثيراً ما يتم الاهتمام بالبيئة وظروف العمل والعدالة لتحقيق الرضا وكذلك الجهود التي تبذل لدعم الحوافز وتلك على أهميتها لا تكون لوحدها هي العامل المهم في رضا العاملين الوظيفي، بل هناك عامل آخر له دور ألا وهو الثقافة التنظيمية¹⁰².

وكما في دراسة هبة قدندل أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية ففيها تشير إلى أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها و توفر الأساس لتوجيه السلوك فهي أساسية في تحفيز السلوك و وضع القرارات و كما أن للفرد قيماً (القيم الشخصية) فذلك للمنظمة (القيم التنظيمية) فإن كل منهما يحاول التأثير في قيم الآخر أي أن العلاقة بينهما عالقة تبادلية تكاملية وإذا ما ازداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف كل منهما (الفرد و المنظمة) مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي ومن ثم ارتفاع الشعور بالانتماء لدى العاملين وزيادة التزامهم نحو تحقيق الأهداف¹⁰³.

102 - يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص14.

103 - هبة قدندل، وعلي عبد الله، أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية، دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدينة، نشر مجلة دولية علمية محكمة، العدد الاقتصادي الجزائر، العدد: 26-6-2016م، ص84.

الباب السادس :

الخاتمة

يلخص هذا الباب أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ثم يتضمن تقديم بعض التوصيات والمقترحات:

الفصل الأول: ملخص النتائج

1- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الأولى بأن مستويات القيم التنظيمية وهي: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) مرتفعة بالجامعة المحمدية مالانج حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي العام لها (4.348) ووزنها النسبي (86.963%) وهو فوق درجة (85%) موافق بشدة على مقياس ليكارت، وكان ترتيب عوامل القيم التنظيمية من حيث المستوى كما يلي: (قيمة إدارة المنظمة ثم قيمة إدارة البيئة ثم قيمة إدارة العلاقات ثم قيمة إدارة المهمة).

2- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الثانية بأن مستويات الرضا الوظيفي بعناصره المختلفة مرتفعة بالجامعة المحمدية مالانج حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي العام لها (4.285) ووزنها النسبي (85.704%) أي فوق درجة (85%) موافق بشدة على مقياس ليكارت، وكان ترتيب عناصر هذا المتغير الفرعية كما يلي وعلى التوالي: (الأجر، الترقية، الحوافز، سياسة المنظمة، قيم وأهداف المنظمة، نمط الإشراف، محتوى العمل، الظروف الاجتماعية، ظروف العمل المادية، ساعات العمل، تقدير واحترام الفرد، التكامل في الرضا، دعم المكانة الاجتماعية، التكيف ومواجهة الضغوط).

3- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الثالثة بأنه توجد علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية من حيث: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة العلاقات وقيمة إدارة البيئة) بشكل جماعي مع مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة المحمدية مالانج، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وتطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومعامل الارتباط بأن مستوى الدلالة المعنوية هو (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وأن درجة الارتباط بين هذه العوامل كان بدرجة (0.616).

كما أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع كلاً على حدى بأنه توجد علاقة طردية موجبة بين المتغيرات المستقلة وهي: (قيمة إدارة المنظمة وقيمة إدارة المهمة وقيمة إدارة البيئة) وبين مستويات الرضا الوظيفي في الجامعة المحمدية مالانج حيث أن مستويات الدلالة المعنوية لتلك المتغيرات أقل من (0.05) بينما أثبتت الدراسة أنه لا توجد علاقة بين قيمة إدارة العلاقات ومستويات الرضا الوظيفي حيث أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.212) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وكان ترتيب أكثر المتغيرات في التأثير هو قيمة إدارة المنظمة ثم قيمة إدارة المهمة ثم قيمة إدارة البيئة.

الفصل الثاني: التوصيات

1- أن تهتم الجامعة بالقيم التنظيمية باستمرار وتعمل على نشرها بين الموظفين حتى تترسخ أكثر في الإدارة ولدى الموظفين.

2- الاهتمام بأهم عناصر الرضا الوظيفي وهي الأجر، الترقية، الحوافز حيث تعتبر الوسيلة لإشباع الحاجات للموظفين وتوفير الحياة الكريمة لهم ولأسرتهم ولذا لابد من الاستمرار في دعمها.

3- تعزيز قيم العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة وتطوير مفهوم العمل الجماعي والتأكيد على نشر قيم الالتزام والعدالة لتحقيق الرضا الوظيفي.

4- إيجاد الفرص المختلفة لتطوير القيم التنظيمية وربطها بمنظومة القيم الشخصية والدينية للأفراد العاملين وكذلك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

5- الاهتمام بمسببات وعوامل الرضا الوظيفي على اختلافها بالجامعة وتطويرها بشكل علمي بما يخدم أهداف الجامعة ويحقق رؤيتها.

6- الاهتمام بمادة السلوك التنظيمي في أقسام الإدارة والحرص على تضمينها موضوع القيم التنظيمية وكذلك الأمر بمادة الإدارة السلوكية.

الفصل الثالث : المقترحات

يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات حول القيم التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الوظيفية مثل الأداء الوظيفي والاتصالات والقيادة وكما يقترح إجراء القياسات المستمرة والدورية لمعرفة مدى رضا الموظفين عن الإدارة بالجامعات وتعتبر طريقة الاستبيانات من الطرق المناسبة لهذا الغرض.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المراجع

إبراهيم فرج، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة 2010م.

أبو الفضل ابن منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صادر، بيروت، المجلد 2005م.

أحمد السيد كردى، إدارة السلوك التنظيمي، 2011م.

أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983م.

أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة مصر، دار النهضة، 1982م.

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2000م.

أسماء جرايدي، أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة مرحلة جامعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013م.

إيمان محمد علي الحنيطي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الدامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2000م.

بسام بنماور العنزي، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ.

توفيق مرعي، وبلقيس أحمد، اليسر في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان، عمان، 1984م.

ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية بجامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 61، العدد 71، العراق.

ثائر داود سلمان، الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، مفهومه ونموذج مطبق باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، جامعة بغداد، العراق، دون سنة نشر.

جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي، الدار الجامعية، 2002م.

جمال محمد مرسي، الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003م.

جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2008م.

جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004م.

حسام السيد داود، مبادئ البحث العلمي والتربوي، دار أسامة للتوزيع والنشر، عمان، 2005م.

حكيم العربي وآخر ،أثر الرضاء الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال
وحدة غاز البترول بالبويرة، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة أكلي محند أو لحاج البويرة
الجزائر، 2014م.

خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ،دراسة تطبيقية على العاملين
بالخدمات الطبية بمدينة الرياض رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الادارية بأكاديمية
نايف للعلوم الامنية ،المملكة العربية السعودية، 2003م

خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية
الأردنية، رسالة ماجستير في دارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط، 2010م.

خالد محمود عزيز العبادي، الرضاء الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة
السلة في العراق، مجلة جامعة الموصل للعلوم الرياضية ،جامعة الموصل، المجلد 69، العدد
16، العراق، 2013م.

ديف فرانسيس ،مايك ووديكوك ،القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هجان، مراجعة أحمد
وحيد الهندي وآخر، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995م.

رافع يوسف الوحيددي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي دراسة ميدانية عمى موظفي
البنوك الإسلامية-قطاع غزة رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم إدارة الاعمال جامعة الازهر غزة، 2013م .

زكي حنوش ،الحوافز والتنمية الشاملة، في مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري :سبتمبر
أكتوبر، حلب، سوريا، 1985م .

زينب عبد الرزاق عبود، تأثير القيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي، دراسة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.

سامي بن عبدالله الباحثين، الرضا الوظيفي لمندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد، 14 العدد، 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007م.

سلمان أحمد عبد الرزاق، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقية الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد7، 2000م.

سنيرغ، فرانك، الإدارة بضمير، ترجمة بيت الأفكار الدولية، أمريكا، 1988م.

سهام بلخيري وحنان عشيظ، أثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة للبصرة، رسالة جامعة معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، البصرة الجزائر، 2012م.

السيد أبو هشام حسن، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، كلية التربية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006م.

سيد أحمد طهطاوي، القيم التربوية في القصص القرآني، القاهرة، مركز دار الفكر العربي.

صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، العبيكان، 1996م.

صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي " حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أمودجاً"، دراسة مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية، اليمن، منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية 16-1-2015م.

صلاح الدين محمد عبد الباقي، الرضا الوظيفي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م.

طلال اليحيى، مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف، مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 2003م.

عامر علي العطوي، وإلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 4 لسنة 2010م.

عبد الحفيظ بن سعيد مقدم، أثر القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها على الاتجاهات والسلوك والأداء، 1994م.

عبد الحفيظ بن سعيد مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: "دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مج (2)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994م.

عبد الرحمن هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998م.

عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل منظمين سعوديتين، الهيئة الملكية للجبيل وينبع، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، المملكة العربية السعودية، 1992م.

عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، دراسة تحليلية جامعة أم القرى بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، 2008م.

عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، أطروحة دكتوراة، جامعة باجي مختار ، عنابة، الجزائر، 2016م.

عبدالرحمن محمد لشعوان، القيم وطرق تدريسها في الدراسات الاجتماعية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 1997م.

كريمة بن مبارك، و آمال سلفاوي، محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات، رسالة جامعية في شعبة علم النفس والتنظيم جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2012م.

محمد حمادات، قيم العمل والالتزام التعظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006م.

محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديد، 2002م.

محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الرياض معهد الإدارة العامة، 2005م.

محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الصراع، دار الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001م.

محمود أحمد أبو عايد، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الأمل للنشر والتوزيع الأردن، 2006م.

محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل لطباعة والنشر، 2002م.

مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة البلقاء التطبيقية ونشرت في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2003م.

مريم برجاجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة- مديرية التربية لولاية بسكرة الجزائر رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خضير بسكرة بالجزائر، 2015م.

مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م

مونية شرفية، وشياني فوزية، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في المنظمات المحلية دراسة الواقع والافاق، جامعة محمد خضير بسكرة الجزائر.

ميزفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث، إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة ،رسالة ماجستير الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2012م.

نادر أحمد أبو شيخة، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، 1998م.

نسمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مركب مطاحن الحروش نموذجاً، رسالة ماجستير بجامعة 20-8-1955 بسكيكدة، الجزائر، 2008م.

نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، تحت إشراف إسماعين شعباني، جامعة الجزائر، 2005م.

هبة قندل، وعلي عبد الله، أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية، دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدية، نشر مجلة دولية علمية محكمة، العدد الاقتصادي الجزائري، العدد: 26-6-2016م.

هبة كامل، تعريف المؤسسة التعليمية، مقال نشر في الانترنت موقع موضوع، 25- يناير - 2016م.

هشام محمد صبري الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين، القاهرة دار المعرفة، 1994م.

وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009م.

يناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008م.

يوسف عبد عطية بحر، إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، 2011م.

يونسى مختار ،الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير بجامعة محمد خيضر،
بسكرة، الجزائر، 2015م.

Sekaran, Uma. "Research Methods for Business: A Skill Building
Approach " ,7th Edition ,John Wiley and Sons, New York(2003)

Altback, p. G. (1980): "University reform: An International
Perspective: The American Association for Higher education
Report no 10, pp

SEJARAH SINGKAT DAN PERKEMBANGAN UNIVERSITAS
MUHAMMADIYAH MALANG.





ANGKET

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG PROGRAM PASCA SARJANA PROGRAM STUDI MANAJEMEN ISLAM

Kepada Yth :

Assalamu 'alaikum Wr Wb.

Dengan senang hati, kami memberikan angket ini kepada anda, yang dirancang untuk tujuan penelitian ilmiah, dalam proses pengumpulan data-data yang sesuai dengan tesis di Program Studi Manajemen Islam dengan judul “Pengaruh Nilai-nilai Organisasional dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja para pegawai di instansi pendidikan: studi deskriptif analisis di Universitas Muhammadiyah Malang”.

Jika anda berkenan mengisi formulir dan memberi tanda (√) pada kolom yang sesuai akan memberikan manfaat besar dalam upaya mencapai hasil-hasil penelitian yang akan ditimbulkan. Dan dalam kesempatan ini, kami ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas kerjasamanya. Informasi-informasi yang telah anda isikan di angket ini akan terjaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian ilmiah.

Terima kasih sebesar-besarnya atas waktu dan usaha yang telah diluangkan.

Mahasiswa

Kholid Nashr Ahmed al Mudeer

Sejauhmana anda setuju dengan variable-variabel nilai-nilai fungsional (kerja/tugas) dan sejauhmana anda setuju dengan factor-faktor variable kepuasan kerja (fungsional) di Universitas Muhammadiyah Malang, berikut ini:

Berilah tanda (√) pada kolom yang sesuai menurut pendapat anda!

Variabel	Faktor	Unsur Nilai-Nilai Organisasional	Tingkatan				Sangat Tidak Setuju
			Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	
Nilai Manajemen	Kekuatan	Manajemen mampu mempengaruhi pegawai di Universitas					
		Manajemen berupaya keras mengembangkan kinerja para pegawai dan menambah imbalan					
	Unggulan	Manajemen memberikan imbalan besar bagi					

		pimpinan yang berprestasi					
		Manajemen memberikan imbalan bagi para pegawai yang berkontribusi dalam mensukseskan Universitas					
	Imbalan	Manajemen melakukan perbaikan-perbaikan yang lazim terhadap para pimpinan karena kinerja mereka					
		Manajemen memberikan peluang yang nyata terhadap para pegawai yang memiliki keahlian manajerial untuk mengembangkan masa depan fungsional (tugas) mereka					
Nilai Manajemen Tugas	Efisiensi	Keputusan manajemen dihormati dan diterima oleh para pegawai Universitas					
		Ketentuan tugas dan tanggung jawab (job description) bagi para pegawai Universitas diatur dengan jelas					
	Ekonomi	Sumber keuangan digunakan sebagai imbalan di Universitas					
		Universitas terkenal dengan pelayanannya yang memuaskan					
	Keahlian	Para pegawai bangga dengan pekerjaan mereka					
		Pembuatan keputusan (kebijakan) berlangsung dengan cara yang sehat dan ilmiah di dalam Universitas					
Nilai Manajemen Hubungan	Keadilan	Manajemen bersimpati terhadap para pegawai yang berhalangan di awal kerja mereka					
		Manajemen menunjukkan perhatian besar dan mensupport terhadap kerja kelompok					
	Kelompok Kerja	Aturan dan prosedur structural di Universitas memperkuat nilai keadilan dan persamaan					

	Aturan	Pembentukan kelompok kerja berlangsung dengan cara yang praktis dan sesuai di seluruh bagian dan departemen Universitas					
		Manajemen memperlakukan semua pegawai Universitas, tanpa membedakan					
		Para pegawai Universitas saling membantu dalam bekerja					
Nilai Manajemen Lingkungan	Perlindungan	Manajemen melindungi kepentingannya di pasar kerja dengan sekuat tenaga					
		Melakukan pembaharuan dan inovasi sebagai support di Universitas					
	Kompetisi	Setiap orang di Universitas sangat memahami pentingnya kerja					
		Manajemen percaya terhadap motto “Kompetisi ke arah yang lebih baik”					
	Pemanfaatan Peluang	Universitas mensupport dan mengapresiasi ide-ide baru dan inovatif					
		Memperhatikan peluang dan mengatasi ancaman dengan baik dan berkelanjutan					
Variabel	Faktor	Unsur Kepuasan Fungsional	Tingkatan				Sangat Tidak Setuju
			Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	
Sistem Reward	Gaji	Pegawai yang lebih berpengalaman adalah yang bergaji lebih banyak					
	Stimulus	Pegawai yang lebih berpengalaman adalah yang memiliki materi dan mentalitas lebih besar					
	Peningkatan Mutu	Peningkatan mutu pegawai dan status kepegawaian terus berlangsung					
Politik Kemudahan	Model Pengawasan	Model pengawasan kekuasaan di Universitas sesuai dan mewujudkan kepuasan fungsional					

	Nilai dan Tujuan Organisasi	Kerja saya sekarang bisa mewujudkan tujuan organisasi, karena itu saya puas					
	Siasat Organisasi	Jadwal kerja, aturan dan prosedur kerja sangat sesuai					
Kondisi Kerja	Kondisi Materi	Tempat kerja sesuai dan unsur materi mampu memenuhi kenyamanan bagi pegawai					
	Kondisi Sosial	Pekerjaan mendukung terjalinnya hubungan dan membangun pertemanan sosial yang menjadikan pegawai merasa puas dengan pekerjaannya					
	Job Content	Tugas yang diberikan ke saya sangat sesuai dengan saya					
	Jam Kerja	Jam-jam kerja sangat sesuai dan memberikan waktu-waktu untuk istirahat					
Penghormatan Diri	Apresiasi dan penghormatan seseorang	Pekerjaan yang diberikan kepada pegawai merupakan ekspresi dari pendapat dan menghormati personalitas pegawai					
Menahan Tekanan dan Stress	Adaptasi dan menghadapi tekanan/stres	Mampu menghadapi dan beradaptasi tekanan/stres					
Posisi Sosial	Menopang posisi sosial	Pekerjaan menopang/mendukung posisi sosial bagi pegawai di masyarakat					
Kepuasan Hidup secara Umum	Totalitas Kepuasan	Saya puas dengan hidup saya dan pekerjaan saya menunjukkan kepuasan hidup secara umum					

نتيجة اختبار الصدق ارتباط بيرسون

Correlations

X1		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTALX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.890**	.841**	.890**	.890**	.943**	.936**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X1.2	Pearson Correlation	.890**	1	.942**	1.000**	1.000**	.943**	.990**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X1.3	Pearson Correlation	.841**	.942**	1	.942**	.942**	.889**	.952**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X1.4	Pearson Correlation	.890**	1.000**	.942**	1	1.000**	.943**	.990**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X1.5	Pearson Correlation	.890**	1.000**	.942**	1.000**	1	.943**	.990**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X1.6	Pearson Correlation	.943**	.943**	.889**	.943**	.943**	1	.971**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
TOTALX1	Pearson Correlation	.936**	.990**	.952**	.990**	.990**	.971**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	26	26	26	26	26	26	26

Correlations

X2		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTALX2
X2.1	Pearson Correlation	1	1.000**	.951**	1.000**	1.000**	1.000**	.998**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X2.2	Pearson Correlation	1.000**	1	.951**	1.000**	1.000**	1.000**	.998**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X2.3	Pearson Correlation	.951**	.951**	1	.951**	.951**	.951**	.967**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X2.4	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	.951**	1	1.000**	1.000**	.998**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X2.5	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	.951**	1.000**	1	1.000**	.998**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X2.6	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	.951**	1.000**	1.000**	1	.998**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
TOTALX2	Pearson Correlation	.998**	.998**	.967**	.998**	.998**	.998**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	26	26	26	26	26	26	26

Correlations

X3		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	TOTALX3
X3.1	Pearson Correlation	1	.882**	.858**	.858**	.776**	.858**	.928**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X3.2	Pearson Correlation	.882**	1	.749**	.749**	.589**	.858**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.002	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X3.3	Pearson Correlation	.858**	.749**	1	1.000**	.971**	.899**	.981**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X3.4	Pearson Correlation	.858**	.749**	1.000**	1	.971**	.899**	.981**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X3.5	Pearson Correlation	.776**	.589**	.971**	.971**	1	.798**	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000		.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X3.6	Pearson Correlation	.858**	.858**	.899**	.899**	.798**	1	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
TOTALX3	Pearson Correlation	.928**	.850**	.981**	.981**	.919**	.945**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	26	26	26	26	26	26	26

Correlations

X4		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	TOTALX4
X4.1	Pearson Correlation	1	.943**	.880**	.880**	.880**	.890**	.941**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X4.2	Pearson Correlation	.943**	1	.943**	.943**	.943**	.943**	.983**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X4.3	Pearson Correlation	.880**	.943**	1	1.000**	1.000**	.890**	.982**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X4.4	Pearson Correlation	.880**	.943**	1.000**	1	1.000**	.890**	.982**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X4.5	Pearson Correlation	.880**	.943**	1.000**	1.000**	1	.890**	.982**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
X4.6	Pearson Correlation	.890**	.943**	.890**	.890**	.890**	1	.947**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	26	26	26	26	26	26	26
TOTALX4	Pearson Correlation	.941**	.983**	.982**	.982**	.982**	.947**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	26	26	26	26	26	26	26

Correlations

Y		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	TOTALY1
Y1.1	Pearson Correlation	1	.852**	.852**	.905**	.844**	.896**	.627**	.844**	.653**	.844**	.735**	.896**	.703**	.653**	.916**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.2	Pearson Correlation	.852**	1	.899**	.858**	.792**	.840**	.792**	.792**	.595**	.792**	.572**	.728**	.539**	.393*	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.002	.000	.005	.047	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.3	Pearson Correlation	.852**	.899**	1	.749**	.792**	.840**	.682**	.682**	.494*	.682**	.572**	.728**	.539**	.494*	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.010	.000	.002	.000	.005	.010	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.4	Pearson Correlation	.905**	.858**	.749**	1	.824**	.889**	.824**	.943**	.749**	.943**	.824**	.889**	.702**	.639**	.949**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.5	Pearson Correlation	.844**	.792**	.792**	.824**	1	.821**	.760**	.760**	.572**	.760**	.760**	.821**	.629**	.682**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.6	Pearson Correlation	.896**	.840**	.840**	.889**	.821**	1	.821**	.821**	.617**	.821**	.821**	.877**	.672**	.728**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.7	Pearson Correlation	.627**	.792**	.682**	.824**	.760**	.821**	1	.760**	.572**	.760**	.760**	.699**	.517**	.572**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000	.000	.000	.007	.002	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.8	Pearson Correlation	.844**	.792**	.682**	.943**	.760**	.821**	.760**	1	.902**	1.000**	.760**	.942**	.854**	.682**	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

Y1.9	Pearson Correlation	.653**	.595**	.494*	.749**	.572**	.617**	.572**	.902**	1	.902**	.682**	.840**	.951**	.696**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.010	.000	.002	.001	.002	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.10	Pearson Correlation	.844**	.792**	.682**	.943**	.760**	.821**	.760**	1.000**	.902**	1	.760**	.942**	.854**	.682**	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.11	Pearson Correlation	.735**	.572**	.572**	.824**	.760**	.821**	.760**	.760**	.682**	.760**	1	.821**	.741**	.902**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.12	Pearson Correlation	.896**	.728**	.728**	.889**	.821**	.877**	.699**	.942**	.840**	.942**	.821**	1	.898**	.840**	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.13	Pearson Correlation	.703**	.539**	.539**	.702**	.629**	.672**	.517**	.854**	.951**	.854**	.741**	.898**	1	.848**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.005	.000	.001	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Y1.14	Pearson Correlation	.653**	.393*	.494*	.639**	.682**	.728**	.572**	.682**	.696**	.682**	.902**	.840**	.848**	1	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000	.047	.010	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
TO TA LY 1	Pearson Correlation	.916**	.846**	.812**	.949**	.875**	.928**	.819**	.950**	.829**	.950**	.866**	.966**	.848**	.794**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتيجة اختبار الثبات مقياس ألفا كرنباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.987	6

X4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.970	6

X3

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.997	6

X2

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.988	6

X1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.978	14

Y

العينة الاختبارية الكلية (254) استمارة

ت	قيم الإدارة						قيم إدارة المهمة						قيم إدارة العلاقات						قيم إدارة البيئة						الرضا الوظيفي																				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6			
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5				
16	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
17	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

.54	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	
.55	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
.56	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
.57	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
.58	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
.59	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
.60	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
.61	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4
.62	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
.63	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4
.64	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	1	2	3
.65	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4
.66	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5
.67	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	5
.68	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	2	3
.69	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4
.70	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	
.71	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	2	3	
.72	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	2	
.73	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	2	
.74	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	2	4	
.75	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	2	3	
.76	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	
.77	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	2	
.78	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	
.79	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	
.80	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	
.81	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	
.82	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	

.83	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	
.84	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4
.85	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	
.86	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
.87	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
.88	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4		
.89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	
.90	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	
.91	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	
.92	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	
.93	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	2	4	5
.94	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	3	4	
.95	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	2	3	4	
.96	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	
.97	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	
.98	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	
.99	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	
100	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	
101	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	
102	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	3	
103	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	
104	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	
105	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	
106	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4
107	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5
108	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
109	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4
110	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	
111	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	

112	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4				
113	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4		
114	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4		
115	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
119	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4		
120	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
121	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4		
122	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
123	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
124	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
125	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	
126	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	2	3	3		
128	5	5	5	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	3	3	3		
129	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4		
130	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4		
131	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3		
132	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5		
133	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3		
134	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4		
135	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5			
136	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5			
137	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3		
138	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3		
139	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3		
140	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	

141	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3		
142	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3		
143	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3		
144	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3		
145	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3		
146	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3		
147	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	
148	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3
149	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
150	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	
151	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
152	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	
153	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	
154	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
156	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
157	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	3	3		
158	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3
159	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3		
160	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	
161	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	
162	4	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4
163	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	
164	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	
165	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4
166	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
167	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
168	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
169	3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	

170	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
171	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5
172	5	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3
173	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
174	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5
175	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5
176	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4
177	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	2	2	3	2	4	5	5	4	
178	3	2	2	4	3	5	4	4	2	2	2	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	
179	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	
180	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	4	5	5	5	5	5	3	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	5	5	4
181	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	
182	4	2	4	5	5	5	4	4	4	3	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5	4	
183	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	
184	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	3	3	2	2	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3	2	5	
185	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
186	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	2	4	5	5	5	4	5	5	3	3	3	4	
187	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
188	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
189	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	
190	5	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	3	
191	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	
192	5	3	2	5	5	4	4	4	3	5	5	3	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	2	2	2	3	4	5	
193	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	2	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	
194	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	4	
195	4	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	
196	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	
197	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	3	2	2	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	
198	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	

199	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5		
200	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4		
201	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
202	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5		
203	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5		
204	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	
205	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	
206	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	
207	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
208	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	3	
209	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5		
210	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	
211	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
212	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5
213	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	
214	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	3	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	
215	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3		
216	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5		
217	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
218	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
219	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	
220	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
221	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4		
222	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	5	5	5	4	5	
223	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
224	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	5	5	
225	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3		
226	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
227	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	

228	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
229	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4		
230	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4		
231	3	4	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4		
232	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5		
233	4	5	5	4	3	5	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	
234	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	3	
235	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
236	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5		
237	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5			
238	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5		
239	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
240	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
241	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
242	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
243	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4
244	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
245	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4		
246	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3		
247	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4		
248	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4		
249	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
250	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3		
251	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
252	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4		
253	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
254	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		

نتائج التحليل الإحصائي في اثبات الفرضيات

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X1, X2, X3 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square
1	.616 ^a	.370	.327392	.380

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.331	4	4.083	38.091	.000 ^b
	Residual	26.689	249	.107		
	Total	43.020	253			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

Coefficients^a

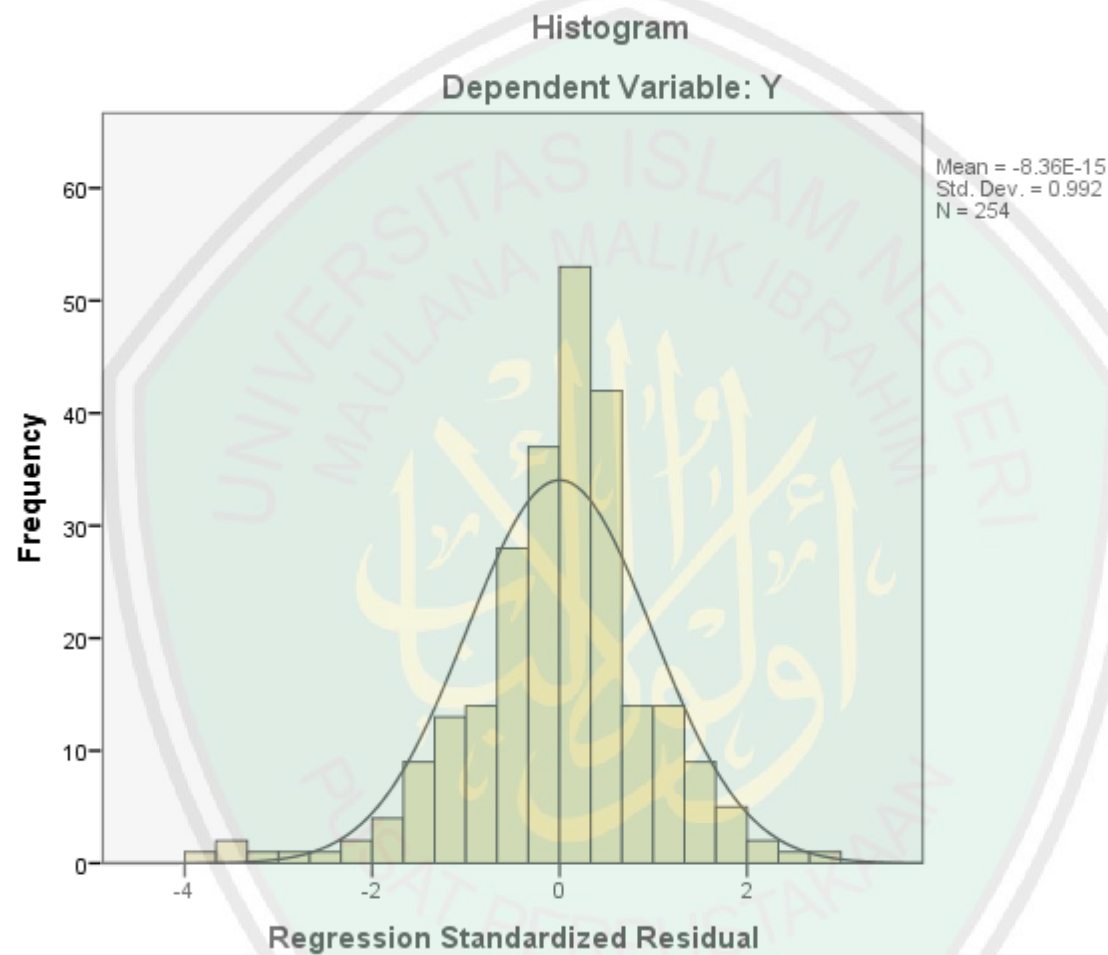
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.810	.285	2.841	.005		
	X1	.367	.064	.338	5.695	.000	1.413
	X2	.230	.056	.244	4.094	.000	1.428
	X3	.078	.061	.081	1.279	.202	1.628
	X4	.121	.057	.131	2.137	.034	1.514

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

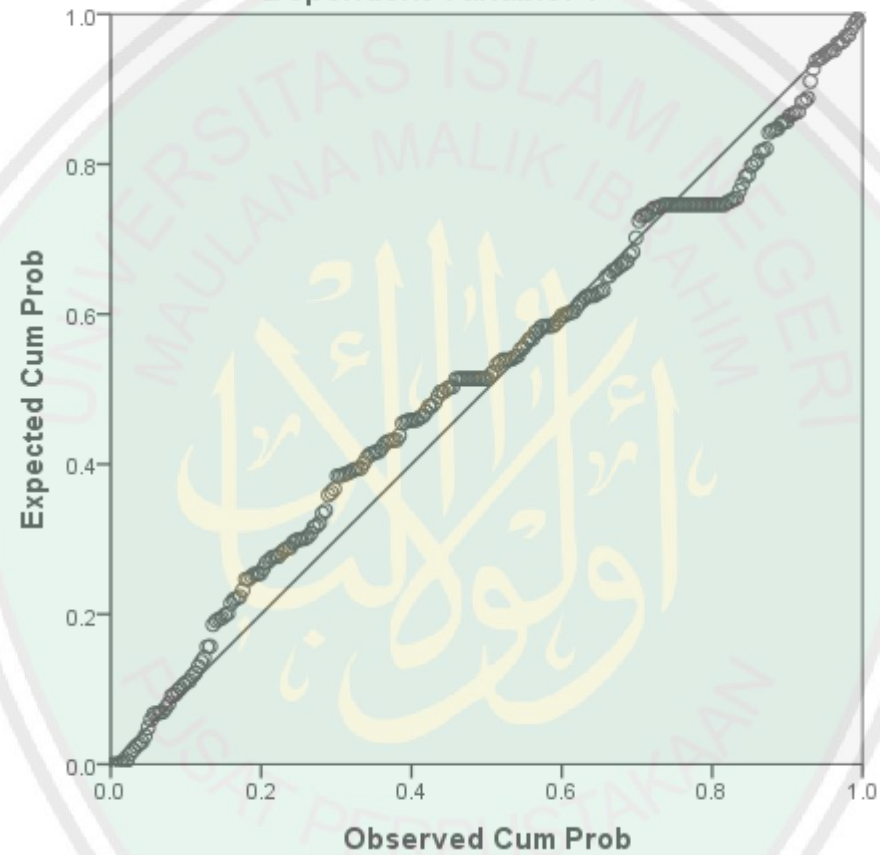
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X1	X2	X3	X4
1	1	4.979	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.007	27.356	.06	.14	.14	.11	.52
	3	.006	29.042	.05	.11	.68	.18	.09
	4	.005	32.892	.39	.00	.15	.55	.21
	5	.003	38.550	.50	.75	.03	.16	.17

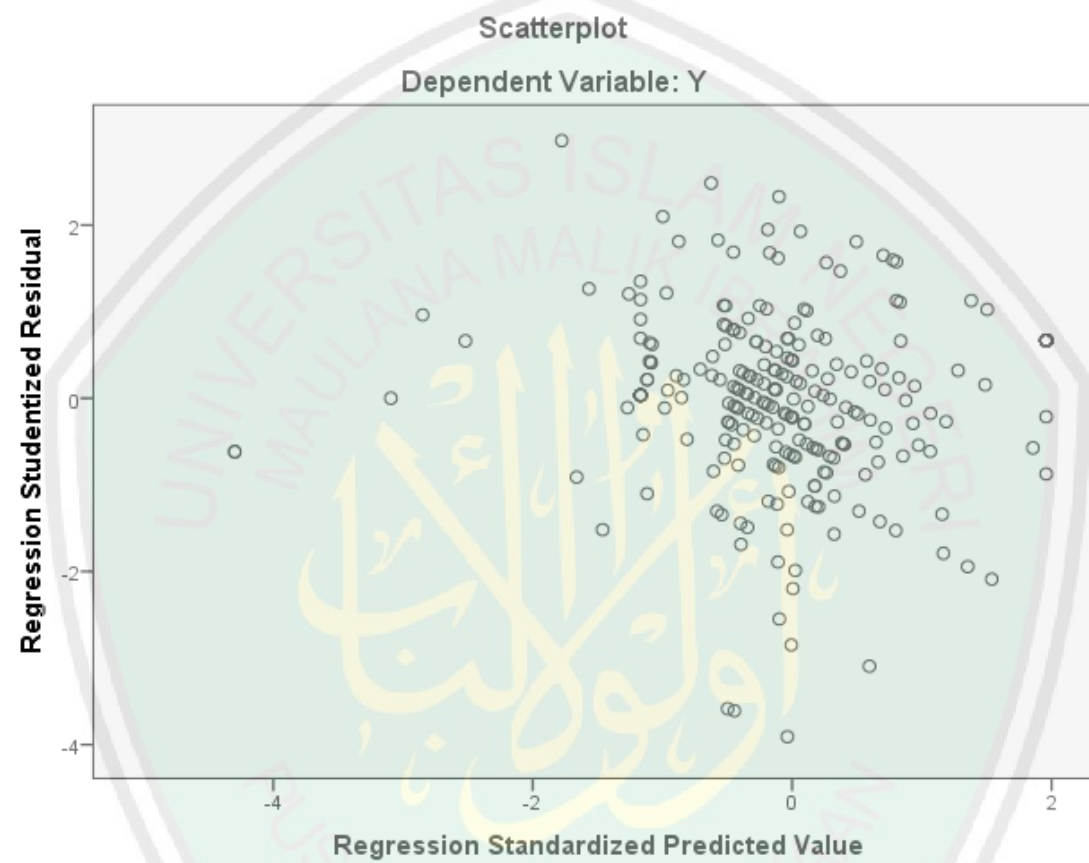
a. Dependent Variable: Y



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y





Descriptive Statistics

X1	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	254	3.000	5.000	4.52362	.600916
X1.2	254	2.000	5.000	4.43307	.623525
X1.3	254	2.000	5.000	4.42126	.615752
X1.4	254	3.000	5.000	4.37402	.553353
X1.5	254	3.000	5.000	4.36614	.592939
X1.6	254	2.000	5.000	4.52756	.587441
TOTALX1	254	18.000	30.000	26.64567	2.280793
Valid N (listwise)	254				

Descriptive Statistics

X2	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	254	3.000	5.000	4.40551	.600501
X2.2	254	3.000	5.000	4.38189	.582881
X2.3	254	2.000	5.000	4.32283	.620874
X2.4	254	2.000	5.000	4.27165	.635746
X2.5	254	2.000	5.000	4.21654	.697513
X2.6	254	2.000	5.000	4.25984	.679602
TOTALX2	254	17.000	30.000	25.85827	2.632195
Valid N (listwise)	254				

Descriptive Statistics

X3	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	254	3.000	5.000	4.31102	.623737
X3.2	254	2.000	5.000	4.30709	.677263
X3.3	254	2.000	5.000	4.35827	.648494
X3.4	254	3.000	5.000	4.33071	.629387
X3.5	254	2.000	5.000	4.27953	.692003
X3.6	254	3.000	5.000	4.27559	.667449
TOTALX3	254	18.000	30.000	25.86220	2.590784
Valid N (listwise)	254				

Descriptive Statistics

X4	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X4.1	254	2.000	5.000	4.29528	.661936
X4.2	254	2.000	5.000	4.35827	.654560
X4.3	254	3.000	5.000	4.33858	.605906
X4.4	254	3.000	5.000	4.31890	.650841
X4.5	254	3.000	5.000	4.33465	.617771
X4.6	254	2.000	5.000	4.35433	.665675
TOTALX4	254	18.000	30.000	26.00000	2.689461
Valid N (listwise)	254				

Descriptive Statistics

Y	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	254	2.000	5.000	4.49606	.627109
Y1.2	254	3.000	5.000	4.38976	.604376
Y1.3	254	3.000	5.000	4.39370	.611581
Y1.4	254	2.000	5.000	4.33858	.618815
Y1.5	254	2.000	5.000	4.34646	.663896
Y1.6	254	2.000	5.000	4.34646	.657916
Y1.7	254	2.000	5.000	4.30709	.677263
Y1.8	254	2.000	5.000	4.31102	.642467
Y1.9	254	3.000	5.000	4.31890	.606843
Y1.10	254	2.000	5.000	4.29528	.631374
Y1.11	254	2.000	5.000	4.27165	.590625
Y1.12	254	1.000	5.000	3.98819	.930308
Y1.13	254	2.000	5.000	4.06693	.764484
Y1.14	254	2.000	5.000	4.12992	.761506
TOTALY1	254	42.000	70.000	60.00000	5.773046
Valid N (listwise)	254				