

## المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان

م.د/ سارة إسما عيل محمد

### مقدمة البحث:

تسعى منظومة الإدارة في أي مؤسسة للوصول إلى نجاح ملموس، من خلال خلق بيئة مناسبة بين العاملين قائمة على التنافس، لتحقيق إنتاجية أفضل لاعتمادها أن الاهتمام بالموارد البشرية هي الأساس في عالم أصبح سريع التقلب والتغيير وأكثر تنافسية جعل من خاصية المرونة في المؤسسة أمراً لا غني عنه، فالمؤسسة التي تجد نفسها قادرة على مواجهة الظروف والمتغيرات الحادة فهي بلا شك أكثر كفاءة وأكثر إطمئناناً من المؤسسة التي لا تجيد العمل إلا في بيئات العمل الساكنة، لذا فإن أهمية تطوير مستوى وقدرة العمل في المؤسسات للتفاعل مع البيئة الخارجية، قد أصبح أمراً هاماً (٤:٢٣).

وتمثل المرونة التنظيمية إحدى خصائص منظمات الأعمال الرائدة، ونظراً للتعقيدات والتغيرات السريعة في البيئة إنتقلت المرونة التنظيمية لتمثل محور إهتمام الإدارة العليا في المنظمات إذ أنها قاعدة أساسية في بناء تلك المنظمات (١١:٦).

وتعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة داخل المنظمة، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمات (١٧:٨٢).

إن المرونة التنظيمية هي نوع من قدرة التكيف مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة، والتي لها تأثير حاسم على أداء المنظمة، فهي بمثابة العملية الديناميكية التي بموجبها يظهر الأفراد تكيفاً سلوكياً إيجابياً عندما يواجهون محن شديدة، ومشاكل ومصادر توتر لا يستهان بها (٢٢:٣٠).

والمرونة هي إحدى مكونات العملية الإبداعية، فهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والانتقال من نوع من الأفكار إلى نوع آخر والقدرة على تغيير زاوية التفكير. (٣١:٢٢).

كما تعتبر قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية، والتحرر من الأفكار النمطية، وتعديلها، وتصوير إمكانيات أخرى بديلة لها، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار المتنوعة وتقاس بعدد الفئات المختلفة للأفكار، فكلما زاد التنوع في الإجابات بالتالي زادت درجة المرونة التنظيمية، أي أنها القدرة على الانتقال بين الفئات المختلفة للأفكار بسهولة لتوليد حلول مرنة، فالمرونة مهارة وقدرة رئيسية فيها اختيارات الإبداع، وتتطلب الانفتاح الفكري والشفافية نحو المواضيع المطروحة مع الأخذ بعين الاعتبار الرأي الآخر (٨:١٥).

وللمرونة التنظيمية تأثير إيجابي على العاملين حيث تقيهم من الإرهاق الفكري وتوفر الوقت والجهد وتزيد التحفيز والروح المعنوية وتحسن علاقات العمل، بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة، فمن المرونة أن يتم تحديد ساعات خاصة للعاملين تمكنهم من التواجد دون أي مشقة عليهم وذلك لما لهم من قدرة وكفاءة تميزهم عن غيرهم، وكذلك توزيع مهام العمل وفق المهارات والقدرات الشخصية لدى الموظف، ومن المهم أيضاً أن يتم تقديم الحوافز المادية والعينية والمعنوية لمن يستحقها وفي وقتها. (٢٤:٤).

وللمرونة التنظيمية أهمية كبيرة في العملية الإدارية، وتعتبر المرونة أمراً لا غني عنه في المؤسسات في الوقت الحالي، نظراً للتغيرات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات، فظهرت المرونة كأحد الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات على التكيف مع تلك التغيرات ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات. (٣٣:٢٢).

ويعد الرضا الوظيفي هو أحد المواضيع الإدارية اللازمة للنجاح في مختلف الميادين، فهو حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته

المهنية وعلى أساس ذلك، فإن الرضا الوظيفي يعتبر مفهوماً يشمل مظاهر خاصة أو محددة ومن أهم مظاهره هي طبيعة الوظيفة والعلاقة بين العاملين ونمط الإشراف والراتب ونظام الترقيات ونظم الاتصالات وساعات العمل والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس (٢٨٤:١٣).

ومما لا شك فيه أن أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل هو العنصر البشري، فهو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي ودعامة الإنتاج وهو العنصر الوحيد الذي لا يتغاضى عنه بسهولة، كما يستغرق إعداده وقتاً طويلاً. ولذلك كان من الضروري تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي بشكل دائم ومستمر (٦١:٧).

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أولاً لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وثانياً كونه يرتبط بتحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات، كما أن الرضا الوظيفي يعد من القضايا الحيوية التي تواجه الإداريين والعاملين على حد سواء وتؤثر في مستوى رضاهم المهني والوظيفي إذ أن الرضا الوظيفي للعاملين في أي منظمة من مكونات بيئة العمل الرئيسية ومن العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي، حيث أصبح من أهم الوسائل التي تحقق للمنظمات المتقدمة أهدافها في تنمية العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، ومن جانب آخر فإن الفرد الذي يشعر بالرضا عن عمله يزداد حماسة للعمل الذي يقوم به، ويزيد إقباله واندماؤه لوظيفته ومنظّمته، مما يؤثر على إنتاجيته واندماؤه المهني (٤٥٢:١٢).

وتنقسم أنواع الرضا الوظيفي من حيث الشمول إلى الرضا الوظيفي الداخلي المتعلق بالجوانب الذاتية للموظف، والرضا الخارجي المتعلق بالبيئة ومحيط العمل، لذا تهتم المنظمات بدراسة اتجاهات العاملين لتحديد الرضا الوظيفي ودرجة ارتباطهم المباشر بالأداء ونتائجه ومن المسلم به أن لرضا الأفراد لكفاية الأداء أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات مقياساً لمدى

فعالية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم بدفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج المكافأة التشجيعية (٦٧:٧).

ومن هنا يتضح أن نجاح العاملين في المؤسسات الحكومية يتوقف على مقدار ما يتحلي به العاملون من مستوى رضا وظيفي، حيث يعد النجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده ويرتبط هذا النجاح ارتباطاً وثيقاً بدرجة رضا الفرد على وظيفته ومدى إقناعه بها، فالنجاح والإبداع في مهام أي وظيفة يعتمد إلى حد كبير على مقدار رضا الفرد على وظيفته (٢٩٨:٢٣).

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي لبذل الجهد بغرض تحسين تطوير أداء العاملين وبالتالي تطوير النواحي الإدارية (العمل الإداري) بالمؤسسات، إذ أ شعور الفرد بالرضا عن العمل وعن مرؤوسيه، يساهم في إنتاج التوافق النفسي والاجتماعي، وبالتالي ينعكس أثره إيجابياً على أداء الفرد، فإذا كان الرضا الوظيفي مطلباً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل، فإنه أشد ضرورة لدى العاملين بالمؤسسات والمنظمات الحكومية، وذلك لما للعملية الإدارية الحكومية الأثر الأكيد في تقدم المجتمعات ونهضتها.

#### مشكلة البحث:

تعتبر البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وتسعى المؤسسات والمنظمات الحكومية إلى إتمام الوظائف الإدارية على أكمل وجه للوصول بالعاملين إلى مخرجات ذات مستوى عال من أداء الأعمال.

ومن ناحية أخرى لابد من توافر المرونة التنظيمية لدى الرؤساء داخل بيئة العمل حيث تعد المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة ولها تأثير حاسم على أداء المنظمة فهي بمثابة

العملية الديناميكية التي بمقتضاها يظهر العاملون تكيفاً إيجابياً عندما يواجهون محن شديدة ويتعرضون لأزمات بمؤسساتهم وفي ظل العمل بنظام الجودة مع ضعف الإمكانيات تسعى القيادة الأكاديمية والإدارية للعمل جاهدين على تحقيق القدر من المرونة التي تسمح بإنجاز الأعمال المطلوبة من الموظفين بأعلى قدر ممكن ومساعدتهم على تخطي مشكلات قلة الإمكانيات المتاحة وضغط العمل من خلال إدارة الأزمات المتكررة والناجمة من ضعف المواد المالية والمادية والبشرية.

ويعد الرضا الوظيفي من القضايا الحيوية التي تواجه الإداريين والعاملين داخل المؤسسات فكلما كان رضا العاملين عن الأعمال التي يؤديها في بيئات العمل المختلفة عالياً كان محتوى تحقيق الأهداف التنظيمية عالياً وترى الباحثة أن إشباع حاجات العاملين من أهم مكونات الرضا الوظيفي وكذلك العلاقات الاجتماعية بين الزملاء بعضهم البعض وبين الرؤساء والمرؤوسين تعتبر من أهم محددات الرضا الوظيفي.

وفي إطار العمل الجامعي بالكلية لاحظت الباحثة كأحد أعضاء هيئة التدريس أن ضعف الإمكانيات والموارد والتسهيلات المتاحة أدى إلى تدمير وشكوى الجهاز الإداري بالكلية من ضعف الإمكانيات المتاحة لإتمام أعمالهم المطلوبة على أعلى قدر من الجودة، والتي دائماً ما يزيد سقفها بسبب الأعباء والإشترطات التي فرضها نظام العمل في ظل الجودة والاعتماد، الذي حققته الكلية بالقرار رقم (١٢٩) بتاريخ ٢٦/٦/٢٠١٦، وفي ضوء ما وضعته الكلية من أهداف إستراتيجية ومنها (رفع مستوى قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، تطوير الهيكل التنظيمي والإداري بالكلية) خاصة وأن هناك تحديات تواجه الكلية ببلوغ عدداً كبيراً من العاملين بالجهاز الإداري إلى سن التقاعد (المعاش) وفي ذات الوقت عدم قيام الجامعة بتعيين عاملين جدد لاستكمال المسيرة والأعمال الإدارية داخل الكلية الأمر الذي نتج عنه زيادة الأعباء

الوظيفية الواقعة من قبل الرؤساء والمديرين على العالمين القائمين بالأعمال الإدارية من جهة وبالتالي تأثر رضاهم الوظيفي من جهة أخرى حيث إن من عوامل نجاح الفرد في العمل هو الرضا الوظيفي لأنه يمثل مجموع المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يبديها العاملون نحو العمل داخل الكلية.

ومن خلال عمل الباحثة بإجراء التقييمات الخاصة بالرضا على أعضاء الجهاز الإداري ومن خلال عملها بلجنة التدريب بوحدة ضمان الجودة واحتكاكها المباشر مع أعضاء الجهاز الإداري بالكلية قيادة وموظفين فقد لاحظت وجود العديد من مواقف التذمر وعدم الرضا والشكوي في الوقت الذي يسعى فيه المدير إلى احتواء الموقف بمختلف الطرق وهذا ما دعي الباحثة لإجراء الدراسة الحالية مستهدفة كأحد متطلبات العمل بالكلية في ضوء الجودة والإعتماد.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان من خلال تحديد:

- ١- العلاقة بين المرونة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان.
- ٢- واقع المرونة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان.
- ٣- واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان.

#### تساؤلات البحث:

يجيب البحث على التساؤلات التالية:

- ١- ما لعلاقة بين المرونة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان.
  - ٢- ما واقع المرونة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان.
  - ٣- ما واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان.
- المصطلحات المستخدمة فى البحث:**
- المرونة التنظيمية :**

عرفها (Hollnagel 2006): بأنها قدرة المؤسسة على الاحساس والتكيف وإستيعاب المتغيرات والمفاجآت والإضطرابات فى البيئة المحيطة بالمؤسسة.

عرفتها "إيمان إياد غالب" (٢٠١٦) أنها قدرة المؤسسة على تنفيذ وأداء المهام وتطبيق الانظمة داخل إطار المؤسسة بقدر كبير من الحرية إلى إختيار الحل الأيسر والاسهل والقابل للتغير إلى الاحسن دون التجاوز والتقصير أو إحداث الفوضى وكل ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**- الرضا الوظيفى:**

تعريف "محمد حسن رسمى وآخرون" (٢٠١٨) شعور العامل بالراحة والسعادة فى أثناء أداء عمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعة العامل من عمله، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل.

**تعريف إجرائى:**

بأنه الاتجاه الإيجابى نحو الوظيفة التى يقوم بها العامل حيث يشعر بالارتياح والسعادة نتيجة التكيف مع مختلف العوامل البيئية والإجتماعية والإقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة لتحقيق اهدافه.

## الدراسات المرجعية:

### أولاً: الدراسات العربية:

- ١- أجرى "طارق محمد" (٢٠١٤) دراسة تهدف إلى التعرف على "مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، بلغ إجمالي عينة البحث (١٠٣) فرد، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحث الاستبيان الذي اشتمل على الأبعاد الآتية (مرونة العمليات- مرونة الهيكل التنظيمي- مرونة الاستراتيجية- مرونة التكنولوجيا- مرونة التنوع- الأداء المالي- الأداء التشغيلي- الأداء التسويقي)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أهمية توافر المرونة التنظيمية لتحسين أداء العاملين.
- ٢- أجرت "إيمان إياد" (٢٠١٦) دراسة تهدف إلى التعرف على "العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء"، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، بلغ إجمالي عينة البحث (٢١٧) فرد، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان الذي اشتمل على الأبعاد الآتية (الأنماط القيادية- المرونة التنظيمية)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقات ارتباطية دالة احصائياً بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية.
- ٣- أجرت "عزيزة علي" (٢٠١٦) دراسة تهدف إلى التعرف على "درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين"، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، بلغ إجمالي عينة البحث (٢٣٥) فرد، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان الذي اشتمل على الأبعاد الآتية. (أداة



المرونة التنظيمية - أداء الالتزام التنظيمي). وأشارت اهم النتائج الى وجود علاقة ارتباطية بين درجة المرونة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

٤- أجرت "هبة خالد" (٢٠١٧) دراسة تهدف إلى التعرف على "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين"، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، بلغ إجمالي عينة البحث (٣٢٠٣) فرد، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان الذي اشتمل على الأبعاد الآتية (أساليب إدارة الصراع- مستوى المرونة التنظيمية في المدارس الثانوية)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن اتساق فقرات المرونة التنظيمية تشير إلى صدق فقرات الأداة وقياسها للسمة التي وضع لقياسها (أسلوب التعاون- حل الوسط- المجاملة- التجنب- السيطرة).

٥- أجرت "آمنة محمود سليمان" (٢٠١٨) دراسة تهدف إلى التعرف على "مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي التربية والتعليم للواء قسبة إريد"، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بلغ إجمالي عينة البحث (٦٠) فرد، وكانت من أهم النتائج حاجة الموظف إلى تهيئة المناخ الملائم لتطوير العملية التربوية والتعليمية، وهنا يتطلب زيادة الدخل بارتفاع مستوى التعليم للمعلم وسنوات الخبرة.

٦- أجرت "سحر محمد انور صالح" (٢٠١٨) دراسة تهدف إلى التعرف على "كفاءة الإدارة العامة في مصر وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين"، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بلغ إجمالي عينة البحث (١٠٠) من العاملين بخمسة وعشرين منظمة حكومية صناعية وتجارية، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ان الكفاءات الادارية هي (عدم

الاهتمام بالتوصيف الوظيفي، تعقد الاجراءات والروتين، عشوائية سياسة التعيين والترقية، ضعف الرقابة والمساءلة، المركزية المتشددة، تداخل المهام والصلاحيات، التحيز في عملية تقويم الاداء.

٧- أجرت "صخر عبد ربه" (٢٠١٨) دراسة تهدف إلى "دراسة العلاقة بين ضغوط ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في العلاقات العامة في الجامعات الأردنية"، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بلغ إجمالي عينة البحث (١١٧) فرد، وكانت من أهم النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية بني ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

٨- أجرى "عزت توفيق" (٢٠١٨) دراسة تهدف إلى التعرف على "درجة ممارسة التفويض الإداري علاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين"، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، بلغ إجمالي عينة البحث (٣٥٨) فرد، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحث الاستبيان الذي اشتمل على الأبعاد الآتية (منع السلطة- المسؤولية- المساواة- المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أهمية اسناد السلطات التفويضية للمديرين، ووجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين ممارسة السلطات التفويضية ومستوى المرونة التنظيمية بالمدارس.

٩- أجرت "عايدة بطي، مريم سعيد" (٢٠١٨) دراسة تهدف إلى التعرف على "واقع التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة صحار"، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، بلغ إجمالي عينة البحث (١٠٠) فرد، وكانت من أهم النتائج وجود مستوى متوسط في الرضا الوظيفي، بشكل عام لدى موظفي جامعة صحار، كما يتضح من النتائج شعور الأفراد بنسبة متوسطة بإشباع

حاجاتهم النفسية، كما يمكن التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي من خلال التنمية المهنية.

١٠- أجرت "المياء السعيد" (٢٠١٨) دراسة تهدف إلى التعرف على "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بمستشفيات دمياط"، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بلغ إجمالي عينة البحث (٣٠٤) فرد، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان الذي اشتمل على الأبعاد الآتية (المرونة الاستراتيجية- المرونة التشغيلية- المرونة التكتيكية- الانضباط- إنجاز المهام- علاقة الموظف مع الرؤوساء- التعامل مع الزملاء- الولاء الوظيفي- خدمة الجمهور)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي، أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً على الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم المرونة الاستراتيجية.

١١- أجرى "معاذ محمود" (٢٠١٨) دراسة تهدف إلى التعرف على "درجة الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الرياضيين في دولة فلسطين"، والتعرف على أثر كل من متغيرات المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة في الرضا الوظيفي لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، بلغ إجمالي عينة البحث (٤٧) صحفي رياضي، وكانت من أهم النتائج أن المستوى العام للرضا الوظيفي كان متوسطاً وأن درجة الرضا الوظيفي كانت مرتفعة في مجال العلاقة وكانت منخفضة في مجال العلاقة مع الإدارة.

١٢- أجرى "منذر بن خالد، ناجي سيد، أحمد بن علي" (٢٠١٩) دراسة تهدف إلى التعرف على "مستوى الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين بمدارس سلطنة عمان"، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بلغ إجمالي عينة البحث (١٥٤) فرد، وكانت من أهم النتائج أن

مستوى الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة بشكل عام وجاءت مستويات الرضا الوظيفي مرتبة كالاتي (الراتب والحوافز أولاً بمستوى مرتفع يليه النمو المهني ثم العلاقة بالإدارة والإشراف ثم المهام الوظيفية ثم الأمن الوظيفي وجميعها بدرجة متوسطة).

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

١٤- أجرت (2008) Kumcon, Kaur وهدفت الدراسة إلى "مقارنة ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية وغير الحكومية"، بلغ إجمالي عينة البحث (٢٠٠) فرد، وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك فروقاً في ضغوط العمل لدى المعلمين في المدارس الحكومية وغير الحكومية وكانت الفروق لصالح معلمي المدارس الحكومية.

١٥- أجرت (2009) Carig Edwin Domeck دراسة بعنوان "تحديد التصورات حول المرونة في القيادات التربوية في وسط ولاية فلوريدا الأمريكية إلى اختبار المرونة لدى القادة التربويين والأكاديميين مثل مدراء المدارس ومجموعة أخرى من مدراء الشركات"، بلغ إجمالي عينة البحث (٢٠٠) فرد، ومن أهم النتائج الوصول إلى معلومات مفيدة تكشف العوامل المؤثرة على القادة الحرفيين، وإن استخدام المدير للمرونة لها أثر في تحسين أداء المنظمة بشكل ملحوظ.

١٦- أجرت (2010) Floris Metzner دراسة بعنوان "مطابقة متطلبات المرونة التنظيمية والمرونة موظف الخطوة الأولى نحو إطاراً موحداً لمرونة العمل" إلى البحث عن متطلبات المرونة التنظيمية وملائمتها لمرونة الموظف كخطوة أولى نحو مرونة العمل، بلغ إجمالي عينة البحث من (١٣٢) (موظف) فرد، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن

هناك توافقاً بين متطلبات المرونة التنظيمية ومرونة الموظفين، وإن الكفاءة والخبرة تلعب دوراً إيجابياً في المرونة والذي يؤدي إلى تحسن أداء العمل بشكل أكبر.

١٧- أجرت (Benson, et. (2011) دراسة بعنوان "التحليل التجريبي لمحددات المرونة التنظيمية في الأعمال الإنشائية" وهدفت الدراسة إلى إجراء تحليل تطبيقي للمرونة التنظيمية في قطاع الأعمال الإنشائية، بلغ إجمالي عينة البحث (٣٠) فرد، ثم استخدم المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها تحديداً أبرز العوامل بالمرونة التنظيمية والتي من أبرزها مهارات وسلوكيات العاملين، استراتيجيات الأعمال والتي كان لها الأثر الأكبر في المرونة التشغيلية والمرونة التكتيكية والمرونة الاستراتيجية.

١٨- أجرت (Westhuizen (2012) دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التربية الخاصة" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين في مدارس التربية الخاصة بجنوب إفريقيا، بلغ إجمالي عينة البحث (١٠١) فرد (معلماً ومعلمة)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها حيث جاء مستوى الرضا الوظيفي العام متوسطاً عن معلمي التربية الخاصة، وخاصة في مجال الرضا الخارجي (الرضا عن الراتب، العلاقة بين الزملاء والتعويضات المنافع)، بينما كان الرضا الداخلي عن طبيعة العمل متشابهاً عند جميع المعلمين.

#### الاستفادة من الدراسات المرجعية:

يتضح من عرض الدراسات المرجعية السابقة أنها أجريت خلال الفترة من (٢٠١٤: ٢٠١٩) للدراسات العربية، وخلال الفترة من (٢٠١٢: ٢٠١٨) للدراسات الاجنبية، وبالتالي فهي تمثل دراسات حديثه في مجال التخصص، وقد تناولت موضوعات أساسية أهتمت (المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي، العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية، أساليب

إدارة الصراع التنظيمي، أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ممارسة التفويض الإداري علاقتها بمستوى المرونة التنظيمية، التعرف على مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين، المرونة في القيادات التربوية، مطابقة متطلبات المرونة التنظيمية والمرونة في العمل) وهذا ما حاولت الدراسة الحالية إضافته بإيجاد العلاقة بين المرونة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين، مع الاتفاق بين الدراسات في استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الإجراءات هذه الدراسات، وإختيار عينة البحث من العاملين مع إختلاف بيئات التطبيق مؤسسات أو مدارس أو جامعات، وبصفة عامة فقد إستفادت الباحثة من الدراسات المرجعية في تحديد متغيرات البحث والمنهج وفي إختيار مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات وتحديد أنسب المعالجات الإحصائية التي يمكن إستخدامها للإجابة على تساؤلات البحث.

### إجراءات البحث:

#### منهج البحث:

أستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، نظراً لملائمته لموضوع البحث، حيث تقوم على وصف الوضع الراهن لعينة البحث وتحليله وتفسيره.

#### مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث الإداريين العاملين بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان للعام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩ والبالغ عددهم (١١٧) إدارياً.

#### عينة البحث :

أختيرت عينة البحث بأسلوب الحصر الشامل من مجتمع البحث وإشتملت على عدد (١٠٠) إدارياً من الإداريين العاملين بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان للعام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩م وإنقسمت عينة البحث إلى مايلي:

- أ- عينة البحث الأساسية تم إختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وإشتملت على عدد (٨٠) إدارياً من الإداريين العاملين بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان للعام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩م.
- ب- عينة البحث الأستطلاعية تم إختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وإشتملت على عدد (٢٠) إدارياً من الإداريين العاملين بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان للعام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

### جدول (١)

التوصيف الإحصائي لعينة البحث في محاور ومجموع إستمارة المرونة التنظيمية (ن = ٨٠)

م	المحاور	المتوسط	الوسيط	الأنحراف المعياري	معامل الألتواء
١	وضع اهداف واقعية والسعى لتحقيقها.	١٥.٠٥	١٥	٢.٧٧	٠.٠٥٤
٢	التكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها.	١٣.٧٥	١٤	٢.٩١	-
٣	اتاحة فرص اكتشاف الذات.	٢١.٤٥	٢١	٣.١٦	٠.٢٥٨
٤	تتمية الثقة التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات.	٢٨.٤٥	٢٨	٣.٥٣	٠.٣٨٢
٥	التنبؤ بالازمات والعمل على احتوائها.	١٧.٧٥	١٨	٢.٨٨	-
	مجموع المقياس	٩٦.٤٥	٩٥	٥.٩٨	٠.٧٢٧

يتضح من جدول رقم (١) أن معاملات الإلتواء لعينة البحث في محاور إستمارة المرونة التنظيمية قد تراوحت بين (-٠.٢٦٠ : ٠.٤٢٧) وبلغت لمجموع الإستمارة (٠.٧٢٧) مما يدل على أن عينة البحث تمثل مجتمعاً إعتدالياً متجانساً في هذه المتغيرات.

### جدول (٢)

التوصيف الإحصائي لعينة البحث في محاور ومجموع إستمارة الرضا الوظيفي  
(ن = ٨٠)

م	المحاور	المتوسط الوسيط	الأنحراف المعياري	معامل الالتواء
١	الرضا عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية.	١٦.٩٠	١٧	٠.١٦٣-
٢	الرضا عن العلاقات الانسانية داخل العمل.	٢١.٠٠	٢١	١.٠٠٦
٣	الرضاعن تسهيلات العمل المتاحة واساليب الإدارة المتبعة.	٢٥.٥٥	٢٦	٠.٦٣١-
٤	الرضا عن تقييم الاداء والتدريب المهني.	١٦.٤٥	١٧	٠.٦٢٧-
	مجموع المقياس	٧٩.٩٠	٨١	٠.٦٩٥-

يتضح من جدول رقم (٢) أن معاملات الالتواء لعينة البحث في محاور إستمارة الرضا الوظيفي قد تراوحت بين (-٠.٦٩٥ : صفر) وبلغت لمجموع الإستمارة (-٠.٦٩٥) مما يدل على أن عينة البحث تمثل مجتمعاً إعتدالياً متجانساً في هذه المتغيرات.

#### أدوات جمع البيانات:

لجمع بيانات الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها استخدمت الباحثة الأدوات

التالية:

أولاً: فحص الوثائق والسجلات والمراجع والدراسات المرجعية بهدف التعرف على حجم المجتمع وتحديد العينة وتحديد مفاهيم ومحاور كلاً من المرونة التنظيمية والرضا الوظيفي.

ثانياً: الإستبيان قامت الباحثة بتصميم إستمارتي إستبيان لجمع بيانات الدراسة الحالية وهما:

#### ١- إستمارة المرونة التنظيمية ومحاورها:

- المحور الأول: وضع اهداف واقعية والسعى لتحقيقها (٧) عبارات.
- المحور الثاني: التكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها (٧) عبارات.



- المحور الثالث: إتاحة فرص اكتشاف الذات (١٠) عبارات.
  - المحور الرابع: تنمية الثقة التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات (١٣) عبارة.
  - المحور الخامس: التنبؤ بالازمات والعمل على احتوائها (٩) عبارات.
- ٢- إستمارة الرضا الوظيفي ومحاورها:
- المحور الأول: الرضا عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية (٩) عبارات.
  - المحور الثانى: الرضا عن العلاقات الانسانية داخل العمل (٩) عبارات.
  - المحور الثالث: الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة واساليب الادارة المتبعة (١٢) عبارة.
  - المحور الرابع: الرضا عن تقييم الاداء والتدريب المهني (٩) عبارات.
- المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات:**  
**أولاً صدق المحتوى (المضمون):**
- حيث تم عرض الإستبيان فى خطوات البناء على الخبراء (المحكمين) فى مجال الإدارة الرياضية لحساب صدق المحتوى (المضمون) من خلال إبداء الرأى حول مدى مناسبة محاور الإستبيان وعباراته للهدف منة.
- ثانياً: صدق الإتساق الداخلى:**
- أستخدمت الباحثة طريقة الإتساق الداخلى بتطبيق الإستمارات على عينة الدراسة الإستطلاعية وقوامها (٢٠) من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية، وإيجاد معاملات الإرتباط بين العبارات ومحاورها للدلالة على صدق العبارات فى التعبير عن المحور، ومعاملات الإرتباط بين المحاور والمجموع الكلى للدلالة عن صدق المحاور فى التعبير عن مجموع الإستمارة، وما يلى يوضح ذلك.

### جدول (٣)

الإتساق الداخلى بمعاملات الإرتباط بين العبارات ومجموع كل محور بإستمارة  
المرونة التنظيمية (ن = ٢٠)

المحاور العبارات	وضع اهداف واقعية والسعى لتحقيقها	التكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها	إتاحة فرص اكتشاف الذات	تنمية الثقة التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات	التنبؤ بالازمات والعمل على احتوائها
١	*٠.٦٤٨	*٠.٦٢٧	*٠.٧١٤	*٠.٨١٩	*٠.٦٢٤
٢	*٠.٦٢١	*٠.٥٩٨	*٠.٦٨٢	*٠.٦٧١	*٠.٥٧٨
٣	*٠.٨١٠	*٠.٦٩١	*٠.٦٨١	*٠.٦٢٥	*٠.٧١٩
٤	*٠.٥٩٧	*٠.٦٢١	*٠.٦٥٥	*٠.٧٢٦	*٠.٦٤٢
٥	*٠.٥٦٤	*٠.٦٣٧	*٠.٧٨١	*٠.٨٦٧	*٠.٦٨٣
٦	*٠.٦٦٧	*٠.٥٧٩	*٠.٦١٤	*٠.٦٧١	*٠.٨٣٢
٧	*٠.٧٣٣	*٠.٦٨٠	*٠.٦٦٩	*٠.٥٩٤	*٠.٧٤٥
٨			*٠.٥٨٣	*٠.٥٩٣	*٠.٧١٢
٩			*٠.٧١١	*٠.٧٧٢	*٠.٦٤٤
١٠			-	*٠.٦٧٥	
١١				*٠.٧١٠	
١٢				*٠.٦٨٨	
١٣				*٠.٥٧٧	

دلالة معامل الإرتباط (٠.٤٤٤) عند مستوى (٠.٠٥):

يتضح من جدول رقم (٣) دلالة معاملات الإرتباط بين العبارات  
ومجموع كل محور بإستمارة المرونة التنظيمية، مما يدل على صدق تمثيل  
العبارات لمحاورها.

جدول (٤)

الإتساق الداخلى بمعاملات الإرتباط بين المحاور والدرجة الكلية لمقياس  
المرونة التنظيمية (ن = ٢٠)

م	محاور إستمارة المرونة التنظيمية	مجموع الإستمارة
١	وضع اهداف واقعية والسعى لتحقيقها.	*٠.٧١٥
٢	التكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها.	*٠.٦٨٤
٣	إتاحة فرص اكتشاف الذات.	*٠.٧٦٣
٤	تنمية الثقة التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات.	*٠.٦٩١
٥	التنبؤ بالازمات والعمل على احتوائها.	*٠.٦٧٩

دلالة معامل الإرتباط (٠.٤٤٤) عند مستوى (٠.٠٥):

يتضح من جدول رقم (٤) دلالة معاملات الارتباط بين المحاور ومجموع إستمارة المرونة التنظيمية، مما يدل على صدق تمثيل المحاور في تمثيل مجموع إستمارة المرونة التنظيمية.

### جدول (٥)

الإتساق الداخلي بمعاملات الارتباط بين العبارات ومجموع كل محور بإستمارة الرضا الوظيفي (ن=٢٠)

المحاور العبارات	الرضا عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية	الرضا عن العلاقات الانسانية داخل العمل	الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة	الرضا عن تقييم الاداء والتدريب المهني
١	*٠.٦٥٥	*٠.٦٥٨	*٠.٧١٩	*٠.٧٧١
٢	*٠.٧١٦	*٠.٧٤٦	*٠.٦٧٥	*٠.٦٥٩
٣	*٠.٦٦٩	*٠.٦٣١	*٠.٨١١	*٠.٥٢٤
٤	*٠.٥٧٤	*٠.٥٧٣	*٠.٦٤٣	*٠.٦٤٨
٥	*٠.٥٩٣	*٠.٥٩٨	*٠.٥٨٩	*٠.٥٦٤
٦	*٠.٧٨١	*٠.٦١٤	*٠.٦٣٧	*٠.٦٩٤
٧	*٠.٧٦٣	*٠.٦٨٢	*٠.٦٦٨	*٠.٧٣١
٨	*٠.٦٤٩	*٠.٧٢٣	*٠.٧٥٣	*٠.٦٧٧
٩	*٠.٦٣١	*٠.٦٢٨	*٠.٧٢٩	*٠.٨٠١
١٠			*٠.٦٤٦	
١١			*٠.٧٤١	
١٢			*٠.٥٨٧	

دلالة معامل الارتباط (٠.٦٣٢) عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من جدول رقم (٥) دلالة معاملات الارتباط بين العبارات ومجموع كل محور بإستمارة الرضا الوظيفي، مما يدل على صدق تمثيل العبارات لمحاورها.

### جدول (٦)

الإتساق الداخلي بمعاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لإستمارة الرضا الوظيفي (ن=٢٠)

م	محاور إستمارة الرضا الوظيفي	مجموع الإستمارة
٢	الرضا عن العلاقات الانسانية داخل العمل.	٠.٦٩٩
٣	الرضاعن تسهيلات العمل المتاحة واساليب الإدارة المتبعة.	٠.٥٧٨
٤	الرضا عن تقييم الاداء والتدريب المهني.	٠.٨٣٢

دلالة معامل الارتباط (٠.٦٣٢) عند مستوى (٠.٠٥):

يتضح من الجدول دلالة معاملات الارتباط بين المحاور ومجموع إستمارة الرضا الوظيفي، مما يدل على صدق تمثيل المحاور في تمثيل مجموع إستمارة الرضا الوظيفي.

#### ثانيا الثبات:

إستخدمت الباحثة طريقة إعادة الإختبار، للتحقق من ثبات الإستمارات، وذلك بتطبيقها على العينة الإستطلاعية، وإعادة تطبيقا عليهم بفواصل زمني (١٥) يوم، وإيجاد معاملات الارتباط بين التطبيقين للدلالة عن الثبات.

#### جدول (٧)

معاملات الارتباط بين التطبيقين الاول والثانى للمحاور ومجموع إستمارة المرونة التنظيمية (ن=٢٠)

م	محاور إستمارة المرونة التنظيمية	التطبيق الاول		التطبيق الثانى		معاملات الارتباط
		ع	م	ع	م	
١	وضع اهداف واقعية والسعى لتحقيقها.	١٥.١٧	٢.٤١	١٥.٢٣	٢.٥٥	٠.٨٧٩
٢	التكيف مع الظروف التى لا يمكن تغييرها.	١٣.٦٨	٢.٨٦	١٣.٧١	٢.٧٩	٠.٧٨٨
٣	اتاحة فرص اكتشاف الذات.	٢١.٣٩	٣.٢٢	٢١.٤٠	٣.١٩	٠.٧٦٥
٤	تنمية الثقة التنظيمية التى تسهم فى حل المشكلات.	٢٨.٢٩	٣.٦١	٢٨.٣٧	٣.٧٩	٠.٨١٣
٥	التنبؤ بالازمات والعمل على احتوائها	١٧.٨١	٢.٧٩	١٧.٩١	٢.٨٣	٠.٨٤٥
	المجموع	٩٦.٣٤	٦.٠٦	٩٦.٦٢	٦.١١	٠.٨٤١

يتضح من جدول رقم (٦) أن معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثانى للمحاور ومجموع إستمارة المرونة التنظيمية قد تراوحت بين (٠.٨٧٩:٠.٧٦٥) وبلغت لمجموع الإستمارة (٠.٨٤١) مما يدل على أن الإستمارة ومحاورها ذات معامل ثبات عالية.

جدول (٨)  
معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للمحاور ومجموع إستمارة الرضا الوظيفي (ن=٢٠)

م	محاور إستمارة الرضا الوظيفي	التطبيق الأول		التطبيق الثاني	
		ع	م	ع	م
١	الرضا عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية.	١٦.٧٤	١.٩٢	١٦.٦١	١.٨٩
٢	الرضا عن العلاقات الانسانية داخل العمل.	٢٠.٨٩	١.١٢	٢١.٠٢	١.٠٨
٣	الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة واساليب الإدارة المتبعة.	٢٥.١٦	٢.٢١	٢٥.٢٤	٢.١٨
٤	الرضا عن تقييم الاداء والتدريب المهني.	١٧.٠٩	٢.٥٩	١٧.١١	٢.٤٩
	المجموع	٨٠.٠٥	٤.٨١	٧٩.٩٨	٤.٧٧

يتضح من جدول رقم (٨) أن معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للمحاور ومجموع إستمارة الرضا الوظيفي قد تراوحت بين (٠.٧٦٨ : ٠.٨٧٣) وبلغت لمجموع الإستمارة (٠.٧٧٤) مما يدل على أن الإستمارة ومحاورها ذات معامل ثبات عالية.  
عرض النتائج:

جدول (٩)  
معاملات الارتباط بين محاور ومجموع كل من المرونة التنظيمية والرضا الوظيفي لعينة البحث (ن=٨٠)

م	المحاور	الرضا عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية	الرضا عن العلاقات الانسانية داخل العمل	الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة واساليب الإدارة المتبعة	الرضا عن تقييم الاداء والتدريب المهني
١	وضع اهداف واقعية والسعي لتحقيقها.	*٠.٥١٤	*٠.٣٧٦	*٠.٤٤٨	*٠.٥٦٤
٢	التكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها.	*٠.٤٦٥	*٠.٦٧١	*٠.٣٩٩	*٠.٤٠٨
٣	اتاحة فرص اكتشاف الذات.	*٠.٣٨٨	٠.٢١٤	٠.٢٢٧-	*٠.٤٣١
٤	تنمية الثقة التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات.	*٠.٤٧٨	*٠.٣٦٣	٠.١٥٨	*٠.٤٦٦
٥	التنبؤ بالازمات والعمل على احتوائها.	*٠.٤٧٩	*٠.٥٠١	٠.٢١١	*٠.٥١٣

دلالة معامل الارتباط (٠.٢٧١) عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من جدول رقم (٩) وجود علاقات إرتباطية دالة إحصائياً بين محاور ومجموع كل من الرضا الوظيفي والمرونة التنظيمية لعينة البحث على النحو التالي:

- وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الرضا عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية وجميع محاور المرونة التنظيمية.
  - وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الرضا عن العلاقات الانسانية داخل العمل وجميع محاور المرونة التنظيمية عدا إتاحة فرص اكتشاف الذات.
  - وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة وأساليب الإدارة المتبعة وكل من وضع اهداف واقعية والسعى لتحقيقها والتكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها.
  - وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الرضا عن تقييم الأداء والتدريب المهني وجميع محاور المرونة التنظيمية.
- أولاً: إستمارة المرونة التنظيمية:

### جدول (١٠)

الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية في عبارات المحور الأول (وضع أهداف واقعية والسعى لتحقيقها) (ن=٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يشحن الطاقات والإمكانات الإدارية لتحقيق الأهداف الموضوعية.	١٢	١٥	٥٦	٧٠	١٢	١٥	١٦٠	٦٦.٦٧
٢	يوفر كافة المعلومات والمعارف الضرورية واللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية.	٨	١٠	٥٢	٦٥	٢٠	٢٥	١٤٨	٦١.٦٧
٣	يوفر فرص التغذية العكسية المستمرة للتأكد من تحقيق الهدف وتصحيح المسار.	٢٠	٢٥	٤٤	٥٥	١٦	٢٠	١٦٤	٦٨.٣٣

تابع جدول (١٠)  
الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الأول (وضع أهداف واقعية والسعى لتحقيقها) (ن=٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديرى	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
٤	يصاغ أهداف معتمدة ومعلنة للعمل بالكلية.	٣٦	٤٥	٣٦	٤٥	٨	١٠	١٨٨	٧٨.٣٣
٥	يضع أهداف المؤسسة فى ضوء متطلبات وبيئة العمل.	٣٦	٤٥	٤٤	٥٥	--	--	١٩٦	٨١.٦٧
٦	يحدد أهداف العمل فى ضوء إمكانات وموارد الكلية.	٣٢	٤٠	٣٦	٤٥	١٢	١٥	١٨٠	٧٥.٠٠
٧	يحدد أهداف العمل فى ضوء قدرات ومهارات العاملين.	٢٠	٢٥	٤٨	٦٠	١٢	١٥	١٦٨	٧٠.٠٠

يتضح من جدول (١٠) أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الأول (وضع أهداف واقعية والسعى لتحقيقها) قد تراوحت بين (٦١.٦٧% : ٨١.٦٧%).

جدول (١١)  
الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الثانى (التكيف مع الظروف التى لا يمكن تغييرها) (ن=٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديرى	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يشكل فرق لمواجهة التغيرات المختلفة.	٨	١٠	٥٢	٦٥	٢٠	٢٥	١٤٨	٦١.٦٧
٢	يوفر كافة التسهيلات اللازمة لموائمة التغيرات.	١٦	٢٠	٣٦	٤٥	٢٨	٣٥	١٤٨	٦١.٦٧
٣	يخطط برامج مرنة تسمح بإستيعاب التغيرات الحادثة فى بيئة العمل.	١٦	٢٠	٣٦	٤٥	٢٨	٣٥	١٤٨	٦١.٦٧
٤	يوفر قواعد إدارية لإنجاز أعمال واضحة ومعتمدة ومعلنة للجميع.	١٦	٢٠	٤٠	٥٠	٢٤	٣٠	١٥٢	٦٣.٣٣
٥	يوفر وسائل إتصالات إداريه سهله ومرنة.	٥٦	٧٠	٢٤	٣٠	--	--	٢١٦	٩٠.٠٠
٦	يوفر معلومات وبيانات شاملة ومحدثة عن التغيرات فى البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على البيئة الداخلية.	٨	١٠	٤٨	٦٠	٢٤	٣٠	١٤٤	٦٠.٠٠
٧	يوجه العاملين عن كيفية التوائم مع المستجدات بسهولة وسرعة.	٨	١٠	٤٨	٦٠	٢٤	٣٠	١٤٤	٦٠.٠٠

يتضح من جدول (١١) أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية في عبارات المحور الثاني (التكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها) وقد تراوحت بين (٦٠.٠٠ : ٩٠.٠٠%).

### جدول (١٢)

الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية في عبارات المحور الثالث (إتاحة فرص اكتشاف الذات) (ن=٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يوفر فرص تسمح لنا بالتجريب واكتساب الخبرة العملية بالعمل.	١٦	٢٠	٤٨	٦٠	١٦	٢٠	١٦٠	٦٦.٦٧
٢	يوفر قدر من الحرية في العمل في ضوء اللوائح والقوانين.	٤٤	٥٥	٢٨	٣٥	٨	١٠	١٩٦	٨١.٦٧
٣	يشجع على إنجاز المهام والأعمال بأساليب جديدة ومتطورة.	٣٦	٤٥	٣٦	٤٥	٨	١٠	١٨٨	٧٨.٣٣
٤	يتبنى الأفكار الجديدة التي تسهم في إنجاز العمل المطلوب.	٣٦	٤٥	٤٠	٥٠	٤	٥	١٩٢	٨٠.٠٠
٥	يشجع على تجريب الأفكار غير المألوفة في العمل ودراسة تأثيرها.	٨	١٠	٤٤	٥٥	٢٨	٣٥	١٤٠	٥٨.٣٣
٦	يشجع على وجود جو اجتماعي وأسرى بين العاملين وبعضهم البعض.	٥٢	٦٥	٢٨	٣٥	---	---	٢١٢	٨٨.٣٣
٧	يشجع العاملين على حل مشكلات العمل بطرق إبداعية.	١٢	١٥	٣٢	٤٠	٣٦	٤٥	١٣٦	٥٦.٦٧
٨	يتشارك مع العاملين في صنع القرارات المرتبطة بمختلف قضايا العمل.	١٦	٢٠	٤٨	٦٠	١٦	٢٠	١٦٠	٦٦.٦٧
٩	يتناقش مع العاملين حول البدائل المطروحة لحل المشكلات.	٤	٥	٤٠	٥٠	٣٦	٤٥	١٢٨	٥٣.٣٣
١٠	يظهر القدر المناسب من التقدير والإحترام للعاملين.	٤٤	٥٥	٣٦	٤٥	---	---	٢٠٤	٨٥.٠٠

يتضح من جدول (١٢) أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية في عبارات المحور الثالث (إتاحة فرص اكتشاف الذات) قد تراوحت بين (٥٣.٣٣ : ٨٨.٣٣%).



جدول (١٣)  
الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الرابع (تنمية الثقة  
التنظيمية التى تسهم فى حل المشكلات) (ن = ٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يملك القدرة على إنجاز مختلف المهام المطلوبة.	٣٦	٤٥	٤٤	٥٥	--	--	١٩٦	٨١.٦٧
٢	يتمتع بالقدر الكافى من المهارات المطلوبة لإنجاز مهامهم.	٦٠	٧٥	١٦	٢٠	٤	٥	٢١٦	٩٠.٠٠٠
٣	لديه القدرة على إتخاذ القرارات الصائبة لمختلف قضايا العمل.	٥٦	٧٠	٢٤	٣٠	--	--	٢١٦	٩٠.٠٠٠
٤	يملك أساليب إقناع فعالة.	٤٠	٥٠	٤٠	٥٠	--	--	٢٠٠	٨٣.٣٣
٥	لديهم القدرة على توجيه جميع العاملين وإرشادهم بالطرق الصحيحة.	٢٤	٣٠	٥٢	٦٥	٤	٥	١٨٠	٧٥.٠٠٠
٦	يتميز بالعدالة والمصادقية فى كل مايقومون به من أعمال.	٢٨	٣٥	٣٦	٤٥	١٦	٢٠	١٧٢	٧١.٦٧
٧	يتمتع بالقدرة على تقويم أداء العاملين وتحديد مجالات القوة والضعف فى أدائهم بدقة.	٢٠	٢٥	٤٤	٥٥	١٦	٢٠	١٦٤	٦٨.٣٣
٨	يستطيع إنتقاء الأشخاص لشغل مختلف مناصب العمل بدقة.	١٦	٢٠	٤٠	٥٠	٢٤	٣٠	١٥٢	٦٣.٣٣
٩	يسهم فى توزيع مهام العمل على العاملين وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.	٢٨	٣٥	٣٢	٤٠	٢٠	٢٥	١٦٨	٧٠.٠٠٠
١٠	يراعى ظروف العاملين (النفسية- الإجتماعية- الصحية) عند توزيع المهام والمسؤوليات.	٢٤	٣٠	٤٤	٥٥	١٢	١٥	١٧٢	٧١.٦٧
١١	يوفى بعودهم التحفيزية لجميع العاملين.	١٦	٢٠	٣٢	٤٠	٣٢	٤٠	١٤٤	٦٠.٠٠٠
١٢	يتميز بالصدق والأمانة فى أقواله وأفعاله.	١٢	١٥	٦٠	٧٥	٨	١٠	١٦٤	٦٨.٣٣
١٣	يؤثر مصلحة العمل والعاملين على مصلحته الشخصية.	٨	١٠	٣٦	٤٥	٣٦	٤٥	١٣٢	٥٥.٠٠٠

يتضح من جدول (١٣) أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الثالث (تنمية الثقة التنظيمية التى تسهم فى حل المشكلات) قد تراوحت بين (٥٥.٠٠ : ٩٠.٠٠%).

#### جدول (١٤)

الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الخامس (التنبؤ بالازمات والعمل على إحتوائها) (ن=٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديرى	الأهمية النسبية
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	يوفر قاعدة معلومات يمكن من خلالها المراجعة والتنبؤ بمختلف المشكلات.	١٦	٢٠	٤٠	٥٠	٢٤	٣٠	١٥٢	٦٣.٣٣
٢	يساهم بشكل فعال فى حل الصراعات التنظيمية بين العاملين.	٢٨	٣٥	٣٢	٤٠	٢٠	٢٥	١٦٨	٧٠.٠٠
٣	يستطيع إتخاذ القرارات المفاجأة تحت ضغط الوقت.	٢٤	٣٠	٤٤	٥٥	١٢	١٥	١٧٢	٧١.٦٧
٤	يملك القدرة على التنبؤ بمختلف الأزمات قبل حدوثها بفترة مناسبة.	١٦	٢٠	٤٤	٥٥	٢٠	٢٥	١٥٦	٦٥.٠٠
٥	يستطيع توجيه العمل وتصحيح مساره فى أصعب الظروف.	١٢	١٥	٤٤	٥٥	٢٤	٣٠	١٤٨	٦١.٦٧
٦	يملك القدرة على ضبط إنفعالاته أثناء الأزمات.	١٢	١٥	٤٤	٥٥	٢٤	٣٠	١٤٨	٦١.٦٧
٧	يمكنه العمل وإنجاز المهام فى ظروف ضغط الوقت.	١٦	٢٠	٤٤	٥٥	٢٠	٢٥	١٥٦	٦٥.٠٠
٨	يمكنه قيادة العاملين وتشجيعهم على إجتياز مختلف الأزمات.	٢٠	٢٥	٤٨	٦٠	١٢	١٥	١٦٨	٧٠.٠٠
٩	يستطيع وضع خطط بديلة لمواجهة مختلف أزمات العمل.	١٢	١٥	٤٨	٦٠	٢٠	٢٥	١٥٢	٦٣.٣٣

يتضح من جدول (١٤) أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الخامس (التنبؤ بالازمات والعمل على احتوائها) قد تراوحت بين (٦٣.٣٣ : ٧١.٦٧%).

ثانياً: إستمارة الرضا الوظيفى

جدول (١٥)  
الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الأول (الرضا عن  
الاجور والحوافز المادية والمعنوية) (ن=٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديرى	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يتناسب راتبى الشهرى مع مقدار الجهد الذى أبذله.	---	---	٣٢	٤٠	٤٨	٦٠	١١٢	٤٦.٦٧
٢	تتناسب المكافآت المادية والمعنوية مع مقدار العمل الذى أقوم به.	٤	٥	٢٨	٣٥	٤٨	٦٠	١١٦	٤٨.٣٣
٣	أحصل على حوافز مادية عند إجتهادى فى العمل.	١٦	٢٠	٥٦	٧٠	٨	١٠	١٦٨	٧٠.٠٠
٤	يتناسب راتبى الشهرى مع إجتهادى ومتطلباتى الحياتية.	---	---	٤٤	٥٥	٣٦	٤٥	١٢٤	٥١.٦٧
٥	أحصل على حوافز معنوية نظير إجتهادى بالعمل.	٤٠	٥٠	٤٠	٥٠	---	---	٢٠٠	٨٣.٣٣
٦	توفر وظيفتى الخدمات الطبية لى ولأسرتى.	١٦	٢٠	٥٢	٦٥	١٢	١٥	١٦٤	٦٨.٣٣
٧	تتوافر فرص للرحلات والمصايف لى ولأفراد أسرتى.	١٦	٢٠	٥٦	٧٠	٨	١٠	١٦٨	٧٠.٠٠
٨	يتوافق الراتب الذى اتقاضاه مع خبراتى ومؤهلاتى.	٨	١٠	٤٤	٥٥	٢٨	٣٥	١٤٠	٥٨.٣٣
٩	يتناسب الراتب الذى اتقاضاه مع زملائى بالوظائف الأخرى.	١٢	١٥	٥٦	٧٠	١٢	١٥	١٦٠	٦٦.٦٧

يتضح من جدول (١٥) أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الأول (الرضا عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية) قد تراوحت بين (٤٦.٦٧% : ٨٣.٣٣%)

### جدول (١٦)

الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية في عبارات المحور الثاني (الرضا عن العلاقات الانسانية داخل العمل) (ن=٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الأهمية النسبية	المجموع التقديري
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	أحظى بالتشجيع والتقدير المناسب من جانب رؤسائي بالعمل.	٣٦	٤٥	٤٠	٥٠	٤	٥	٨٠.٠٠	١٩٢
٢	تربطني علاقات وثيقة بزملائي بالاقسام الادارية الأخرى.	٤٨	٦٠	٣٢	٤٠	-	-	٨٦.٦٧	٢٠٨
٣	أشعر بالحب والالفة بيني وبين زملائي بالعمل.	٢٨	٣٥	٥٢	٦٥	-	-	٧٨.٣٣	١٨٨
٤	أتمتع باحترام وحب زملائي بالعمل.	٤٨	٦٠	٣٢	٤٠	-	-	٨٦.٦٧	٢٠٨
٥	أحرص على إحترام رؤسائي بالعمل وتقديرهم.	٢٨	٣٥	٥٢	٦٥	-	-	٧٨.٣٣	١٨٨
٦	أحرص على تقديم المساعدة والعون لزملائي بالعمل عند الحاجة.	٢٠	٢٥	٥٦	٧٠	٤	٥	٧٣.٣٣	١٧٦
٧	أحب إتمام أعمالى فى فريق.	١٢	١٥	٢٤	٣٠	٤٤	٥٥	٥٣.٣٣	١٢٨
٨	أهتم بالمشكلات الإجتماعية لزملائي ورؤسائي بالعمل.	٤٤	٥٥	٣٦	٤٥	-	-	٨٥.٠٠	٢٠٤
٩	أشعر بالفرح عند حصول زملائي على جوائز أو حوافز نظير نجاحهم.	٢٨	٣٥	٥٢	٦٥	-	-	٧٨.٣٣	١٨٨

يتضح من جدول (١٦) أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية في عبارات المحور الثاني (الرضا عن العلاقات الانسانية داخل العمل) قد تراوحت بين (٥٣.٣٣% : ٨٦.٦٧%).

جدول (١٧)

الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية في عبارات المحور الثالث (الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة وأساليب الإدارة المتبعة) (ن=٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الأهمية النسبية	المجموع التقديري
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يمكننى التعبير عن أرائى ومقترحاتى فى الاعمال الموكلة لى.	٢٤	٣٠	٤٨	٦٠	٨	١٠	٧٣.٣٣	١٧٦
٢	أرى تناسب الإمكانيات المادية المتاحة مع متطلبات العمل.	١٢	١٥	٦٠	٧٥	٨	١٠	٦٨.٣٣	١٦٤
٣	أستطيع طلب المساعدة من رؤسائى فى العمل عند الحاجة.	٣٦	٤٥	٤٤	٥٥	-	-	٨١.٦٧	١٩٦

تابع جدول (١٧)

الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الثالث (الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة وأساليب الإدارة المتبعة) (ن=٨٠)

م	العبارات	نعم		إلحدا		لا		المجموع التقديرى	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
٤	يمكننى تقديم شكاوى لرؤسائى فى العمل إذا لزم الأمر.	٤٤	٥٥	٣٦	٤٥	-	-	٢٠٤	٨٥.٠٠
٥	يمكننى الإعتراض على بعض قرارات العمل إذا لزم الامر.	١٢	١٥	٣٢	٤٠	٣٦	٤٥	١٣٦	٥٦.٦٧
٦	أستطيع تقديم تظلم إلى رؤسائى متى شعرت بذلك.	٣٢	٤٠	٤٤	٥٥	٤	٥	١٨٨	٧٨.٣٣
٧	تساعدنى بيئة العمل المادية (مساحة الغرفة - الإضاءة - التهوية) على الشعور بالراحة أثناء إنجاز مهامى.	١٢	١٥	٣٦	٤٥	٣٢	٤٠	١٤٠	٥٨.٣٣
٨	يشعرنى رئيسى بأهمية أرائى ومقترحاتى فى مختلف موضوعات العمل.	١٦	٢٠	٤٨	٦٠	١٦	٢٠	١٦٠	٦٦.٦٧
٩	أرى أن رؤسائى يسعون إلى توفير كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لتنفيذ مهام العمل.	١٦	٢٠	٥٢	٦٥	١٢	١٥	١٦٤	٦٨.٣٣
١٠	أستطيع التخطيط لمهام عملى بحرية.	١٦	٢٠	٤٤	٥٥	٢٠	٢٥	١٥٦	٦٥.٠٠
١١	أرى أن عبئى الوظيفى يتناسب مع قدراتى ومهاراتى.	١٦	٢٠	٥٢	٦٥	١٢	١٥	١٦٤	٦٨.٣٣
١٢	أرى أن مهامى تتناسب مع التوصيف الوظيفى لوظيفتى.	٤٠	٥٠	٣٦	٤٥	٤	٥	١٩٦	٨١.٦٧

يتضح من جدول (١٧) أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الثالث (الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة وأساليب الإدارة المتبعة)، قد تراوحت بين (٥٦.٦٧% : ٨٥.٠٠%).

جدول (١٨)  
الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الرابع (الرضا عن تقييم الأداء والتدريب المهني) (ن=٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديرى	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يمكننى الحصول على الدورات التدريبية وفقاً لإحتياجاتى.	١٢	١٥	٤٤	٥٥	٢٤	٣٠	١٤٨	٦١.٦٧
٢	أدلى بأرائى حول موضوعات الدورات التدريبية التى أحتاجها.	١٦	٢٠	٤٨	٦٠	١٦	٢٠	١٦٠	٦٦.٦٧
٣	أرى وجود عدالة فى توزيع الدورات التدريبية بينى وبين زملائى.	٨	١٠	٣٦	٤٥	٣٦	٤٥	١٣٢	٥٥.٠٠
٤	تتناسب الدورات التدريبية التى يتم تنظيمها مع قدراتى ومهاراتى.	٢٠	٢٥	٤٤	٥٥	١٦	٢٠	١٦٤	٦٨.٣٣
٥	أرى عدالة فى تقييم أدائى الوظيفى.	٨	١٠	٤٠	٥٠	٣٢	٤٠	١٣٦	٥٦.٦٧
٦	تتوقف ترقياتى وحوافزى بالعمل على نتائج التقييم.	١٢	١٥	٤٨	٦٠	٢٠	٢٥	١٥٢	٦٣.٣٣
٧	يمكننى الحصول على نتائج تقويمى أول بأول.	٨	١٠	٤٤	٥٥	٢٨	٣٥	١٤٠	٥٨.٣٣
٨	يمكننى الحصول على المنح الدراسيه أثناء خدمتى الوظيفية.	١٢	١٥	٢٨	٣٥	٤٠	٥٠	١٣٢	٥٥.٠٠
٩	يساعدنى رؤسائى بالعمل فى التغلب على نقاط الضعف الواردة فى نتائج التقييم.	١٢	١٥	٤٨	٦٠	٢٠	٢٥	١٥٢	٦٣.٣٣

يتضح من جدول (١٨) أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات المحور الرابع (الرضا عن تقييم الاداء والتدريب المهني)، قد تراوحت بين (٥٥.٠٠% : ٦٨.٣٣%).

#### مناقشة النتائج:

تحقيقاً لأهداف البحث، ومن خلال عرض نتائجه، وللإجابة عن التساؤل الأول للبحث الذى ينص على:

ما العلاقة بين المرونة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان؟

يتضح من جدول رقم (٩) وجود علاقات إرتباطية دالة إحصائياً بين محاور ومجموع كل من الرضا الوظيفى والمرونة التنظيمية لعينة البحث على النحو التالى:

- وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الرضا عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية وجميع محاور المرونة التنظيمية، وهى (وضع أهداف واقعية والسعى لتحقيقها، والتكيف مع الظروف التى لا يمكن تغييرها، وإتاحة فرص إكتشاف الذات، وتنمية الثقة التنظيمية التى تسهم فى حل المشكلات، والتنبؤ بالآزمات والعمل على إحتوائها).
- وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الرضا عن العلاقات الإنسانية داخل العمل وجميع محاور المرونة التنظيمية عدا (إتاحة فرص أكتشاف الذات).
- وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة وأساليب الإدارة المتبعة وكل من (وضع اهداف واقعية والسعى لتحقيقها، والتكيف مع الظروف التى لا يمكن تغييرها).
- وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الرضا عن تقييم الأداء والتدريب المهنى وجميع محاور المرونة التنظيمية، وهى (وضع اهداف واقعية والسعى لتحقيقها، والتكيف مع الظروف التى لا يمكن تغييرها، و إتاحة فرص اكتشاف الذات، وتنمية الثقة التنظيمية التى تسهم فى حل المشكلات، والتنبؤ بالآزمات والعمل على احتوائها).

ويتفق هذا مع ما أشارت اليه "عزيزه على" (٢٠١٦) أن المرونة التنظيمية تساعد الفرد على تغيير الوجهة الذهنية، والتحرر من الأفكار النمطية، وتعديلها، وتصور إمكانات أخرى بديلة لها، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار المتنوعة، وما أوضحته "إيمان إِيَاد" (٢٠١٦) أن للمرونة التنظيمية إيجابيات على العاملين تقيم من الإرهاق الفكرى وتوفير الوقت والجهد وتزيد التحفيز والروح المعنوية وتحسن

علاقات العمل، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة بالاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة، إضافة إلى أهمية أن يتم تقديم الحوافز المادية والعينية والمعنوية لمن يستحقها. ويتفق أيضاً مع ما أشارت إليه كلاً من "عايدة بطي، مريم سعيد" (٢٠١٨)، أن الرضا الوظيفي للعاملين في أي منظمة من مكونات بيئة العمل الرئيسية ومن العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي، وقد أصبح من أهم الوسائل التي تحقق للمنظمات المتقدمة أهدافها في تنمية العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها.

ويتفق هذا ونتائج دراسة "المياء السعيد" (٢٠١٨) من وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي، أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً على الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم المرونة الإستراتيجية، ونتائج دراسة "عزيزة على" (٢٠١٦) من وجود علاقة ارتباطية بين درجة المرونة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وترى الباحثة أن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين محور (الرضا عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية) من محاور إستبيان الرضا الوظيفي مع كلاً من (وضع أهداف واقعية والسعى لتحقيقها، والتكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها، وإتاحة فرص إكتشاف الذات، وتنمية الثقة التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات، والتنبؤ بالأزمات والعمل على إحتوائها) من محاور المرونة التنظيمية إنما يرجع إلى أن الرضا الوظيفي من أهم العوامل المحفزة للعمل والداعمة لسلوكياتة الإيجابية والمتمثلة في قدرة العاملين على صياغة أهداف واقعية والسعى إلى تحقيقها وكذلك يتأثر مقدار الرضا بقدرة العاملين على التكيف مع مختلف ظروف العمل، كما أن الرضا الوظيفي يسهم بشكل أساسي في معرفة قوانين العمل وإتباع سياساته والقدرة على التنبؤ بالأزمات والأستعداد لها.



كما ترى الباحثة أن وجود علاقة دالة إحصائياً بين محور (الرضا عن العلاقات الإنسانية داخل العمل) من محاور الرضا الوظيفي مع محور (التكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها) من محاور المرونة التنظيمية إنما يرجع إلى أن العلاقات الإنسانية داخل العمل تسهم بشكل أساسي في التكيف مع مختلف الظروف من خلال مساعدة ومساندة العاملين لبعضهم البعض بالوقت والجهد والخبرات لتحمل ومواجهة الظروف الطارئة والمواقف الحارّة.

كما ترى الباحثة أن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين محور (الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة وأساليب الإدارة المتبعة) من محاور الرضا الوظيفي مع محور (وضع أهداف واقعية والسعي لتحقيقها) إنما يدل على أن تسهيلات العمل المتاحة تسهم بشكل أساسي في صياغة الأهداف كما أنه يتم صياغة الأهداف في ضوء التسهيلات المتاحة حتى يمكن تحقيقها وبذلك تكتسب الأهداف واقعيته وقابليتها للتنفيذ.

كما ترى الباحثة أن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين (الرضا عن تقييم الأداء والتدريب المهني) من محاور الرضا الوظيفي مع محور (التنبؤ بالأزمات والعمل على إحتوائها) من محاور المرونة التنظيمية حيث أنه كلما تلقى العاملين قدر مناسب من التقييم والتدريب المهني كلما زادت مهاراتهم ومعارفهم بتفاصيل العمل وتحديد مشكلاتهم والبحث عن بدائل وممكنات لحل هذه المشكلات وبالتالي يمكنهم إستقراء وإستنباط اوضاع العمل والتنبؤ بأزمات المحتملة والعمل على وضع الحلول الملائمة وإتخاذ الإجراءات الإستباقية.

وفي ضوء ما سبق عرضه نتحقق الإجابة على التساؤل الأول، بوجود علاقات إرتباطية دالة إحصائياً بين المرونة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان.

**تحقيقاً للتساؤل الثاني للبحث الذي ينص على:**

ما هو واقع المرونة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان؟

- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور وضع اهداف واقعية والسعى لتحقيقها، بلغ اعلاها (يضع اهداف المؤسسة فى ضوء متطلبات وبيئة العمل بنسبة ٨١.٦٧%)، يليها (يصيغ اهداف معتمدة ومعلنة للعمل بالكلية بنسبة ٧٨.٣٣%)، (يحدد أهداف العمل فى ضوء امكانات وموارد الكلية بنسبة ٧٥.٠٠%) واكلها (يوفر كافة المعلومات والمعارف الضرورية واللازمة لتحقيق الاهداف الموضوعية بنسبة ٦١.٦٧%).
- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور التكيف مع الظروف التى لا يمكن تغييرها بلغ اعلاها (يوفر وسائل إتصالات إدارية سهلة ومرنة بنسبة ٩٠.٠٠%) واكلها (يوفر معلومات وبيانات شاملة ومحدثة عن التغيرات فى البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على البيئة الداخلية، يوجه العاملين عن كيفية التوائم مع المستجدات بسهولة وسرعة بنسبة ٦٠.٠٠%).
- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور إتاحة فرص إكتشاف الذات بلغ أعلاها (يشجع على وجود جو إجتماعى وأسرى بين العاملين وبعضهم البعض بنسبة ٨٨.٣٣%) يليها (يظهر القدر المناسب من التقدير والاحترام للعاملين بنسبة ٨٥.٠٠%) يليها (يوفر قدر من الحرية فى العمل فى ضوء اللوائح والقوانين بنسبة ٨١.٦٧%) يليها (يتبنى الأفكار الجديدة التى تسهم فى انجاز العمل المطلوب بنسبة ٨٠.٠٠%) يليها (يشجع على انجاز المهام والاعمال باساليب جديدة ومتطورة بنسبة ٧٨.٣٣%).

• أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور تنمية الثقة التنظيمية التى تسهم فى حل المشكلات بلغ اعلاها (يتمتع بالقدر الكافى من المهارات المطلوبه لانجاز مهامهم، ولديه القدره على اتخاذ القرارات الصائبة لمختلف قضايا العمل بنسبة ٩٠.٠٠%) يليها (يملك اساليب اقناع فعالة بنسبة ٨٣.٣٣%) يليها (يملك القدرة على انجاز مختلف المهام المطلوبة بنسبة ٨١.٦٧%) يليها (لديه القدرة على توجيه جميع العاملين وارشادهم بالطرق الصحيحة بنسبة ٧٥.٠٠%) وأقلها (يؤثر مصلحة العمل والعاملين على مصلحته الشخصية بنسبة ٥٥.٠٠%).

أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات التنبؤ بالأزمات والعمل على إحتوائها قد تراوحت بين (٦١.٦٧% : ٧١.٦٧%) وجميعا اقل من نسبة ٧٥.٠٠%، مما يعنى القصور فى جميع عبارات هذا المحور.

وترى الباحثة أن حصول العبارة رقم (٥) بالمحور الأول من محاور المرونة التنظيمية (وضع أهداف واقعية والسعى لتحقيقها) على الترتيب الأول والتي تنص على (يضع أهداف المؤسسة فى ضوء متطلبات وبيئة العمل) كما يوضحها جدول (١٠) إنما تدل على وعى إدارة الجهاز الإدارى بالكلية وإنتهاجة الإسلوب العلمى فى تحديد وصياغة الأهداف حيث يضع الأهداف فى ضوء أهم معيار من معايير ضمان تحقيقها وهى مناسبتها مع متطلبات وبيئة العمل فكلما كان الهدف متوافق مع متطلبات العمل كلما كان هناك سعى وإصرار على تحقيقه.

كما ترى الباحثة حصول العبارة رقم (٥) بالمحور الثانى من محاور المرونة التنظيمية (التكيف مع الظروف التى لا يمكن تغييرها) على الترتيب الأول والتي تنص على (يوفر وسائل إتصالات إدارية سهلة ومرنة) كما يوضحها جدول (١١) إنما يدل على وعى الجهاز الإدارى بأهمية ودور وسائل الإتصال بالعمل الإدارى فكلما كانت وسائل الإتصال سهلة الإستخدام ومرنة

كلما أمكن الجميع من إستخدامها بكفاءة وسرعة وفاعلية وبذلك تتوفر المرونة التنظيمية.

كما ترى الباحثة أن حصول العبارة رقم (٦) بالمحور الثالث من محاور المرونة التنظيمية (إتاحة فرص إكتشاف الذات) على الترتيب الأول والتي تنص على (يشجع على وجود جو إجتماعى وأسرى بين العاملين وبعضهم البعض) كما يوضحها جدول (١٢) إنما يدل على أهمية ودور العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل حيث تسمح بتبادل العديد من الخبرات والمهارات الداعمة لإكتشاف الذات ومؤكدة لخبرات النجاح.

كما ترى الباحثة أن حصول العبارتين رقم (٢،٣) بالمحور الرابع من محاور المرونة التنظيمية (تنمية الثقة التنظيمية التي تسهم فى حل المشكلات) على الترتيب الأول واللذان تنصان على (يتمتع بالقدر الكافى من المهارات المطلوبة لإنجاز مهامهم)، (لديه القدرة على إتخاذ القرارات الصائبة لمختلف قضايا العمل) كما يوضحها جدول (١٣) إنما يدل على أن قدرة المديرين على تقديم التغذية الراجعة للعاملين ومساعدتهم على إنجاز مهامهم وإمتلاكهم المعارف المرتبطة بمجال عملهم من أهم العوامل الداعمة لثقة العاملين بهم كما أن قدرتهم على إتخاذ القرارات الصائبة فى مختلف قضايا العمل من أهم العوامل التي تشعر العاملين بالإطمئنان والثقة بأن المديرين قادرين على مساعدتهم وقيادة العمل وحل المشكلات.

كما ترى الباحثة أن حصول العبارة رقم (٣) بالمحور الخامس من محاور المرونة التنظيمية (التنبؤ بالأزمات والعمل على إحتوائها) على الترتيب الأول والتي تنص على (يستطيع إتخاذ القرارات المفاجأة تحت ضغط الوقت) كما يوضحها جدول (١٤) إنما يدل على أن إتخاذ القرارات تحت ضغط الوقت من أهم العوامل المساهمة فى إحتواء الأزمات كما أن الوقت يعد عامل مهم من أهم عوامل تقادى حدوث مختلف أزمات العمل.

وفى ضوء ما سبق عرضه نتحقق الإجابة على التساؤل الثانى ما هو واقع المرونة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان.

### تحقيقا للتساؤل الثالث للبحث الذى ينص على:

ما هو واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان؟

\* أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور الرضا عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية قد تراوحت بين (٤٦.٦٧%): (٧٠.٠٠%) أى أنها لم تتجاوز نسبة (٧٥.٠٠%) مما يدل على القصور فى هذا المحور، والذى يتناول مناسبة الراتب الشهري والمكافآت المادية والمعنوية، لمقدار الجهد المبذول، وتوفير الخدمات الطبية، وفرص الرحلات والمصايف للعاملين واسرهم، ومدى توافق رواتبهم مع خبراتهم ومؤهلاتهم اومقارنة برواتب زملائهم بالوظائف الاخرى.

\* أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور الرضا عن العلاقات الإنسانية داخل العمل، بلغ اعلاها (العلاقة الوثيقة بالزملاء فى الاقسام الادارية الاخرى، التمتع بالاحترام وحب الزملاء فى العمل بنسبة ٨٦.٦٧%) يليها (اهتم بالمشكلات الإجتماعية لزملائى ورؤسائى بالعمل بنسبة ٨٥.٠٠%) يليها (أحظى بالتشجيع والتقدير المناسب من جانب رؤسائى بالعمل بنسبة ٨٠.٠٠%) يليها (الشعور بالحب والألفة بينى وبين زملائى فى العمل، أحرص على احترام رؤسائى بالعمل وتقديرهم، الشعور بالفرح عند حصول زملائى على جوائز أو حوافز نظير نجاحهم بنسبة ٧٨.٣٣%).

\* أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة وأساليب الإدارة المتبعه، قد بلغ أعلاها (يمكننى

تقديم شكوى لرؤسائى فى العمل اذا لزم الامر بنسبة ٨٥.٠٠% يليها (أستطيع طلب المساعدة من رؤسائى فى العمل عند الحاجة، أرى أن مهامى تتناسب مع التوصيف الوظيفى لوظيفتى بنسبة ٨١.٦٧%) وأقلها (تساعدنى بيئة العمل المادية على الشعور بالراحة اثناء انجاز مهامى بنسبة ٥٨.٣٣%).

\* أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور الرضا عن تقييم الأداء والتدريب المهنى، قد تراوحت بين (٥٥.٠٠% : ٦٨.٣٣%) أى أنها لم تتجاوز نسبة (٧٥.٠٠%) مما يدل على القصور فى هذا المحور الذى يتناول (الحصول على دورات تدريبية، إبداء الرأى فى الإحتياجات التدريبية، ووجود عدالة فى توزيع هذه الدورات او فى تقييم الاداء الوظيفى وربطها بالترقيات او الحوافز، أو الحصول على المنح الدراسية أثناء الخدمة الوظيفية، أو أن يقدم الرؤساء العون للعاملين للتغلب على نقاط الضعف الواردة فى نتائج التقييم)

وترى الباحثة أن حصول العبارة رقم (٥) بالمحور الأول من محاور الرضا الوظيفى (الرضا عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية) على الترتيب الأول والذى تنص على (أحصل على حوافز معنوية نظير إجتهادى بالعمل) كما يوضحها جدول (١٥) إنما تدل على أن الحوافز المعنوية لها تأثير كبير يتمثل فى شذ همم وطاقات العاملين للعمل وتحقيق الأهداف فهى حافز على بذل المزيد من الجهد.

كما ترى الباحثة أن حصول العبارتين رقم (٤،٢) بالمحور الثانى من محاور الرضا الوظيفى (الرضا عن العلاقات الانسانية داخل العمل) على الترتيب الأول واللذان تتصان على (تربطنى علاقات وثيقه بزملائى بالاقسام الادارية الأخرى)، (أتمتع باحترام وحب زملائى بالعمل) كما يوضحها جدول (١٦) إنما تدل على أن علاقات العمل الوثيقة بالزملاء داخل وخارج الأقسام الإدارية تسهم بشكل كبير فى

تحقيق الرضا الوظيفي نظراً لما تقدمها العلاقات الإنسانية من تسهيلات داعمة وتبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين وبعضهم البعض وبين الزملاء.

كما ترى الباحثة أن حصول العبارة رقم (٤) بالمحور الثالث من محاور الرضا الوظيفي (الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة وأساليب الإدارة المتبعة) على الترتيب الأول والتي تنص على (يمكننى تقديم شكاوى لرؤسائى فى العمل إذا لزم الأمر) كما يوضحها جدول (١٧) إنما تدل على تقديم العاملين لشكاوهم يسهم بدرجة كبيرة فى تحقيق الرضا الوظيفى لهم ذلك لأن الشكاوى هى فرص جوهريه لتحديد نقاط الضعف والخلل فى العمل الإدارى وهى أولى خطوات الإصلاح الذى يسهم فى تحقيق الرضا من خلال حل مشكلات العمل.

كما ترى الباحثة أن حصول العبارة رقم (٢) بالمحور الرابع من محاور الرضا الوظيفي (الرضا عن تقييم الإداء والتدريب المهني) على الترتيب الأول والتي تنص على (أدلى بأرائى حول موضوعات الدورات التدريبية التى أحتاجها) كما يوضحها جدول (١٨) إنما تدل على أن تعبير العاملين عن آرائهم وتوجهاتهم نحو موضوعات العمل والتي من أهمها الدورات التدريبية الواجب الحصول عليها يعد من أهم عوامل الرضا الوظيفي لديهم فتلقى العاملين دورات تدريبية تتوافق مع ميولهم وتوجهاتهم وإحتياجاتهم تسهم فى معالجة مشكلاتهم الوظيفية وإثراء نموهم الوظيفي مما يزيد من شعورهم بالرضا.

وفى ضوء ما سبق عرضه تتحقق الإجابة على التساؤل الثالث ما هو واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان.

### الإستنتاجات:

فى ضوء أهداف البحث، وعرض نتائجه، وفى حدود عينة البحث، يمكن استخلاص ما يلى:

- ١- وجود علاقات إرتباطية دالة إحصائياً بين الرضا عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية وجميع محاور المرونه التنظيمية، وهى وضع اهداف واقعية والسعى لتحقيقها، والتكيف مع الظروف التى لا يمكن تغييرها، وإتاحة فرص أكتشاف الذات، وتنمية الثقة التنظيمية التى تسهم فى حل المشكلات، والتنبؤ بالازمات والعمل على إحتوائها.
- ٢- بين الرضا عن العلاقات الإنسانية داخل العمل وجميع محاور المرونه التنظيمية عدا إتاحة فرص أكتشاف الذات.
- ٣- بين الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة وأساليب الإدارة المتبعة وكل من وضع أهداف واقعية والسعى لتحقيقها والتكيف مع الظروف التى لا يمكن تغييرها.
- ٤- بين الرضا عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية وجميع محاور المرونه التنظيمية، وهى وضع أهداف واقعية والسعى لتحقيقها، والتكيف مع الظروف التى لا يمكن تغييرها، وإتاحة فرص اكتشاف الذات، و تنمية الثقة التنظيمية التى تسهم فى حل المشكلات، والتنبؤ بالازمات والعمل على إحتوائها.
- ٥- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور وضع اهداف واقعية والسعى لتحقيقها قد تراوحت بين (٦١.٦٧% : ٨١.٦٧%)
- ٦- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور التكيف مع الظروف التى لا يمكن تغييرها وقد تراوحت بين (٦٠.٠٠% : ٩٠.٠٠%).
- ٧- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور إتاحة فرص إكتشاف الذات قد تراوحت بين (٥٣.٣٣% : ٨٥.٠٠%).
- ٨- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور تنمية الثقة التنظيمية التى تسهم فى حل المشكلات قد تراوحت بين (٥٥.٠٠% : ٩٠.٠٠%).



- ٩- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات التنبؤ بالازمات والعمل على إحتوائها قد تراوحت بين (٦٣.٣٣% : ٧١.٦٧%).
- ١٠- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور الرضا عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية قد تراوحت بين (٤٦.٦٧% : ٨٣.٣٣%).
- ١١- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور الرضا عن العلاقات الانسانية داخل العمل قد تراوحت بين (٥٣.٣٣% : ٨٦.٦٧%).
- ١٢- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة واساليب الادارة المتبعه، قد تراوحت بين (٥٦.٦٧% : ٨٥.٠٠%).
- ١٣- أن الأهمية النسبية لعينة البحث الكلية فى عبارات محور الرضا عن تقييم الاداء والتدريب المهنى، قد تراوحت بين (٦٨.٣٣% : ٥٥.٠٠%).

#### التوصيات:

- ١- العمل على إثراء المرونة التنظيمية بين العاملين بما يحقق أهداف واقعية والسعى لتحقيقها برضاء العاملين عن الاجور والحوافز المادية والمعنوية.
- ٢- العمل علو وضع نظام يسهم فى توفير كافة المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام الأعمال بشكل يسهم فى سرعة ودقة الحصول عليها لجميع العاملين مع توفير قاعدة بيانات إلكترونية.
- ٣- أهتمام القيادات الإدارية بالمشكلات الإجتماعية للعاملين ومشاركتهم فى الأنشطة التى تسهم فى توطيد العلاقات الإنسانية بينهم.
- ٤- مشاركة العاملين فى تحديد الدورات التدريبية وفقا لإحتياجاتهم الفعلية فى العمل، مع ترسيخ مبادئ العدالة فى توزيعها.

- ٥- تكوين ثقافة تنظيمية تقوم على أساس تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.
- ٦- وضع لوائح وقواعد معلنة للحوافز وترقى العاملين.
- ٧- حث الرؤساء فى العمل على مساعدة العاملين فى التغلب على نقاط الضعف الواردة فى نتائج تقييم العاملين ومشاركتهم فى إتخاذ القرارات وتقييم آرائهم فى مختلف قضايا العمل.
- ٨- توفير كافة المعلومات الإدارية لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- ٩- توفير معلومات وبيانات شاملة ومحدثة عن التغيرات فى البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على البيئة الداخلية، يوجه العاملين عن كيفية التوائم مع المستجدات بسهولة وسرعة.
- ١٠- وضع قواعد استرشادية للتنبؤ بالازمات والعمل على إحتوائها، مع قيادة العاملين وتوجيههم وتشجيعهم على إجتياز الأزمات الطارئة، ووضع خطط بديلة لمواجهتها.

## (( المراجع ))

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد أحمد الرحومي وآخرون: قياس العلاقة بين تطبيق معايير الجودة وتطويرها وتحسين العملية التعليمية وأثرها على رضا أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الملك خالد، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد العاشر، العدد ٣٢، ٢٠١٩.
- ٢- الأحمدي، أنس سليم: المرونة، مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع، الرياض، ط١، ٢٠١٠.
- ٣- آمنة محمود سليمان: العامل الاقتصادي وأثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فى مديرية التربية والتعليم للواء قصبه

- إريد، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد ٢٦، العدد ١، ٢٠١٨.
- ٤- **إيمان إياد غالب:** العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١٦.
- ٥- **الربيعي، مروان طاهر:** الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تغيير درجاته، وأساليب "ريادته في العمل، دار الميسرة، عمان ٢٠١١.
- ٦- **الزبيدي، ناظم جواد، الخرجي، قصي إسماعيل مدب:** دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي، بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٢، العدد ٩٤، ٢٠١٦.
- ٧- **سارة التجاني الشريف:** الرضا الوظيفي، دراسة حالة عينة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، جامعة النيلين، مجلة الدراسات العليا، المجلد الثاني عشر، العدد الخامسة الأربعون، ٢٠١٨.
- ٨- **سالم الشرايدة:** الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
- ٩- **سحر محمد أنور:** كفاءة جهاز الإدارة العامة في مصر وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد التاسع، العدد الرابع، ٢٠١٨.

- ١٠- **صخر عبد الربيه إبراهيم:** العلق بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى موظفي العلاقات العامة في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، المجلد الثاني، العدد ١٢، ٢٠١٨.
- ١١- **طارق محمد العميريين:** مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٤.
- ١٢- **عايد بطى راشد، مريم سعيد العمريّة:** التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة صحار، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الرابع والثلاثون، العدد السادس، يونية ٢٠١٨م.
- ١٣- **عبدالعزیز عطاالله:** الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في ولاية نزوي في محافظة الداخلية سلطنة عمان، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، جامعة نزوي، العدد (٩٦) - يوليو ٢٠١٨.
- ١٤- **عزت توفيق:** درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء (من وجهة نظر المعلمين)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١٨.
- ١٥- **عزيزة علي محمود:** درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام

- التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١٦.
- ١٦- **عشيبه، فتحي درويش:** التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالات فعاليته، الروابط العالمية للتوزيع والنشر، القاهرة، مصر، ط١، ٢٠٠٩.
- ١٧- **لمياء السعيد السلني، مني إبراهيم دكروري، سلوي محمد حسن:** أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد التاسع، العدد الثالث، الجزء الثاني، ٢٠١٨.
- ١٨- **محمد حسن رسمي، عبد الحميد عبد الفتاح، منيرة صالح:** أثر التعددية الثقافية على الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٢٩، العدد ١١٦، ٢٠١٨.
- ١٩- **معاذ محمود الغانم:** الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الرياضيين في دولة فلسطين، مجلة جامع النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد ٣٢- العدد ٤، ٢٠١٨.
- ٢٠- **منذر خالد، ناجي سيد جمعة، أحمد بن علي وآخرون:** مستوى الرضا الوظيفي في علاقته ببعض المتغيرات لدى الأخصائيين النفسيين في مدارس سلطنة عمان (دراسة مسحية)، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد ١٠٦، ٢٠١٩.
- ٢١- **هالة عبد الرحمن عبدالوهاب:** أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العالمين (دراسة نظرية)، المجلة

العلمية للدراسات التجاري والبيئية، جامعة قناة السويس،  
المجلد التاسع، العدد الثالث، ٢٠١٨.

٢٢- هبة خالد عبد الرازق: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري  
المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى  
المرونة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة  
الهاشمية، الأردن، ٢٠١٧.

٢٣- هناء شبيب عبد المقصود: دراسة تقييمية لمستوى الرضا الوظيفي  
الإحصائيين الرياضيين بجامعةات مدن القناة، المجلة  
العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية  
للبنين، جامعة حلوان، العدد ٧٤، الجزء ٢، ٢٠١٥.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 24- Bal, P. & Joansen, P. (2016). Workplace Fleribility Across The Lifespan. Research in Personnel and Human Resources Management.
- 25- Benson, et. Al, (2011), Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Journal of Operations and Production Management.
- 26- Carig, E., Domeck (2008). Identifying Perceptions about the Flexibility of Educational Leaders in the Center of the State of Florida, USA, to test the Flexibility of Educational Leaders and Academics such as School Principals and other group of Corporate Managers.

- 27- **Coenena, M., Kokb, R. (2014).** Work place flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*.
- 28- **Floris, M., Metzner (2010).** Compliance with Organizational Flexibility Requirements and the Flexibility of Step one Clerk towards a Unified Framework for the Flexibility of work.
- 29- **Hollnagel, E., D.D. Woods, N. Leveson.** Resilience engineering: concepts and precepts. (2006), Ashgate, Aldershot.
- 30- **Kaur, S and Kumar (2008),** Comparative Study of Government and nongovernment College Teachers in relation to job Satisfaction and Job Stress, (ED502218), online Submission, ERIC.
- 31- **Memani, P. & Sharma, S. (2013).** Relationship between Self-Esteem and Job Satisfaction among teachers. *Journal of Psychosocial Research*.
- 32- **Tatjona, K & Marko, F. (2015).** Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency a case study of

- Slovenian Public and Private Sector Organizations. Organizacija.
- 33- Vecchiato, R. (2015).** Strategic planning and organization flexibility in turbulent environments: Foresight.
- 34- Zein & David, Salary (2007).** The level of job satisfaction among faculty members in faculties of physical education in Jordanian Universities in the light of same variables, Union of Arab University Manazine, Issue, 53, Jordan.
- 35- Westhuizen, (2012)** Job Satisfaction of Teachers in Private Education Schools.