



## دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بجامعة غرب كردفان من منظور المفهوم الحديث لإدارة الأعمال

للدكتورة: خالدة اسماعيل منعم منصور

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة نجران (كلية المجتمع) - المملكة العربية السعودية

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بجامعة غرب كردفان ، من خلال المفهوم الحديث لإدارة الأعمال والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ويعتبر من الموضوعات المهمة لارتباطها بحياة الناس وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي ومنهج دراسة الحالة ، وكان الاستبيان والمقابلات الشخصية هي أداة جمع البيانات ، وُزعت على عينة حجمها خمسون فردًا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين، وبينت أيضا أن مستوى كل من الرضا الوظيفي وأداء العاملين متوسط، وأن علاقات العمل جيدة، بينما ظروفه سيئة، وأن العاملين يتميزون بقدرة عالية على تحقيق الأهداف، لكن استغلالهم للموارد لتحقيق هذه الأهداف سيء ، وإن العنصر الإنساني هو أهم العناصر، واستناداً على النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات للوصول للرضا الوظيفي.

الكلمات الدالة: الرضا الوظيفي، إدارة الأعمال ، شروط العمل، علاقات العمل، ظروف العمل، أداء العاملين.



## Abstract

This study aimed to shed light on the role of job satisfaction in improving the performance of employees at the University of West Kordofan, through the modern concept of business administration and identifying the best means to improve their level of job satisfaction, and it is considered one of the important topics for its connection with people's lives. The study relied on the analytical descriptive approach and the study methodology The case, and the questionnaire and personal interviews were a tool for collecting data, distributed to a sample size of fifty individuals, and the results of the study showed that there is a statistically significant relationship between job satisfaction and the performance of employees, and it also showed that the level of both job satisfaction and employee performance is average, and that work relations It is good, while its conditions are bad, and that employees are characterized by a high ability to achieve goals, but their exploitation of resources to achieve these goals is bad, and the human element is the most important element, and based on the results, the study came out with several recommendations to reach job satisfaction.

**Key words:** job satisfaction, business management, working conditions, labor relations, working conditions, employee performance.



## .. مقدمة

لا شك أن العنصر البشري أصبح بحق المورد الحقيقي والقوة الدافعة لأية منظمة، ومهما كان لبقية الموارد من أهمية إستراتيجية لا تخفى، ودور أساسي لا يُغفل، ومهما كان تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وظهور الذكاء الصناعي والنظم الخبيرة، يظل المورد البشري في مقدمة الموارد الإستراتيجية في المنظمة، لكونه "المصدر الحقيقي لتكوين المزايا التنافسية المنبع الفعلي لخلق القيمة وهذا بما يملكه من معارف ومهارات، وما يتمتع به من دافعية في العمل. لذلك بات من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية، والعمل أكثر على تمهيتها وتطويرها، وترشيد استغلال إمكانياتها وقدراتها ومعارفها ومهاراتها، بما يضمن تحسين أدائها. بيد أن حصر الاهتمام بتنمية الجانب الفني فحسب للمورد البشري غير كاف لتحسين أداء العاملين، إذ لا بد كذلك من الاهتمام بجوانبه السلوكية، لما لها من تأثير مباشر على أداء الأفراد، لذلك تزايد الاهتمام بسلوك الأفراد العاملين وبرزت فلسفة جديدة للتسيير تسعى إلى فهم هذا السلوك من خلال دراسته وتحليله، ومن ثمة التأثير فيه وتوجيهه بما يضمن زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم. وفي هذا السياق يعد مفهوم الرضا الوظيفي من بين أبرز المفاهيم المرتبطة بسلوك الأفراد، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين، حيث حاولت إبراز دور الرضا الوظيفي للعامل في التأثير على أدائه سلباً أو إيجاباً .

## مشكلة الدراسة :

بناء على ما سبق ذكره، تأتي هذه الدراسة بهدف معرفة دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال دراسة العلاقة بينهما، من منظور المفهوم الحديث لإدارة الأعمال وتنبولر مشكلة الدراسة حول الإجابة عن السؤال (هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين بمنطقة الدراسة؟) .



هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين في الجامعة .

يمكن التحقق من الفرضية الرئيسة بالتحقق من الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وبين أداء العاملين في الجامعة .

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وبين أداء العاملين في الجامعة .

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

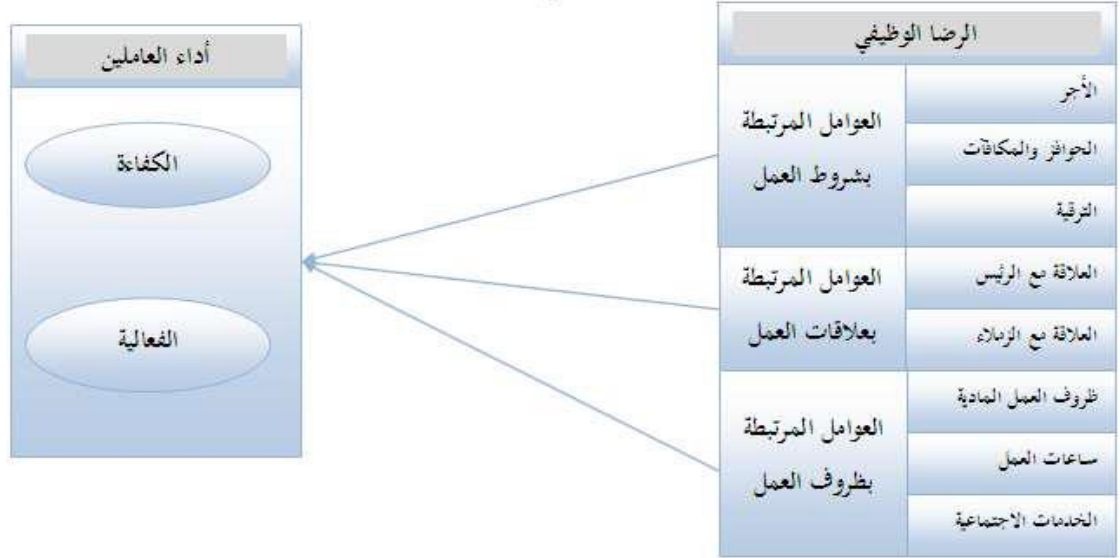
1. التعرف بالرضا الوظيفي والوقوف على العوامل الأكثر تأثيراً فيه سلباً أو إيجاباً.
2. التعرف على طبيعة العلاقة وقوتها واتجاهها بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين.
3. تسليط الضوء على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين.
4. التعرف على أسباب عدم الرضا لعلاجها حاضراً وتفاديها مستقبلاً.
5. لفت انتباه إدارة الجامعة إلى أهمية الرضا الوظيفي وسبل تحقيقه.

#### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها مما يأتي:

1. أهمية الرضا الوظيفي للعمال في بقاء المنظمة واستمرارها
2. أهمية السلوك الإنساني باعتباره مؤثر مباشر في أي عمل يقوم به الفرد، ومحدد أساسي لأدائه.
3. تغيير النظرة للموارد البشرية من الدور التقليدي والوظيفة.

## أنموذج الدراسة شكل رقم (1)



المصدر : من عمل الباحثة 2020م

أولا : الرضا الوظيفي:

مفهوم الرضا الوظيفي :

لقي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام واسع من طرف المدراء والباحثين في هذا المجال وقد خضع مفهومه لرؤى فكرية<sup>1</sup> . عديدة، بسبب التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له) ، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حول صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي.

تعريف الرضا الوظيفي:

من الناحية اللغوية يمكن تعريف الرضا بأنه ضد السخط، وارتضاه للشيء أي رآه له أهلا، ورضي عنه أي أحبه وأقبل عليه<sup>2</sup> . ويصفه الغزالي في الإحياء بأنه ثمرة من ثمار الحب، وأن الحب يورث الرضا ،

<sup>1</sup>.(Nurul Kabir.M, 2011)

<sup>2</sup>ابن منظور (1422 ) ،، "لسان العرب"، بيروت، لبنان بحدون دار نشر.



أما من الناحية الاصطلاحية، فالرضا الوظيفي هو التعبير العام عن المواقف الإيجابية للموظفين تجاه وظائفهم، نتيجة خصائصها وميزاتها المتنوعة، وكذا المكانة الاجتماعية التي جنوها والخبرات التي اكتسبوها من عملهم هذا .

العوامل المؤثرة في الرضا هي

يرى ( Walker & Gust )

الأجر، او الشعور بالضمان والأمن، ومظهر العمل، ومركزه الاجتماعي، وظروف العمل، ودرجة قرب العامل من المنتج النهائي، وزملاء العمل والمشرفون) <sup>3</sup> وحدد ستة عوامل تؤثر في الرضا، تتصل الثلاثة الأولى) Keith ( منها بالعمل مباشرة، تتمثل في كفاءة الإشراف المباشر، الرضا عن العمل نفسه، والاندماج مع الزملاء في العمل . أما الثلاثة الأخرى فتتصل بالعمل بصفة غير مباشرة، متمثلة في عدالة المكافآت الاقتصادية، الحالة الصحية البدنية والحالة الذهنية.

ثانياً: أداء العاملين:

مفهوم الأداء: غالباً ما يختلط مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم القريبة منه، وبالرغم من ذلك يوجد بينه وبينها اختلاف، أهمها ارتباطاً بالأداء: الفعالية والكفاءة، وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه. كلمة (Larousse) يعتبر قاموس اللغة الفرنسية كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية "Performance" الأداء والتي "Parformer" المأخوذة من كلمة "Parformance" القديمة <sup>4</sup> تعني أتم أو أنجز أو أدى) .

ثالثاً: إدارة الأعمال

إدارة الأعمال هي تنفيذ مجموعة من السياسات التي تضعها الإدارة، وتساهم في تحديد المسؤوليات المترتبة على تحقيق الفوائد من العمل، كما تُعرف إدارة الأعمال أيضاً بأنها العمليات أو النشاطات التي تُطبق داخل المنشأة من أجل الوصول إلى الهدف من وجودها، من خلال وجود

<sup>3</sup> بن ناصر، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير  
<sup>4</sup> سالم 2006 م، «تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية».



أشخاص مسؤولين عن العمل، والذين يُطلق عليهم مُسمّى الإدارة.<sup>5</sup> ومن التعريفات الأخرى لإدارة الأعمال هي الواجبات التي تترتب على الإدارة اتجاه العمل، والتي تعتمد على متابعة الوصول إلى الأهداف المطلوبة عن طريق تنفيذ كل فرع أو قسم في بيئة العمل المسؤوليات المترتبة عليه.<sup>6</sup> وتُعرف إدارة الأعمال أكاديمياً بأنها الدراسة التي تعتمد على معرفة مبادئ الإدارة في قطاع الأعمال، وتشمل الحصول على كافة الدرجات الجامعية من مرحلة البكالوريوس وصولاً إلى الدراسات العليا.<sup>7</sup>

### أهمية إدارة الأعمال

إنّ لإدارة الأعمال، في أيّ مؤسسة مهما كانت نوعيّة عملها، أهمية كبيرة ومؤثرة على طبيعة العمل، والآتي مجموعة من النقاط التي تلخص أهمية إدارة الأعمال: المساعدة في التركيز الكامل على المشكلات العملية التي تواجه قطاعات الأعمال المختلفة، من خلال الاعتماد على استخدام قنوات ربط بين التطبيق العلمي والواقعي للقواعد الإدارية. المساهمة في دراسة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وربطها مع طبيعة الأعمال، مما يساعد الإدارة على اكتشاف الوسائل المناسبة لتنفيذ المهام الخاصة بها. تحليل القضايا التي تواجه قطاعات الأعمال، وتقديم مجموعة من الحلول أو الأفكار التي تساهم في التعامل معها بطرق تتميز بالكفاءة والفاعلية، وتساهم في تحقيق مجموعة من النتائج المقبولة والمناسبة. <sup>8</sup>تابعة فرص التوظيف في قطاع الأعمال؛ إذ تساهم إدارة الأعمال في دعم وسائل الحصول على الوظائف، وخصوصاً للطلاب الذين يدرسونها ضمن المرحلة الجامعية، سواءً في مرحلة البكالوريوس، أو في مرحلة الدراسات العليا؛ وذلك بسبب المنافسة الواضحة في عالم إدارة الأعمال في العصر الحديث. زيادة الحصول على المال؛ لأن إدارة الأعمال تساعد المنشأة كوحدة واحدة في زيادة الإيرادات المالية التي تنتج عن العمل،

<sup>6</sup> فيصل محمود الشواورة (2013)، مبادئ إدارة الأعمال (الطبعة الأولى).  
<sup>6</sup> المرجع نفسه.

<sup>7</sup> www.seu.edu.sa،

<sup>8</sup> www.quds.edu.jo



ولها مجموعة من التأثيرات الإيجابية على الموظّفين فتساهم في رفع الرواتب، ممّا يُؤدّي إلى رفع قيمة الدّخل الشخصي. بناء شبكة تواصل بين الإدارة من جهة والموظّفين من جهة أخرى عن طريق الاعتماد على استخدام مجموعة من وسائل التّواصل، والتي تُوفّر القدرة على تنفيذ خطوات العمل في الوقت المناسب، بعيداً عن أيّة تعقيدات قد تُعرقّل من نجاح العمل في تحقيق أهدافه، كما تُساعد على معرفة الآراء والأفكار القادرة على توجيه العمل في المنشأة.

### وظائف إدارة الأعمال

إنّ تطبيق أي عمليّة أو نشاط ضمن إدارة الأعمال يعتمد على مجموعة من الوظائف الرئيسيّة والمهمّة، وهي: التّخطيط: هي الوظيفة التي تهدف إلى إنشاء وتصميم الخطط الاستراتيجية التي تُساعد في اتّخاذ الوسيلة أو الأداة المناسبة من أجل الاختيار بين مجموعة من الأفكار المُقترحة، والتي تُقدّم مُساندةً لعمليّة صياغة القرارات في بيئة العمل. التّنظيم: هي الوظيفة التي تحرص على ترتيب كافّة مكونات بيئة العمل؛ أي توزيعها على الأقسام والمرافق المُتنوّعة، ممّا يُساهم في تخصيص كلّ نشاط أو وظيفة في القسم أو الموظّفين المُتخصّصين فيها، ويُؤدّي إلى النّجاح في تحقيق الأهداف الوظيفيّة. القيادة: هي الوظيفة التي تتحكّم وتُسيطر على مسار العمل، وتهدف إلى توفير التّوجيه الكافي والمناسب للموظّفين، أو قطاعات العمل المُختلفة ضمن بيئة المؤسّسة أو الشركة، ممّا يهدف إلى التّعزيز من دور وظيفة الرّقابة في القيام بمهمّتها. الرّقابة: هي الوظيفة التي تتابع العمل قبل وأثناء تطبيقه، ممّا يُساهم في الحصول على تقارير أوليّة عن سير النّشاطات العمليّة، ومن ثمّ التأكّد من تطبيق خطة العمل، وقيام كلّ قسم في الوظيفة الخاصّة به وقيادته لتحقيق الأهداف المطلوبة وفقاً للقواعد المهنيّة والوظيفيّة المُطبّقة في المنشأة





## دور إدارة الأعمال

لإدارة الأعمال دور مهم وأساسي في عالم الأعمال، ويُلخّص وفقاً للنقاط الآتية:<sup>9</sup> بناء ودعم وتطوير كافة الأهداف والخطط الإدارية التي تشمل القواعد والبيانات الخاصة بالأعمال. توجيه المنشآت للقيام بالنشاطات والوظائف وفقاً للميزانية المالية التي تم إعدادها مسبقاً. إدارة وقيادة المهام العامة، والتي تتصل بتقديم أو صناعة سلع وخدمات معينة. المساهمة في مواكبة التحديثات الوظيفية أو التقنية التي تساعد في النهوض ببيئة العمل. المساعدة في ترتيب وعقد الاجتماعات العامة مع الشركات الأخرى، أو التي يتم عقدها ضمن الشركة. الموافقة على العقود والاتفاقيات التي تُعقد مع الأطراف الخارجيين. المشاركة في تحليل البيانات والتقارير الإدارية والمالية، والتي تُشكّل معايير لتقييم الأداء .

## أهداف إدارة الأعمال

تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أهمها: [٩] الحرص على مواكبة السوق، ومتابعة التطورات الخاصة به بشكل دائم. تطبيق التخطيط ضمن نطاق عالٍ من المرونة والكفاءة التي تساهم في دعم وظيفة التنظيم، خصوصاً عند حدوث أية ظروف طارئة. دراسة التوقعات الخاصة في بيئة العمل، وتحديد تلك التي تشمل البيئة الاجتماعية، ودورها المؤثر على قطاع الأعمال. تطبيق مجموعة من الدورات التدريبية والتأهيلية التي تساعد على تعزيز دور الإدارة في تنفيذ وظائفها، خصوصاً ما اعتمد منها على التخطيط لتحقيق أمور معينة، والتي تلتزم لاحقاً بتزويد الموظفين بشهادات مهنية تُعزز من وجودهم في بيئة العمل، وتضمن نجاحهم في فهم أعمالهم، كما تساهم في حصولهم على مجموعة من المكافآت التقديرية مقابل عملهم. الاهتمام بالأحداث المؤثرة على نجاح الأعمال التي تتوافق مع طبيعة عمل الشركة، مثل شركات إنتاج المواد التعليمية التي تهتم بتزويد الجامعات بمجموعة من المواد والوسائل، كتجهيزات الاجتماعات، والمحاضرات، وحفلات التخرج.

<sup>9</sup> مرجع سبق ذكره.



كذلك يمكن القول أنّ إدارة الأعمال هي عبارة عن علم من علوم الاقتصاد له أسس وقواعد خاصة به يعمل على تنسيق عناصر الإنتاج؛ كالقوى العاملة، ورأس المال، والأرض، والإدارة؛ من خلال توظيف جهود الإنسان والموارد المتوافرة، بالإضافة إلى استخدام وسائل الإنتاج على الوجه الأكمل لتحقيق أهداف مؤسسة ما، ويمكن القول أنّه علم يستخدم الموارد المتاحة، ويوظفها في مشروع ما أو مؤسسة معينة أو تنظيم محدد، ويتم استخدام هذه الموارد بأفضل الحالات الممكنة من ناحية التكلفة والكمية والنوعية والوقت المناسب؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة منها. كما تُعرّف إدارة الأعمال بأنها عملية إدارة الأنشطة والمشاريع الاقتصادية والتي تهدف إلى تحقيق الأرباح، أما ظهور علم إدارة الأعمال فقد ارتبط بظهور الشركات والمؤسسات الكبيرة منها والصغيرة والتي تقدّم خدمات معينة أو سلع للأفراد والجماعات؛ الأمر الذي أدى إلى إحداث تأثير كبير في حياة الأفراد والمجتمعات الكبيرة والصغيرة، وقد أصبحت إدارة الأعمال مع مرور الوقت مجال وفرع هام من فروع الإدارة العامة؛ حيث أصبح لفرع إدارة الأعمال وجود مستقل في مختلف الجامعات التي تتمتع بمكانة مرموقة في العالم، وقد تطوّر هذا العلم بتطوّر الشركات والمؤسسات الخاصة بهذا العلم. نشأة علم إدارة الأعمال وتطوره علم إدارة الأعمال هو علم أمريكي نشأ في أواخر القرن التاسع عشر؛ حيث نشأت أغلب مذاهبه، وبحوثه، ومدارسه، وتطبيقاته في الولايات المتحدة الأمريكية، أما تطوره فقد تم على يد علماء أمريكي الأصل، ويقال أن فريدريك تايلور هو أول من دعا إلى تطبيق هذا العلم؛ إلّا أنّ الحقيقة غير ذلك، فلم يكن هو أول من دعا إلى تطبيقه، وإنما له أثر كبير وواضح في هذا المجال، ويرتكز علم إدارة الأعمال على عدة أسس ونظريات تجعله علماً قائماً بحد ذاته، ولا تزال بعض من هذه الأسس غير متفق عليها؛ الأمر الذي أدى إلى عدم التوصل إلى رأي واحد خاص بمفهوم الإدارة بالمعنى العلمي أو التقني.<sup>10</sup> ويستند علم إدارة الأعمال إلى علم الإدارة بشكل عام لكونه فرع من فروعها، فبظهور المؤسسات والمشاريع الضخمة ظهر مفهوم الإدارة ونما وتطوّر، وقد كانت مختلف المؤسسات تخضع لإدارة مالكيها، وقد كانوا في بعض الأحيان يلجؤون إلى أقاربهم أو معارفهم لمساعدتهم في إدارتها، ومع ظهور الثورة الصناعية وازدياد الحاجة إلى الأموال مع نمو المشروعات والاستثمارات؛ إذ لم يكن بوسع المصادر المالية توفير الكم الهائل من الأموال، فقد عمدت بعض



المؤسسات إلى بيع أجزاء من مشاريعها إلى أفراد آخرين على شكل أسهم، وبذلك تحولت المُلْكِيَّة من فردية إلى جماعية يصعب إدارتها من قِبَل مالكيها فقط، فأصبحت إدارتها تتمثّل في انتخاب مجلس إدارة من قِبَل مالكي الأسهم، وبذلك أصبحت الإدارة مهنة مستقلة قائمة بحد ذاتها، ومنها نبع مصطلح إدارة الأعمال، وازدادت الحاجة إلى مدراء مستقلين ومنفردّين لتسيير الأعمال والاهتمام بها ومتابعتها.<sup>11</sup> أما في الوقت الحالي فيسعى علم إدارة الأعمال إلى الملائمة بين القيم الإنسانية ومتطلبات التطور التقني، بالإضافة إلى تحليل العوامل التي تؤثر في الإنتاج، كما يهدف إلى التحكم في البيئة الداخلية للمؤسسات في إطار العلاقة التي تربط بين البيئة والعوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتقنية في العالم الخارجي، ولا تقتصر الإدارة بمفهومها العام على مجتمع واحد، فهي ضرورية سواء في المجتمعات الرأسمالية أو المجتمعات الاشتراكية أو الشيوعية، فالمشكلات التي تواجه المدير في الدولة الاشتراكية لن تختلف عن تلك التي تواجه من يعيش في الدولة الرأسمالية أو الشيوعية، فعليه أن يعمل لتقديم الإنتاج المتوقع، كما يجب أن يستخدم الوسائل المتاحة للوصول إلى الهدف المرجو. مبادئ إدارة الأعمال تمكن المفكرون والباحثون -بعد بذل جهود متواصلة امتدت عبر قرن من الزمان- من تحديد مجموعة من المبادئ الخاصة بعلم إدارة الأعمال، وقد قُسمت هذه المبادئ إلى: <sup>12</sup> مبادئ البحث العلمي: وتتضمن مبدأ الخطأ والصواب القائم على طرح مجموعة من الأسئلة تُسمى أسئلة الدراسة، ومن ثم وضع مجموعة من الإجابات المحتملة عليها والتي تسمى فروض الدراسة، والتي يتم اختبارها للتأكد من صحتها أو نفيها، أما المبدأ الثاني فهو مراقبة المشكلة الحاصلة ومتابعتها، ويتم ذلك من خلال وضع المشكلة الإدارية قيد الدراسة لفترة محدّدة من الزمن لمعرفة اتجاه حركتها وسيرها، ومن ثم تحديد طريقة معالجتها. مبادئ الاقتصاد الإداري: ويشتمل على ثلاثة مبادئ أساسية، وهي مبدأ تقسيم العمل الذي يعني تقسيم العمل المراد إنجازه إلى مراحل، ثم تقسيم المراحل إلى أجزاء، والأجزاء إلى مهام، أما المبدأ الثاني فهو مبدأ التخصصية في العمل؛ حيث يتم توزيع الأعمال والمهام على الموظفين تبعاً لخبراتهم وتخصصاتهم ومهاراتهم، في حين ينطوي المبدأ الثالث على تبسيط إجراءات العمل، ويعني ذلك إزالة الصعوبات والمشكلات لتنفيذ الأعمال بجودة عالية .

<sup>11</sup>المصدر السابق.

<sup>12</sup> فيصل محمود الشواورة (2013)، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية (الطبعة الأولى)، عمان- الاردن صفحة 27-29.



مبادئ التنظيم: أما مبادئ التنظيم فهي عبارة عن خمسة مبادئ أساسية، وتشتمل على مبادئ تحديد الأهداف، ومبادئ تصميم الوظائف، ومبادئ المرونة، ومبادئ النظم، ومبادئ التكامل والتجانس، وتهدف جميعها إلى تنظيم العمل وتوزيع أجزائه وإتمامه بإتقان وجودة عالية، وتحقيق جميع الأهداف المرجوة منه. مبادئ رفع الكفاءة الإنتاجية: وهي عبارة عن مبادئ تهدف إلى رفع كفاءة الإنتاج، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار والتعاون في العمل، ومنها: تنمية روح التعاون، ومبدأ التدريب، ومبدأ ظروف العمل والذي يتم فيه توفير الظروف المناسبة لإنجاز العمل على أكمل وجه. تخصص إدارة الأعمال يعدّ تخصص إدارة الأعمال ذا أهمية كبيرة؛ حيث يتم إعداد الفرد للعملية الإدارية تبعاً للأساليب العلمية والمهارات الإدارية والتي تتضمن على التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، ووظائف المالية، والموارد البشرية، والبحث والتطوير، كما يخرج منه الفرد قادراً على وضع برامج وخطط كاملة للمؤسسات الإدارية التي يديرها، كما يكون الفرد قادراً على اتخاذ القرارات بشكل فعال في ما يختصّ بإدارة المشاريع وتنظيمها، بالإضافة إلى ممارسة الرقابة الإدارية، وتنظيم العلاقات بين المؤسسة والبيئات الخارجية .<sup>13</sup>

أما فرص العمل المتاحة لخريجي تخصص إدارة الأعمال سواء كان في الشركات والمؤسسات العامة والخاصة: مدير مكتب خدمات الزبائن .مسؤول مكتب إداري .ضابط عمليات .ضابط أعمال .منسق خدمة الزبائن .مسؤول إداري.<sup>14</sup>

### أقوال في الإدارة

سنقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء الإدارة، و ذلك في محاولة للتوصل إلى تعريف أكثر تكاملاً و فيما يلي بعضاً من هذه التعاريف  
موسوعة العلوم الاجتماعية: الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والأشراف عليه  
Taylor تايلور: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل و أرخص الطرق.

<sup>13</sup>برنامج البكالوريوس في إدارة الأعمال"، www.seu.edu.sa، 2017.

<sup>14</sup>ادارة الاعمال باللغة الانجليزية"، www.quds.edu.jo، 2017.



ديفز Davis : الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

جون مي John mi : الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

هنري فايول Henri Fayol : تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه، و ينظم و يصدر الأوامر و ينسق و يراقب.

شيلدون: الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات و التنسيق بين أنشطة الإنتاج و التوزيع و المالية و تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع و القيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ. وليم هوايت: إن الإدارة فن ينحصر في توجيه و تنسيق و رقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

ليفنجستون: الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق و أقلها تكلفة و في الوقت المناسب و ذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف أكثر تكاملاً للإدارة و ذلك على النحو التالي:

الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الموظفين ومن منظور أوسع فإنها تتطوي على إنجاز الأهداف باستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية المتوفرة.

وتشتمل الإدارة على خمسة وظائف رئيسية وكما يلي : التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - الرقابة.

والهدف الأساسي من تنفيذ هذه الوظائف استخدام الإمكانيات البشرية و المادية في المنشأة أحسن استخدام و خلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة العنصر البشري و تحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المشروع . تقسم في الغالب أية مؤسسة إلى ثلاثة مستويات إدارية من الناحية الإدارية لكل منها طبيعتها، ويقصد بذلك طريقة توزيع الإداريين فيها، وعادة ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسة في نهاية مرحلة التنظيم وهي:



- الإدارة العليا ويمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة .
  - الإدارة الوسطى أو الإدارة المتوسطة ويمثلها مدراء الأقسام .
  - الإدارة التنفيذية وأحيانا تسمى الإدارة التشغيلية ويمثلها المشرفون والمراقبون.
- ### مجالات الإدارة

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية وفي الواقع إن التصنيف على أساس المجال قد لا يكون تصنيفا منحصرا إذ أن الأنشطة الحياتية متنوعة وغير منحصرة. ولكن يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفا عاما وشاملا على أساس الهدف من النشاط (اجتماعي خدمي – مادي) فتصبح الإدارة بذلك نوعين: 1- إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة). 2- إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال).

أما ما يذكر أدناه فما هي إلا مجموعة من الأساليب والطرق الإدارية التي يستخدمها المدير عند الحاجة بل أنه في الواقع العملي قد نجد الكثير من المدراء يجهلون هذه الأساليب والطرق ولم يسبق أن استعانوا بها في حياتهم العملية. خصوصا إذا كانت معلومات أو تحليلات جديدة.

### \*الوظائف الإدارية

تمثل سيرة لا متناهية منها:

- التخطيط:** هو تقرير ما يجب ان يحصل مستقبلا وتحديد أفضل السبل لتحقيق اهداف المؤسسة .
- التنظيم:** الانتفاع الامثل من الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتنفيذ خطط العمل عبر هيكل واضح للمسؤوليات والصلاحيات .
- التوظيف:** اختيار وتعيين الموظفين مع التركيز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التوجيه:** قيادة والهام الموظفين باتجاه تحقيق الاهداف المؤسسية.
- الرقابة:** مراقبة الانجازات مقارنة بالاهداف وتقرير التعديلات الملائمة على ضوء التغذية الراجعة علما ان التنسيق والمتابعة هي ضمن الرقابة .
- التسيق:** هو الربط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها.



**المتابعة:** تطابق العمليات الحقيقية لما هو محدد في الخطة.

**ملاحظة:** يقوم المدير باعمال التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والمتابعة والاعلام واعداد الميزانية.

**\* \* تعريف بيتر دركر**

**عمل بيتر دركر على تعريف الإدارة من خلال تحديد وظائف المدير فحدد دركر عمل المدير بخمسة وظائف هي:**

الوظيفة الأولى/ تحديد الأهداف

الوظيفة الثانية/ ترتيب وتنظيم المجموعات

الوظيفة الثالثة / التحفيز والاتصال

الوظيفة الرابعة/ التقييم والقياس

الوظيفة الخامسة / تطوير الأفراد

إن هذه الوظائف الخمسة تشرح عمل المدير وبالتالي فإنه حيث وجد المدير قائماً بهذه الوظائف الخمسة وجدت الإدارة أي(ممارسة الإدارة) كالطبيب إذا قام بمهامه من كشف وتشخيص وتحليل وكتابة الأدوية فإنه بذلك يكون قد مارس مهنة الطب.

والمدير الجيد هو الذي يسعى إلى تطوير مهاراته في تلك الوظائف الخمس. وتَمارس الإدارة على ثلاثة أشكال كما قسمها دركر.



### جدول رقم (1) معامل " ألفا كرومباخ " لقياس ثبات محاور الاستبيان وصدقها

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد البيانات	محاور الاستبيان
0,767	0,589	14	العوامل المرتبطة بشروط العمل
0,844	0,714	08	العوامل المرتبطة بعلاقات العمل
0,805	0,649	14	العوامل المرتبطة بظروف العمل
0,970	0,941	36	الرضا الوظيفي
0,896	0,804	04	الفعالية
0,912	0,832	05	الكفاءة
0,930	0,866	09	أداء العاملين
0,975	0,951	45	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

#### حجم العينة وتحليل البيانات

تم سحب عينة عشوائية طبقية، مكونة من 50 مفردة، أُختيرت عشوائياً من جميع الأصناف الوظيفية. لذلك تم توزيع 50 استبياناً على أفراد العينة ، أمكن استرجاعها جميعاً ، غير أننا استبعدنا 08 منها بسبب عدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل الإحصائي 42 استبياناً ، أي ما نسبته 84% من الحجم الإجمالي للاستبيانات الموزعة (حوالي 37 % من حجم المجتمع).





من خلال التحليل يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة متوسط ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لجميع تعابير محور الرضا الوظيفي 2,954 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2,61 إلى 3,40 ) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الداسة ، المقابل للمستوي "المتوسط" للرضا الوظيفي. يمكن أيضاً ترتيب عوامل الرضا الوظيفي تنازلياً من الأكثر رضاً إلى الأقل رضاً كما يأتي :

في المرتبة الأولى العوامل المرتبطة بعلاقات العمل بمتوسط حسابي . 3,526 وفي المرتبة ، الثانية العوامل المرتبطة بظروف العمل بمتوسط حسابي 3,003 أما المرتبة الثالثة فهي للعوامل المرتبطة بشروط العمل بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,578 .

#### جدول رقم (2) المستوى الكلي لأداء العاملين

أبعاد أداء العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإ اتجاه
الفعالية	3,452	0,775	راضي
الكفاءة	3,357	0,738	محايد
المستوى الكلي لأداء العاملين	3,399	0,669	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل وبين أداء

#### العاملين

معامل سبيرمان للارتباط	طرفا العلاقة
0.363	الرضا عن العلاقة بالرئيس وأداء العاملين
0.420	الرضا عن العلاقة بالزملاء وأداء العاملين
0.446	عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين

الارتباط دال عند مستوى معنوية ( 0,01 - 0,05 ) المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات SPSS



يُبين الجدول (3) أن معامل بيرسون للارتباط بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وبين أداء العاملين متوسط، إذ يُقدر بـ 0,532 ، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0,283 وهذا يعني أن 28,3% من التغيرات الحاصلة في الأداء اراجعة إلى الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل. بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بشروط العمل لها فعلا دوراً إيجابياً في تحسين أداء العاملين في الجامعة ، وبذلك يمكن القول أن الفرضية الأولى مثبتة. وهي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وبين أداء العاملين في الجامعة .

لمعرفة قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرين، تم استخدام معامل ارتباط "سبيرمان"، بين المتغير المستقل المتمثل في "الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل" وبين المتغير التابع المتمثل في "أداء العاملين" حيث كانت معاملات الارتباط : بينهما كما هو موضح في الجدول رقم (4) تبين أنه من بين متغيرات الرضا المرتبطة بعلاقات العمل نجد الرضا عن العلاقة بالزملاء قد احتل المرتبة الأولى من حيث قوة علاقته بأداء العاملين، إذ كانت قوة ارتباطهما متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.347 عند مستوى الدلالة 0.01 أما الرضا عن العلاقة بالرئيس فقد كان ارتباطها ضعيفاً بأداء العاملين بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.411 لكن هذا لم يؤثر على العلاقة العامة بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل وبين أداء العاملين، بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.444 وهي نسبة متوسطة، تؤكد على الدور المقبول الذي تؤديه العوامل المرتبطة بعلاقات العمل في تحسين أداء العاملين.



### جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل وبين أداء العاملين

معامل سبيرمان للارتباط	طرفا العلاقة
0.347	الرضا عن العلاقة بالرئيس وأداء العاملين
0.411	الرضا عن العلاقة بالزملاء وأداء العاملين
0.444	الرضا الوظيفي المرتبطة بعلاقات العمل وأداء العاملين

الارتباط دال عند مستوى معنوية ( 0,01 - 0,05 ) المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات SPSS لمعرفة قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرين، فيما يختص بالفرضية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين في الجامعة )، استخدمنا معامل ارتباط سبيرمان، لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرين المستقل المتمثل في " الرضا الوظيفي " وبين المتغير التابع والمتمثل في " أداء العاملين"، حيث كانت معاملات الارتباط بينهما كما يأتي:

تبين النتائج الموضحة في الجدول (5) أن جميع متغيرات الرضا الوظيفي الكلي تربطها علاقة متوسطة بأداء العاملين، لكن بدرجات متفاوتة ؛ إذ نجد الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل قد احتل المرتبة الأولى من حيث قوة علاقته بأداء العاملين، حيث كانت قوة ارتباطها متوسطة، بمعامل ارتباط 0.544 عند مستوى 0.01 يليه في المرتبة الثانية الرضا عن ساعات العمل وأداء العاملين بمعامل ارتباط 0.455 الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل، بمعامل ارتباط 0.400 . وكانت القراءة للعوامل المرتبطة بظروف العمل بمعامل ارتباط 0.411 .



جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل وبين أداء العاملين

معامل سبيرمان للارتباط	طرفا العلاقة
0.411	الرضا عن ظروف العمل المادية وأداء العاملين
0.400	الرضا عن الخدمات الاجتماعية وأداء العاملين
0.455	الرضا عن ساعات العمل وأداء العاملين
0.544	عوامل الرضا الوظيفي المرتبطة بظروف العمل و أداء العاملين

الارتباط دال عند مستوى معنوية ( 0,01 ) المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات SPSS  
بيد أن تضافر عوامل الرضا الوظيفي الكلي وما تتطوي عليه من متغيرات فرعية -جعل العلاقة العامة بينها وبين أداء العاملين قوية، بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.643 وهذا يؤكد الدور الكبير الذي يؤديه الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين.

### النتائج والتوصيات:

#### **النتائج:**

تأسياً على ما تقدم، يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يأتي:  
توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين بالجامعة  
توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وبين أداء العاملين بالجامعة كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وبين أداء العاملين بالجامعة .  
ترتَّب العوامل المسببة لهذا المستوى المتوسط للرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة ( من وجهة نظر أفرادها، وبحسب ترتيبها تنازلياً من الأكثر رضاً إلى الأقل رضاً كما يأتي: في المرتبة الأولى



العوامل المرتبطة بعلاقات العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,526 ، تليها العوامل المرتبطة بظروف العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,003 ، وتأتي في المرتبة الثالثة العوامل المرتبطة بشروط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب ( 2,578 ) مصادر المستوى المتوسط لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ( من وجهة نظر ألف ردها، وبحسب ترتيبها تنازلياً من الأكثر مساهمة في تحسين الأداء إلى الأقل مساهمة ) كما يأتي: الفعالية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,452 ، يأتي في المرتبة الثانية الكفاءة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,357 .

توصلت الدراسة الى أنّ قوة الارتباط بين الرضا الوظيفي الكلي وبين أداء العاملين من بين متغيرات الرضا الوظيفي الكلي نجد أنّ الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل قد احتل المرتبة الأولى من حيث علاقته بأداء العاملين، إذ كانت علاقة ارتباطها متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.575 وجاء في المرتبة الثانية ،  $\alpha =$  عند مستوى الدلالة 0.01 الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل، الذي كانت علاقة ارتباطه بالأداء متوسطة كذلك، حيث بلغت قيمة معامل

واحتل ،،  $\alpha =$  الارتباط 0.560 عند مستوى الدلالة 0.01 الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل المرتبة الثالثة والأخيرة، بحيث كانت علاقته بالأداء متوسطة والتي قدرت ب 0.464 وقد أدى تضافر هذه العلائق مجتمعة إلى تقوية العلاقة العامة بين الرضا الوظيفي الكلي وبين أداء العاملين، بحيث بلغت قيمة معامل بيرسون للارتباط 0,766 وهو مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ أنّ معامل التحديد هو 0,587 وهذا يعني أنّ حوالي 24 % من التغيرات الحاصلة في الأداء يرجع إلى الرضا الوظيفي.

يتضح لنا أنّ الرضا الوظيفي يؤدي دوراً إيجابياً في تحسين أداء العاملين.



## التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، فإننا نوصي بما يأتي:

1. الاستمرار في توطيد العلاقات بين الزملاء والرؤساء لما في ذلك من آثار كبيرة في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

2. تعزيز العلاقة بين الرئيس وبين العاملين وتطويرها وتحسينها، حتى تكون أداة فعّالة تساهم في تطوير الفرد

والمؤسسة.

3. تحسين ظروف العمل وتحديثها من خلال وضع نظم كاملة ومتكاملة، مكونة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل عمل الموظفين، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل في ظروف مناسبة ومريحة.

4. تحسين نظام الأجور وتطويره وكذا الرفع من نسبة الزيادة السنوية في الأجر، حتى يتناسب ومجهود الأفراد، ويتوازن مع ما يتقاضاه نظائرهم في المؤسسات الأخرى، هذا إلى جانب تحسين قدرتهم الشرائية العاملين.

5. تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة، والعمل على تنويعها (لتشمل جميع المجالات الاجتماعية وليس النقل فقط) وتوفيرها لجميع العمال دون استثناء.

## على كل ما سبق يمكن القول:

1. إن العنصر الإنساني هو أهم العناصر، وهو في تركيبه المعقد وجوانبه النفسية والاجتماعية والجسمية يتطلب تعاملًا واعيًا معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل.

2. أن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، بل أن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين.



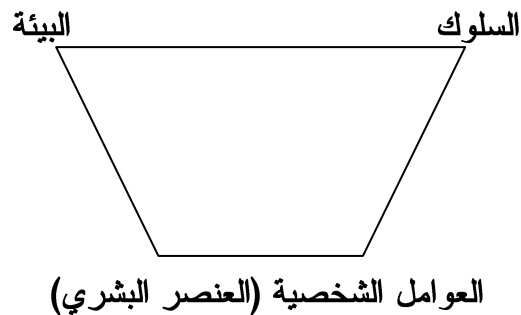
3. - إن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي الذي يلتئمون فيه، ولهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم، وبالتالي على دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم، مما يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين.

4. إن الاتجاه الديموقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية.

-وبنفس القدر ان عدم رضا الموظفين والعمال قد يؤدي الي عكس اثار سلبية علي المنظمة والمجتمع.تتعدد الأسباب التي تسهم في عدم الرضا في مكان العمل، امثلة منها قد يكون العمل شاقا أو لا يتناسب مع إمكانيات وقدرات الموظف، وفي بعض الأحيان لا تتناسب الوظيفة مع مؤهلات الموظف، إضافة إلى سوء تعامل بعض المديرين والزملاء في العمل.

وتؤكد الدراسة أنّ الاهتمام بالعنصر البشري من أهم أساسيات النجاح والتطور الإداري للمؤسسات بل والدول والشكل التالي يوضح ذلك حيث أتى العنصر البشري في رأس المثلث المقلوب:

الشكل رقم(3) محددات السلوك





### . المراجع باللغة العربية:

1. محمد وليد الجلاّد، "إدارة الأعمال"، [www.arab-ency.com](http://www.arab-ency.com)، اطّلع عليه بتاريخ 25-9-2017.
2. فيصل محمود الشواورة (2013)، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية (الطبعة الأولى)، عمان- الأردن: المناهج للنشر والتوزيع، صفحة 27-29.
3. "برنامج البكالوريوس في إدارة الأعمال"، [www.seu.edu.sa](http://www.seu.edu.sa)، اطّلع عليه بتاريخ 26-9-2017.
4. <sup>1</sup>سالم 2006 م ، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.
5. " ادارة الاعمال باللغة الانجليزية"، [www.quds.edu.jo](http://www.quds.edu.jo)، اطّلع عليه بتاريخ 2017م.
6. بن ناصر، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير

### . المراجع باللغة الأجنبية:

7. (Nurul Kabir.M, 2011).
8. "administration", Business Dictionary, Retrieved 24-12-2016.
9. "administration", Oxford Dictionarie, Retrieved 24-12-2016. "administration", Dictionary.com, Retrieved 24-12-2016.
10. 9."business administration", Cambridge Dictionary, Retrieved 29-12-2016.
11. "Business Administration", Radboud University, Retrieved 24-12-2016.





12. CoBE Report (11-10-2011), "The Benefits & Importance of an MBA Degree in the Business World" ،University of Wisconsin – Whitewater College of Business & Economics Social Media Policy, Retrieved 24-12-2016.
13. Andrew Dubrin (2012), Essentials of Management, Page 9،10. Edited. "Importance of Business Administration", Siva Sivani Institute of Management,20-1-2016 ،Retrieved 25-12-2016.
14. Melanie Woodward (20-11-2016), "Starting An Event Management Business? 5 Things You Must Know" ،the balance, Retrieved 25-12-2016.