

**الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن**

**Level of Job Satisfaction and its Relation with Administrative Creativity of the Academic Staff Working in Faculties and Departments Physical Education in Yemen**

رضوان محمد

**Radhwan Mohammed**

قسم المواد العملية، كلية التربية الرياضية، جامعة صنعاء، اليمن

بريد الكتروني: dr.radhwan@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠١٢/٧/٢٩)، تاريخ القبول: (٢٠١٣/١/٢٢)

**ملخص**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، والتعرف إلى درجة الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن. وكذلك التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة من جزأين أحدهما يقيس الرضا الوظيفي والأخر يقيس الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (٤١) فرداً يمثلون أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات اليمنية، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون كأساليب إحصائية لمعالجة البيانات. وأظهرت النتائج درجة رضا وظيفي متوسطة لأعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، كما أظهرت النتائج توافق الإبداع الإداري بدرجة كبيرة لدى أعضاء هيئة التدريس. وأيضاً وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن. وأوصت الدراسة بتشجيع الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال العمل على تحقيق رضاهم الوظيفي.

**Abstract**

This study aimed at identifying the level of job Satisfaction and the administrative creativity of academic staff working in various Facilities

of physical education and departments in Yemen. Besides, it identifies the relationship between job satisfaction and administrative creativity. The researcher used the descriptive methodology. The questionnaire was divided into two parts; the first measures job satisfactions while the other measures administrative creativity. The overall population of this study was composed of (41) of the teachers working in various Sports Facilities and departments in Yemeni Universities. The resulting data of this study was statistically analyzed using means, Pearson correlation coefficient, and percentage. The results showed a correlation level of job satisfaction. Consequently, the resulting fields were classified from colleagues relationship and training to salary and incentives. It also showed that teachers own a great deal of administrative creativity. Besides, there is a positively direct relation between job satisfaction and administrative creativity. The study recommends encouraging their administrative creativity by achieving their job satisfaction.

### مقدمة الدراسة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجارات المعرفية وثورة المعلومات والاتصالات. مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التطورات والتكيف معها. وبالتالي فرض هذا على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بها. إلا أن موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الرسمية أخذ حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين والدارسين، حيث أثبتت الدراسات والأبحاث العلاقة الوطيدة بين الرضا عن العمل وزيادة الإنتاجية للفرد في المنظمات، وبالتالي تحسين نوعية وجودة العمل بما يرتفع به إلى مستوى الإبداع.

وحيث أن المؤسسات التعليمية أحد تلك المنظمات المليئة بالطاقات المبدعة والخلاقة والمؤهلة التي إذا ما أتيح لها المجال تستطيع أن تفجر الطاقات الكامنة لدى العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم للبحث عن الجيد في مجال العمل والتجديد المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة. الأمر الذي يتطلب من إدارة تلك المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال للمبادأة والابتكار.

ويعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويتربّ عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

ولقد جاء التركيز على دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات من الافتراض القائل بأن الرضا الوظيفي يزيد من الإنتاجية في العمل، ولا يزال هذا الافتراض قائماً رغم تضارب نتائج الدراسات في هذا الصدد، في بعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل من جهة والإنتاجية من جهة أخرى مثل دراسة ليكيرت (Likert) وتايلور وويز (Taylor and Weiss) في حين بين بعضها عدم وجود هذه العلاقة بشكل مباشر مثل دراسة فروم (Vroom) وبيرد (Baird) وفشر (Fisher) (الكسابية والحوامدة، ٢٠٠٠).

ويستعرض الصيرفي (٢٠٠٥) عدة تعرifications للرضا الوظيفي نفلاً عن:

تعريف هوپك (Hoppock) حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي.

تعريف فروم (Vroom) حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترافق التكافؤ.

تعريف لولير (Lawler) يرى أن كافة نظريات الدوافع والحوافر وبعض نظريات الحاجات تعتبر "أن حصول المرء على مزيد مما كان يريد أن يجعله أكثر قناعة ورضا".

تعريف كاتزل (Katzil) يرى كاتزل أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يتحققه المرء فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه.

ومن خلال عرض التعرifications السابقة للرضا الوظيفي يتضح أنه يمثل اقتناع الموظف بعمله من الناحية النفسية والاجتماعية والمالية والصحية والبيئية بحيث يشعر من خلال وظيفته أنه حصل على ما يريد وما يطمح إليه.

أما الإبداع والابتكار فيعد أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد وال الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المؤسسات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بها يؤدي إلى الوقوف وبالتالي إلى التراجع عن الركب السائر إلى الأمام

ويعرف السويدان (٢٠٠٧) الإبداع بأنه القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتنكيف الآراء حتى تشبع الحاجات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى.

أما الحمادي (١٩٩٩) فيرى أن الإبداع بأنه "مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متباين غير مألف يمكن تطبيقه واستعماله".

ويرى الباحث أن الإبداع هو عملية وإنتاج يبرز من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد بحيث تمكنهم من إيجاد علاقات بين الأشياء، في حين يظهر العمل الإبداعي من خلال الأفكار أو الآراء أو السلوكيات أو الأشياء المادية، حيث يمثل حل المشكلات أحد القنوات التي من خلالها يظهر العمل الإبداعي. فإذا ما توفرت ظروف عمل جيدة يشعر بها الفرد بالارتياح والسعادة والرضا فإن هذا ينعكس على أدائه ويبتئح له جو من العمل المريح الذي يسمح له باستخدام أقصى طاقاته وقدراته الإبداعية في تحسين وتطوير العمل والارتقاء به إلى الأفضل. وهذه الدراسة من الأهمية بمكان حيث أنها تدرس العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري وهي من الدراسات النادرة التي تتناول دراسة مثل هذه العلاقة مما يفتح المجال للخروج بنتائج ووصيات قد يستفاد منها في تحسين وتطوير نوعية العمل في كليات وأقسام التربية الرياضية.

#### مشكلة الدراسة

نتيجة للتطور السريع والتغير المستمر في كافة المجالات، ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير، فالمنظمات عامة على اختلاف أحجامها وأنواعها تواجه العديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها إعادة التفكير في النمط الإداري التقليدي في أسلوب حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن. حيث أن الإبداع الإداري يعد عاملاً أساسياً لل التجاوب مع المتغيرات السريعة والمتألحة، والذي يتطلب توفير بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة ومتعددة.

ويعد الرضا الوظيفي في المؤسسة من أهم الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، لأن الإنتاجية والكفاءة والنجاح لن تتحقق إلا بتحقيقه في الكثير من المهام الموكلة للعاملين، فالرضا الوظيفي يمثل دافعاً أساسياً لبذل المزيد من الجهد خلال الأعمال المقترنة لرفع الروح المعنوية والعمل على التشجيع والتحفيز والتقدير وإيجاد روح المنافسة، فهو يمثل العمود الفقري لكل العلاقات الإنسانية ويعمل على تحقيق حاجات الفرد وإشباع رغباته، والتي بدورها ترفع المعنويات لدى الفرد للظهور بشكل أكثر ولاءً وانتظاماً واهتمامًا بالعمل ويفزز الطاقات الإبداعية على الظهور.

ولذلك فإن الموظف الذي يمتلك قدرًا من الإبداع قد يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها الرضا الوظيفي الذي يعد من أهم الركائز الإنتاجية والإبداعية في أي مؤسسة، حيث يعد من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة، لذلك ارتأى الباحث إجراء هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن آملًا أن تقييد هذه الدراسة من خلال النتائج والوصيات

في تحسين ظروف أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات بما يحقق الرضا الوظيفي لهم لحفزهم على الإبداع والابتكار.

### أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي:

- إثارة اهتمام قيادات كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن بموضوع الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري.
- البحث عن مقومات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية لأن معرفة هذه المقومات يجعل من السهل العمل على تطبيقها على أرض الواقع.
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري يفتح المجال أمام الجهات ذات العلاقة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وتوفير الجو الملائم والصحي للعمل من أجل خلق وتوفير بيئة تمكن من الإبداع والابتكار.
- إثراء المكتبة اليمنية والערבية بأبحاث من هذا النوع لما لها من أهمية في الجانب الإداري.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن.
- التعرف إلى درجة الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن.
- التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن.

### تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن ؟
- ما درجة الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن ؟

- هل هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن؟

#### مصطلحات الدراسة (تعريفات إجرائية)\*

**الرضا الوظيفي:** هو شعور أعضاء هيئة التدريس تجاه الخدمات المقدمة لهم من مخصصات مالية واجتماعية وترفيهية ومعنى تتعكس على مدى تقبلهم للعمل ومكان العمل من حيث الانجاز والدافعة في العمل وعدم التفكير بتراكه أو تغييره.

**الإبداع الإداري:** إجراء تحسينات فائقة في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت لآخر لضمان جودة العمل من قبل أعضاء هيئة التدريس، كما انه ابتكار آليات وطرق وأساليب تدريس جديدة واستخدام وسائل تعليم متطرفة تعمل على الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

**أعضاء هيئة التدريس:** العاملون في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن بالتدريس باختلاف مؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية.

#### الأدب النظري والدراسات السابقة

##### أولاً الرضا الوظيفي

من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، وإذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوبيها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج المكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتلوّح عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويعود إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

ويرى معظم الباحثين أن الرضا الوظيفي مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقوم بها العاملون عملهم وأنه يرتبط بعدد من المتغيرات التي يصف بعضها بعضاً وبصفة الآخر ببيئة العمل (العمري، ١٩٩٢).

ويعرف السالم (١٩٩٧) الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ومع الثقة والانتماء للعمل ومع العوامل الأخرى المؤثرة ذات العلاقة.

إن أهمية دراسة الرضا الوظيفي تكمن في أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

### بعض النظريات الرئيسية التي تناولت الرضا الوظيفي

مع تطور الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي ظهرت العديد من النظريات التي تناولت هذا الموضوع وأكملت على أهميته لدى الأفراد العاملين في المنظمات، فالأشخاص الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يكون إقبالهم على العمل أكثر، ويشعرون بالسعادة والسرور، وهم أكثر إنتاجية، يعكس الذين لا يشعرون بالرضا الوظيفي فكما كان الفرد راضياً عن عمله كان لديه اتجاه إيجابي نحو العمل.

### نظريّة سلم الحاجات الحاجات (أبراهام ماسلو) (Abraham Maslow)

إن فهم الحاجات والأدوار التي تلعبها تمثل جانباً مهماً في وضع نظام فعال للحافز باعتبار أن هذه الحاجات تشكل دافعاً قوياً للنشاط الإنساني، فالحاجات تولد نوعاً من التوتر يدفع الفرد إلى إحداث معين للتخفيف من حدة هذا التوتر، وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية.

والحاجات (Needs) متطورة، فعند إشباع حاجة تظهر حاجات ورغبات جديدة لدى الإنسان ويتغير عليه إشباعها. ومن واجب الإدارة أن تلم بطبيعة حاجات ودوافع وسلوك الأفراد العاملين، فالمدير الناجح يلزمها معلومات عن الطبيعة البشرية وعن أسباب تصرفات الأفراد ودوافعهم، حتى يتتمكن من أن يتخذ القرارات بشأن تفزيز العاملين (الموسوي، ٢٠٠٤).

فالحافز مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان و يجعله يسلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، أو هو مجموعة الظروف التي تتتوفر في جو العمل ويشبع رغبات الأفراد الذين يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل، والحفافز قد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون مادية أو معنوية (ربابعة، ٢٠٠٣).

أما الدوافع فهي أشياء كامنة في النفس البشرية، أو قوة داخلية محركة تنبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى إشباعها. (الموسوي، ٢٠٠٤).

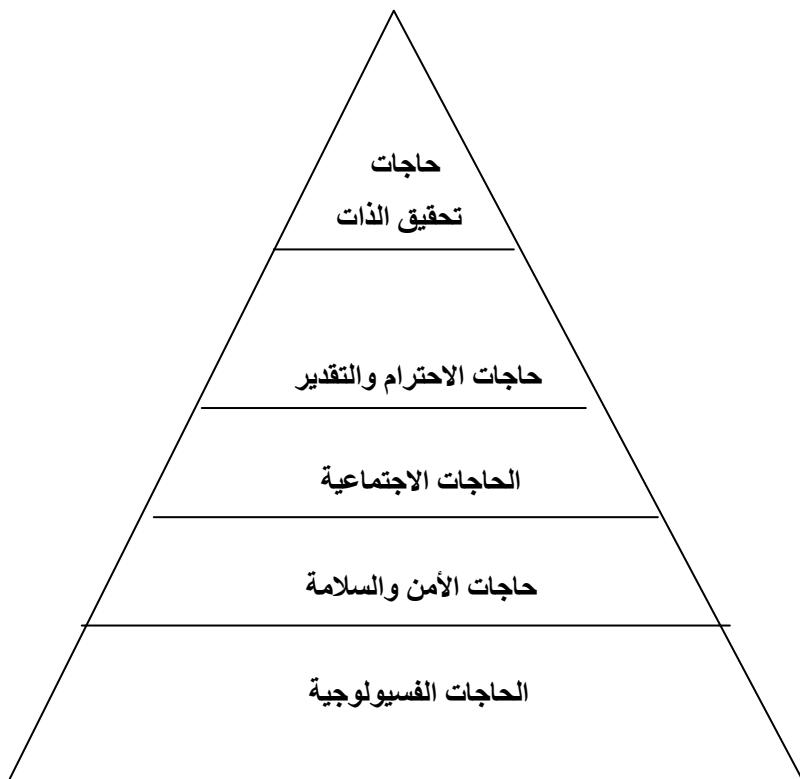
ويلاحظ مما سبق أن الدوافع هي تعبير عن حاجات داخلية لدى الفرد، فهي شخصية، بينما الحافز خارجة عن الفرد ذاته فهي عبارة عن شيء يدركه الفرد في بيئته تساعد لتحقيق أهدافه، وال حاجات هي مصدر القوة الدافعة والمحرك للإنسان.

وتعتبر نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. وتقوم هذه النظرية على مبدأين أساسيين:

- إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما في الشكل (١).

- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفره، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأدنى إلى الأعلى:



شكل (١): هرم ماسلو للحاجات.

## ١. الحاجات الجسمية (الفيسيولوجية) Physiological Needs

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراريته على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء. وال الحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

## ٢. حاجات الأمان والسلامة Safety & Security Needs

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، وكذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل لفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

## ٣. الحاجات الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء) Social Needs

تبغ هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها. وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

## ٤. حاجات التقدير واحترام الذات Esteem and self- respect Needs

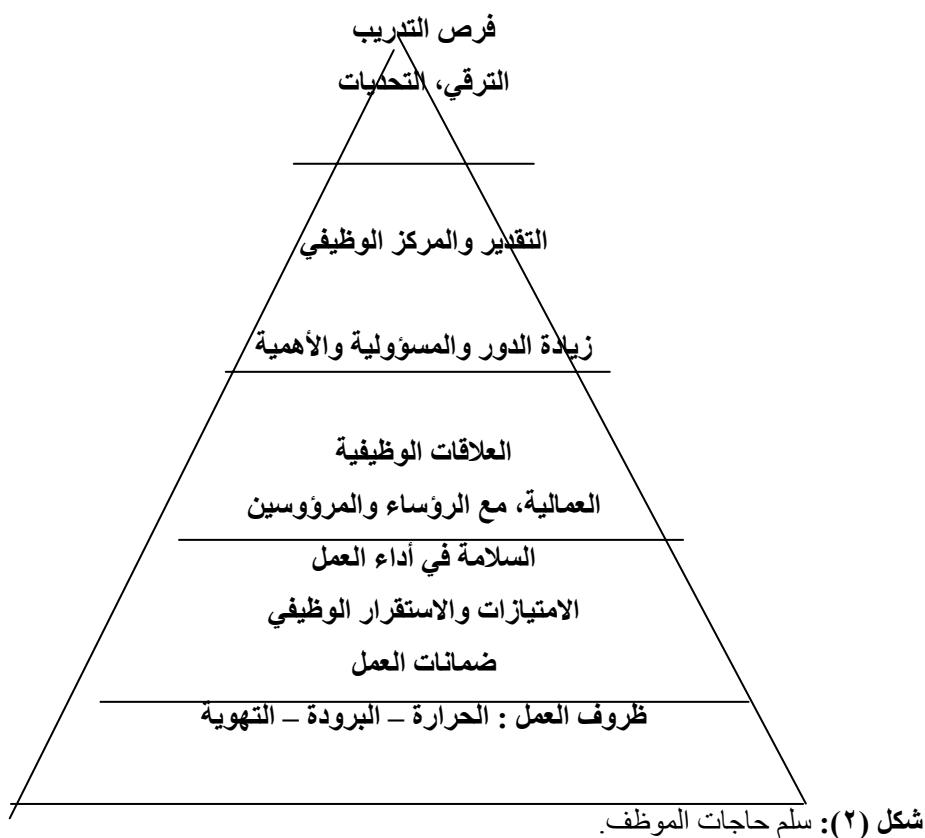
هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

## ٥. حاجات تحقيق الذات Self – Actualization Needs

يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهراً قادراً على الوصول إليها بناءً على القدرات والكفاءات التي يمتلكها. فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع إن يكون مدير ناجحاً فإنه يجب أن يعطي مثل هذه الفرصة، وإشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويأتي بعد ذلك إشباع الحاجات السابقة كلها. (الموسوي، ٢٠٠٤).

إن نظرية ماسلو تعتمد على ترتيب الحاجات بحسب أولويتها لدى الفرد، والأفراد يختلفون في وسائل إشباع الحاجات ولذلك فإن سلوكهم يختلف تبعاً لذلك، كما أن حاجات الفرد متداخلة ومترابطة ومن الصعوبة فصل كل حاجة عن الأخرى كما حددها ماسلو، لذلك ورغم بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، إلا أنها تصلح إلى حد كبير لتفسير ظاهرة الدافعية التي تحرّك السلوك الإنساني وتبقى مقبولة لدى الكثير من علماء النفس والمدراء.

وبناءً على سلم ماسلو للحجاجات لفرد بشكل عام سواء الموظف أو غير الموظف فإن سلم حاجات الموظف يمكن ترتيبها كما يلي:

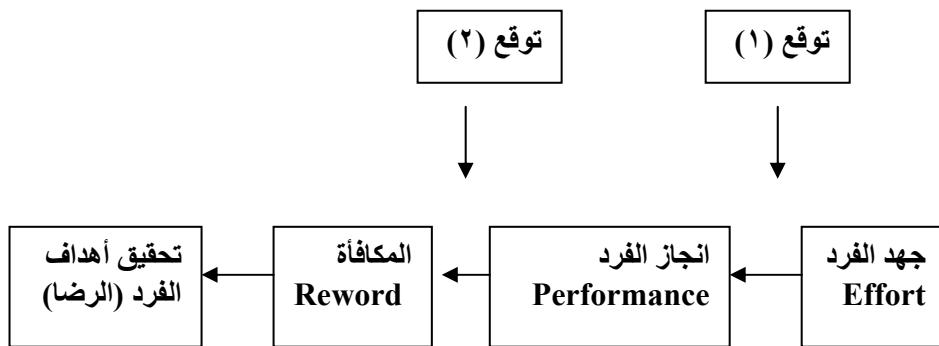


شكل (٢): سلم حاجات الموظف.

### نظريّة التوقّع لفروم (Expectancy Theory)

تعد نظرية فروم (1964) وتعديلاته لاحقاً من قبل هاوس ووهبة (House and Wahba, 1972) من النظريّات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العواائد) التي يرغبون فيها. فهي مدخل عقلاني إلى التحفيز (الشمام وحمود، ٢٠٠٠).

فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، ويوضح الشكل (٢) نظرية التوقع عند فروم.



شكل (٣): نظرية التوقع عند فروم.

حيث يشير إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الانجاز، وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ أم لا وهذا هو التوقع الثاني عنده.

#### فهناك نوعان من التوقع

١. التوقع الأول ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد أنه عامل جيد قادر على الانجاز.
٢. التوقع الثاني وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز ، فالموظف يسأل إذا حفظت إنجازاً معيناً فهل سأعطيه مكافأة أم لا ؟ (الموسوي، ٢٠٠٤).

ويمكن القول أن نظرية فروم وتعديلاتها أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود اختلافات فردية في تحديد دافع العمل (الشمام وحمود، ٢٠٠٠).

#### ثانياً الإبداع الإداري

##### مفهوم الإبداع الإداري

يعرف البعض الإبداع على أنه "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب

القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.  
(هيجان، ١٩٩٩).

### عناصر الإبداع

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، يلاحظ وجود اتفاق بين معظم الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أو مكونات لقدرات الإبداعية لدى الأفراد على النحو التالي:

#### ١. الطلاقة

ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متعدد من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على طرح الأفكار وتوليدها (السليم، ٢٠٠٢).

ويقسم البريدي (١٩٩٩) الطلاقة إلى ثلاثة أنواع

- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.
- الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني: وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
- طلاقة التعبيرات أو الأشكال: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

#### ٢. المرونة

ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

- المرونة التكيفية: ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتحقق مع الحل السليم.
- المرونة التلقائية: وهي التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتهي إلى فئة واحدة وإنما تنتهي إلى عدد متعدد من الفئات.

#### ٣. الحساسية للمشكلات

يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة، وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، واهتمام ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، فكلما اهتم

الشخص بالمشكلة أو الموضوع بنوع من التشبع، هذا الأمر هو الذي يوحى بالإبداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

#### ٤. الأصلة

ويقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالإبداع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.

#### خصائص الإبداع

يذكر عساف (١٩٩٥) أهم خصائص الإبداع في الآتي:

١. إن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، ويتتأكد ذلك في الوقت الحاضر حيث يبدو الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية وجوداً بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها.
٢. إن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تبنيه وتطويره، حيث تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية، بل إن هذه العوامل هي الأصل، ولها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة.

#### الدراسات السابقة

##### دراسات تناولت الرضا الوظيفي

دراسة القاروطة (٢٠٠٦) والتي هدفت التعرف إلى درجة الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢١) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث استبيانين الأولي لقياس الجدية في العمل والأخر لقياس الرضا الوظيفي. وتوصلت النتائج إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (٦٨,٨%). كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي حيث وصلت قيمة معامل الارتباط إلى (٣٧,٠%).

دراسة سلامه (٢٠٠٣) هدفت التعرف إلى مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت الدراسة تحديد

دور كل من متغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، الجامعة على مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٢) عضواً. وأظهرت النتائج أن شعور الموظف تجاه العلاقة مع الزملاء هي من أعلى مجالات الرضا الوظيفي، حيث وصلت النسبة إلى (٥٧,٥٪) ثم مجال طبيعة العمل، والوظيفة بنسبة (٦٨,٣٪) ثم مجال طرق الإشراف بنسبة (٦٧,٢٪) ثم مجال أنظمة الرواتب بنسبة (٦٦,٤٪) ثم مجال أنظمة الترقى والحوافز بنسبة (٦٤٪). وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني.

دراسة تيستا (2001) بعنوان الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ضمن بيئة الخدمة، وقد شملت الدراسة استطلاع آراء (٤٢٥) موظفاً ضمن (٢٤) إدارة خدمية أمريكية، وهدفت الدراسة التتحقق من وجود العلاقة الفعلية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، فضلاً عن كيفية تفاعل المتغيرات مع بعضها (الولاء، الرضا، الجهد)، في بيئة العمل الخدمي. وأظهرت النتائج أن متغير الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة عالية من التفسير والعلاقة في متغير الولاء التنظيمي، في حين أن متغير (الولاء التنظيمي) له درجة تأثير منخفضة بلغت نسبتها (٢٢٪) من التفسير والعلاقة في متغير الجهد. وأفادت الدراسة بوجود علاقات مهمة بين المتغيرات الثلاثة ضمن بيئة الخدمة، على الرغم من أن فئة قليلة من المبحوثين من من كانت نظرتهم غير إيجابية إزاء العلاقات بين تلك المتغيرات المدروسة.

دراسة فال و ويت (2001) بعنوان تعديل اثر تصورات فريق العمل على السياسات التنظيمية، وعلاقات الرضا الوظيفي، وقد شملت الدراسة (٣٥٥) موظفاً ضمن منطقة خدمية أمريكية، بهدف اختبار العلاقة بين السياسات التنظيمية والرضا الوظيفي، بحسب تصورات المبحوثين ضمن فريق عمل عال المستوى، مقارنة بمبحوثين ضمن فريق عمل منخفض المستوى. وتوصلت الدراسة إلى أن التأثير المعتدل كان عالياً لنمط الفريق عال المستوى، ودلل على وجود أهمية كبيرة لدور السياسات التنظيمية في مستوى رضاهم الوظيفي، بخلاف المبحوثين في نمط الفريق منخفض المستوى، الذين افروا بان وجود السياسات التنظيمية الفاعلة ضمن عملهم، يعتبر قوة سلبية عليهم وتخفض من درجة رضاهم الوظيفي، لكونهم يعملون في مناصب دنيا ولا يتعلون في فرق عالية الكفاءة والجودة في الأداء.

دراسة تيم (١٩٩٩) هدفت التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الشمال في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم من خلال سبعة مجالات هي العلاقة مع الإدارة، العلاقة مع المعلمين، وأعباء العمل، وفرص التدريب، والاستقرار الوظيفي، والراتب، والإشراف التربوي، ومن ثم التعرف على اثر كل من المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والنوع الاجتماعي على الرضا الوظيفي. وكانت عينة الدراسة (٢١٤) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ودلت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة بشكل عام حيث كان متواسطاً في ثلاثة مجالات: فرص التدريب، الاستقرار الوظيفي، والعلاقة مع إدارة التعليم. وجاء الرضا متداخلاً في مجالين مما أعباء العمل والراتب.

### دراسات تناولت الإبداع الإداري

دراسة محمد و مطهر (٢٠١٠) هدفت التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية في اليمن، وكذلك التعرف إلى الفروق في معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المؤسسة) وتكونت عينة الدراسة من (٦٦) فرداً من القيادات الإدارية في وزارة الشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، وتم بناء استبانة لقياس المعوقات ضمن ثلاثة محاور (المعوقات النفسية، الذهنية، ومعوقات بيئة العمل). وتوصلت النتائج إلى أن المؤسسات الرياضية في اليمن تواجه معوقات تحد من الإبداع الإداري بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة، حيث جاء محور المعوقات النفسية في المرتبة الأولى، يليه معوقات بيئة العمل، وأخيراً المعوقات الذهنية، ولم يكن لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المؤسسة) أثر دال إحصائي على معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية في اليمن، وأوصى الباحثان بتشجيع الإداريين في المؤسسات الرياضية في اليمن على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير، وتقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لذلك، وتوفير بيئة عمل مناسبة لخلق فرص الإبداع والابتكار.

دراسة نعسانى (٢٠٠٨) هدفت الدراسة استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث المنهج المسحى الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهر. من خلال تصميم استنارة تم إعدادها لهذا الغرض، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٠٠) موظف من الموظفين الإداريين العاملين في سوريا، ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار التدريجي، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهى، التأثير الكاريزمي).

دراسة مرضاح (٢٠٠٨) هدفت التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفات في عينة الدراسة، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة. وبلغت العينة (٢٣٨) مفردة من الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، وتم جمع المعلومات المطلوبة من خلال استنارة استبانة، والتي تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة كالنسبة المئوية، وحساب المتوسط المرجح، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفات في عينة الدراسة، أن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريرياً، وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي، والدخل، والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري.

دراسة الفرا (٢٠٠٧) هدفت التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية، وكان هناك العديد من المتغيرات التي استخدمت كمؤشرات لقياس الإبداع وهي: التوجيه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ قرارات حكيمة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام العينة الطبقية حيث بلغ حجمها (٤٠٠) شخص. وقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مماثل لانسياب الأفكار، كما أن التشريعات واللوائح تعيق العمل، ولا يشجع المدراء في الوزارات الفلسطينية الاتصال المباشر مع المسؤولين كما أن الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات المناسبة. وأوصت الدراسة ببناء ثقافة مشجعة للابتكار عبر إيجاد إستراتيجية طويلة الأجل للتعليم والتدريب، كما أن هناك حاجة لتطوير التشريعات والأنظمة الداخلية للوزارات وهناك حاجة لمزيد من التقويض وتعزيز مكانة العاملين في الوزارات.

نلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع الرضا الوظيفي والإبداع الإداري بشكل منفصل بمعنى أنه لم نجد في أدبيات الدراسات العربية على حد علم الباحث دراسة تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء هذه الدراسة. أما الدراسات السابقة المرتبطة فقد وجدت دراسات عديدة يمكن إيجازها على النحو التالي:

- ربطت الدراسات السابقة الرضا الوظيفي مع مجالات أخرى مثل: مثل دراسة القاروطة (٢٠٠٦) التي تناولت الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ودراسة سالمة (٢٠٠٣) تناولت مستوى الانتساع المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة تيستا (Testa, 2001) بعنوان الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ضمن بيئة الخدمة، ودراسة فال و ويت (Vall, & Witt, 2001) بعنوان تعديل اثر تصورات فريق العمل على السياسات التنظيمية، وعلاقة الرضا الوظيفي.

- دراسات ربطت الإبداع الإداري ب المجالات أخرى مثل دراسة نعسانى (٢٠٠٨) تناولت استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ودراسة محمد ومطهر (٢٠١٠) تناولت معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية في اليمن. ودراسة الفرا (٢٠٠٧) بحثت مستوى الابتكار الإداري لدى الوزارات الفلسطينية.

- الرضا الوظيفي مفهوم مركب متعدد الجوانب يتتأثر بعوامل مختلفة منها ذاتية وأخرى خارجية، لذلك استخدمت طرق ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي عند الأفراد.

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها درست العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، وهذا ما لم تنتطرق إليه الدراسات السابقة، إضافة إلى نوع العينة حيث اشتغلت على أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن.

## الطريقة والإجراءات منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، تم استخدام المنهج المسحى الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكيفياً.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن باختلاف درجاتهم العلمية والأكاديمية حيث بلغ عددهم الإجمالي (٨٥) فرداً بما فيهم المعيدين في الكليات والاقسام.

جدول (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة التي يعملون بها.

| النسبة المئوية | العدد | اسم الجامعة                           | م |
|----------------|-------|---------------------------------------|---|
| %٢٢            | ١٩    | كلية التربية الرياضية – جامعة صنعاء   | ١ |
| %٢٥            | ٢١    | كلية التربية الرياضية – جامعة الحديدة | ٢ |
| %١٧            | ١٥    | قسم التربية الرياضية – جامعة عدن      | ٣ |
| %١١            | ٩     | قسم التربية الرياضية – جامعة البيضاء  | ٤ |
| %١٣            | ١١    | قسم التربية الرياضية – جامعة حضرموت   | ٥ |
| %١٢            | ١٠    | معهد التربية البدنية – محافظة إب      | ٦ |
| %١٠٠           | ٨٥    | المجموع                               |   |

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن حيث بلغ عددها (٤١) موزعين على الجامعات حسب الجدول التالي:

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة التي يعملون بها.

| النسبة المئوية | العدد | اسم الجامعة                           | م |
|----------------|-------|---------------------------------------|---|
| %٢٢            | ٩     | كلية التربية الرياضية – جامعة صنعاء   | ١ |
| %٢٠            | ٨     | كلية التربية الرياضية – جامعة الحديدة | ٢ |
| %١٢            | ٥     | قسم التربية الرياضية – جامعة عدن      | ٣ |
| %١٠            | ٤     | قسم التربية الرياضية – جامعة البيضاء  | ٤ |

تابع جدول رقم (٢)

| النسبة المئوية | العدد | اسم الجامعة                      | م |
|----------------|-------|----------------------------------|---|
| %١٧            | ٧     | جامعة حضرموت                     | ٥ |
| %١٩            | ٨     | معهد التربية البدنية – محافظة إب | ٦ |
| %١٠٠           | ٤١    | المجموع                          |   |

### أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة باعتباره من انساب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المنسحبة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة في صورته الأولية، مستفيدين من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وقد تم تصميم الاستبانة من جزأين:

**الجزء الأول:** وهو مخصص لقياس الرضا الوظيفي ويشتمل على (٥) محاور تقيس الرضا الوظيفي، وقد تم الاستعانة بالاستبانة المصمم من قبل القاروطة (٢٠٠٦) بعد عمل بعض التعديلات عليه بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة، واشتمل بصورتها النهائية على (٣٣) فقرة.

**الجزء الثاني:** وهو مخصص لقياس الإبداع الإداري، وتم الاستعانة بالاستبانة المصممة من قبل نعسانى (٢٠٠٨) وقد تم عمل بعض التعديلات عليه بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة بحيث اشتملت بصورتها النهائية على (١٠) فقرات.

### صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على (٥) محكمين من أصحاب الاختصاص في الإدارة العامة والإدارة الرياضية في الجامعات اليمنية، وبعد الإدلاء بآرائهم واقتراحاتهم تم الأخذ باللاحظات والتعديلات حتى خرجت الاستبانة بصورتها النهائية. وتم اعتماد الفقرات التي اجمع عليها (٣) محكمين فأكثر.

### ثبات الأداة

للتتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لقياس الانساق الداخلي للفقرات وارتباطها بالمحاور، حيث تراوحت معاملات الثبات من (٠٠،٩١ - ٠٠،٩٧) للرضا الوظيفي. والأداة الكلية على معامل ثبات (٠٠،٩٤)، والإبداع الإداري حصل على معامل ثبات كلي (٠٠،٨٦) وهو مقبول علميا لأغراض البحث العلمي. والجدول (٣) يوضح ذلك:

## جدول (٣): معاملات الثبات للأداة بطريقة كرونباخ ألفا.

| معامل الثبات                       | المحور                             | م |
|------------------------------------|------------------------------------|---|
| <b>أولاً: الرضا الوظيفي ويشمل:</b> |                                    |   |
| ٠,٩٦                               | مجال العلاقة مع الإدارة            | ١ |
| ٠,٩٥                               | مجال العلاقة مع الزملاء            | ٢ |
| ٠,٩١                               | مجال طبيعة العمل                   | ٣ |
| ٠,٩٤                               | مجال التدريب                       | ٤ |
| ٠,٩٧                               | مجال الراتب والحوافز               | ٥ |
| ٪٩٤                                | <b>الأداة الكلية للرضا الوظيفي</b> |   |
| ٪٨٦                                | <b>ثانياً الإبداع الإداري</b>      |   |

تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبانة من خمس درجات وفقاً لمقاييس ليكرت الخمسى وعلى النحو التالي:

## جدول (٤): سلم الاستجابة لفقرات الاستبانة.

| موافقة بدرجة<br>قليلة جداً | موافقة<br>بدرجة قليلة | موافقة بدرجة<br>متوسطة | موافقة بدرجة<br>عالية | موافقة بدرجة عالية<br>جداً |
|----------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|
| ١                          | ٢                     | ٣                      | ٤                     | ٥                          |

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية التالية بالرجوع إلى دراسة كل من القاروطة (٢٠٠٦) وسلامة (٢٠٠٣):

٨٠٪ فأكثر درجة موافقة كبيرة جداً.

٧٠ - ٧٩,٩٪ درجة موافقة كبيرة.

٦٠ - ٦٩,٩٪ درجة موافقة متوسطة.

٥٠ - ٥٩,٩٪ درجة موافقة قليلة.

أقل من ٥٠٪ درجة موافقة قليلة جداً.

## المعالجة الإحصائية

استخدم الباحث في معالجة البيانات الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وذلك على النحو التالي:

- معادلة كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستبانة.

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لقياس العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

### تحليل النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة

#### أولاً النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والسبة المئوية كما تبين الجداول (٥، ٦، ٧، ٨، ٩).

**جدول (٥):** المتوسطات الحسابية والسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العلاقة مع الإدارة.

| الدرجة     | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارة   | م |
|------------|----------------|-----------------|---|---|
| متوسطة     | %٦٧            | ٣,٣٥            | تقدير المسؤولين للمهام التي أقوم بها.                           | ١ |
| متوسطة     | %٦١            | ٣,٠٤            | ملاقة اقتراحاتي موافقة من قبل المسؤولين.                        | ٢ |
| متوسطة     | %٦٣            | ٣,١٦            | وضوح أسلوب تعامل المسؤولين.                                     | ٣ |
| متوسطة     | %٦٠            | ٣,٠٢            | حرص المسؤولين على مساعدتي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل. | ٤ |
| قليلة      | %٥٧            | ٢,٨٦            | حرص الإدارة على اطلاعي على البرامج والخطط التطويرية.            | ٥ |
| قليلة      | %٥٨            | ٢,٩٠            | الأخذ برأيي عند تعيين أعضاء هيئة تدريس جدد.                     | ٦ |
| قليلة جداً | %٥٦            | ٢,٧٨            | منح رئيسي المباشر تقوياً لسلطات معينة.                          | ٧ |
| متوسطة     | %٤٩            | ٢,٤٥            | تقويم أدائي بصورة موضوعية.                                      | ٨ |
| متوسطة     | %٦٧            | ٣,٣٦            | تقدير إدارة الكلية الحوار.                                      | ٩ |
| متوسطة     | %٦٠            | ٢,٩٩            | <b>الدرجة الكلية للمجال</b>                                     |   |

\*الدرجة العظمى (٥ درجات).

يتضح من الجدول (٥) أن الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن لفترات مجال العلاقة مع الإدارة تراوحت النسبة على الفترات من (٣,٣٦ – ٢,٤٥)، أي أن فترات هذا المحور جميعها تراوحت ما بين التقدير متوسطة، وقليلة

جدا، بينما حصل المجال الكلي على نسبة (٦٠%) وهذا يعبر عن رضا وظيفي متوسط. ويفسر الباحث هذه النتيجة ربما تعود إلى انفراد قيادات الكلية بالقرارات الإدارية دون مشاركة الجميع، وأيضا إلى الطريقة التقليدية في إدارة الكلية وعدم إتباع أساليب إدارية حديثة أكثر ديمقراطية ومشاركة.

**جدول (٦):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العلاقة مع الزملاء.

| الدرجة    | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارة  | م |
|-----------|----------------|-----------------|--|---|
| كبيرة جدا | %٨١            | ٤,٠٥            | نظرة الزملاء إلى عملي بتقدير.                            | ١ |
| كبيرة جدا | %٨٧            | ٤,٣٦            | سيادة مناخ الاحترام في بيئة العمل.                       | ٢ |
| كبيرة     | %٧٢            | ٣,٦٢            | العمل بروح الفريق الواحد.                                | ٣ |
| متوسطة    | %٦٥            | ٣,٢٦            | تنمية العلاقات الإنسانية مع الزملاء.                     | ٤ |
| متوسطة    | %٦٢            | ٣,١٠            | إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في صنع القرار. | ٥ |
| كبيرة     | %٧٤            | ٣,٦٨            | الدرجة الكلية للمجال                                     |   |

\*الدرجة العظمى (٥ درجات).

يتضح من الجدول (٦) أن الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن لغيرات مجال العلاقة مع الزملاء تراوحت بين (٦٢ - ٨٧%) أي تقع ضمن التقدير كبيرة جدا إلى متوسطة، بينما حصل المجال الكلي على نسبة (٧٤%) وهو يعبر عن درجة رضا كبيرة. وهذا يعكس عمق العلاقة الإنسانية الطيبة وروح الفريق الواحد التي تسود بين أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في مختلف الجامعات اليمنية، وهذا شيء إيجابي لأن العمل في ظروف الود والتعاون والإخاء يشجع على العطاء وبذل الجهد والتلقاني من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وبالتالي يجب تشجيع مثل هذه العلاقات الإنسانية الطيبة وتنميتها باستمرار. وتنتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القاروطة (٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن مجال العلاقة مع المعلمين كانت هي الأكبر بين مجالات الرضا الوظيفي حيث حصلت على نسبة (٨٧%) ودراسة سلام (٢٠٠٣) التي أشارت أن شعور الموظف تجاه العلاقة مع الزملاء هي من أعلى مجالات الرضا الوظيفي، حيث وصلت النسبة إلى (٧٥,٥%).

**جدول (٧):** المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور طبيعة العمل.

| الدرجة | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارة   | م |
|--------|----------------|-----------------|---|---|
| كبيرة  | %٧٩            | ٣,٩٥            | حجم الأعمال التي أقوم بها مناسب.                | ١ |
| كبيرة  | %٧٨            | ٣,٩٢            | الشعور بالسعادة أثناء تأدية عملي.               | ٢ |
| كبيرة  | %٧٠            | ٣,٥٢            | أعباء العمل وتحديها لقدرائي.                    | ٣ |
| كبيرة  | %٧٠            | ٣,٥٠            | وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بي.             | ٤ |
| متوسطة | %٦٦            | ٣,٣٦            | توفر الوظيفة فرصة لاستثمار طاقاتي وقدراتي.      | ٥ |
| متوسطة | %٦٢            | ٣,١٢            | إتاحة الفرصة للإبداع في العمل.                  | ٦ |
| كبيرة  | %٧٤            | ٣,٨٦            | تنبّح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية الجيدة. | ٧ |
| متوسطة | %٦٣            | ٣,١٦            | تنبّح الوظيفة الشعور بتحقيق الذات.              | ٨ |
| كبيرة  | %٧١            | ٣,٥٥            | <b>الدرجة الكلية للمجال</b>                     |   |

\*الدرجة العظمى (٥ درجات).

يتضح من الجدول (٧) أن الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن لفقرات مجال طبيعة العمل تراوح بين (%٦٢ - %٧٩) للفقرات، بينما حصل المجال الكلي على نسبة مئوية (%٧١) وهي تعبّر عن درجة رضا كبيرة. وهذا يرجع برأي الباحث إلى أن حجم العمل والمهام الموكّلة إلى أعضاء هيئة التدريس مناسبة من حيث عدد أيام الدوام وعدد الساعات الأسبوعية المقرّرة لكل منهم.

**جدول (٨):** المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التدريب.

| الدرجة     | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارة   | م |
|------------|----------------|-----------------|---|---|
| متوسطة     | %٦٥            | ٣,٢٥            | يوفّر لي عملي فرصة لاكتساب خبرات ومهارات جديدة.     | ١ |
| كبيرة      | %٧١            | ٣,٥٦            | اطلع على الأبحاث الحديثة المنشورة في ميدان عملي.    | ٢ |
| متوسطة     | %٦٩            | ٣,٤٥            | يحقّق عملي لي نمواً مهنياً يتوافق مع طموحاتي.       | ٣ |
| كبيرة جداً | %٨٥            | ٤,٢٥            | تتاح الفرصة للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية. | ٤ |
| كبيرة      | %٧٤            | ٣,٧٢            | التشجيع من قبل الإدارة على عمل الأبحاث العلمية.     | ٥ |

... تابع جدول رقم (٨)

| الدرجة | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارة   | م |
|--------|----------------|-----------------|---|---|
| كبيرة  | %٧٧            | ٣,٨٦            | تتاح الفرصة للمشاركة في الدورات المختلفة المتصلة بمجال العمل. | ٦ |
| كبيرة  | %٧٠            | ٣,٥٠            | دعم قيادة الكلية للبحث العلمي.                                | ٧ |
| كبيرة  | %٧٣            | ٣,٦٦            | <b>الدرجة الكلية للمجال</b>                                   |   |

\*الدرجة العظمى (٥ درجات).

يتضح من الجدول (٨) أن الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن لقرارات مجال التدريب تراوح بين (٦٥ - ٨٥ %) بينما حصل المجال الكلي على نسبة مئوية (٧٣ %) وهو يعبر عن درجة رضا كبيرة. وهذا يدل على اهتمام كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن بالبحث العلمي وتشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية لأعضاء هيئة التدريس لإكتسابهم مزيداً من الخبرات، كما أنها توفر الفرصة لهم للاحتكاك والاستفادة من الخبرات والكافئات المتواجدة في هذه الندوات والمؤتمرات من مختلف الجنسيات العربية والعالمية. كما أن الكلية تشجعهم على الانخراط في دورات في اللغات والحاسوب وغيرها بما يعلم على استمرار التأهيل والتطوير للقدرات التدريسية لديهم، ومواكبة التطور الحاصل في مختلف المجالات وعلى كافة الأصعدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القاروط (٢٠٠٦) التي أشارت إلى أن مجال الدورات والتدريب حصل على نسبة كبيرة وصلت إلى (٧٦ %).

**جدول (٩):** المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الراتب والحوافز.

| الدرجة     | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارة  | م |
|------------|----------------|-----------------|--|---|
| قليلة      | %٥٨            | ٢,٩٠            | يتناسب الراتب مع حجم العمل الذي أقوم به.                       | ١ |
| قليلة جداً | %٤٨            | ٢,٤٢            | قلبية مستوى الدخل لطموحاتي.                                    | ٢ |
| قليلة جداً | %٤٥            | ٢,٢٦            | توفير تأمين مستقبلي من خلال (التقاعد، التأمين، تعليم الأبناء). | ٣ |
| قليلة جداً | %٤٦            | ٢,٣٠            | يتناسب الراتب مع تكاليف المعيشة.                               | ٤ |
| قليلة جداً | %٤٢            | ٢,١١            | يوفر راتب التقاعد للموظف حياة كريمة في المستقبل.               | ٥ |
| قليلة جداً | %٤١            | ٢,٠٥            | الزيادة السنوية للراتب مرضية.                                  | ٦ |
| قليلة      | %٥٧            | ٢,٨٦            | وضوح المعايير للطريقة التي يتم بها الترقى.                     | ٧ |

... تابع جدول رقم (٩)

| الدرجة | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارة                                 | م  |
|--------|----------------|-----------------|---|----|
| قليلة  | %٥٥            | ٢,٧٤            | هناك اعتبارات سياسية وحزبية للترقية.    | ٨  |
| قليلة  | %٥٨            | ٢,٨٨            | ارتباط الترقية بالكفاءة وفعالية الأداء. | ٩  |
| قليلة  | %٥٩            | ٢,٩٥            | توزيع الحوافز والمكافآت بصورة عادلة.    | ١٠ |
| قليلة  | %٥١            | ٢,٥٥            | <b>الدرجة الكلية للمجال</b>             |    |

\*الدرجة العظمى (٥ درجات).

يتضح من الجدول (٩) أن الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن لغيرات مجال الراتب والحوافز تراوح بين (٤١% - ٥٩%) بينما حصل المجال الكلي على نسبة مئوية (٥١%) وهي تعبر عن درجة رضا قليلة. وهذا يفسر الباحث ربما لتدني الرواتب في اليمن مقارنة ببعض الأقطار العربية المجاورة، وكذلك لعدم التناقض بين مستوى الرواتب مع تكاليف المعيشة التي يطمح لها عضو هيئة التدريس. كما أن غياب التأمين الصحي والضمان الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس قد يكون أحد الأمور التي تؤرق أعضاء هيئة التدريس وتجعلهم غير راضين عن هذا الأمر، وكذلك فإن هبوط العملة اليمنية المستمر مقارنة بالعملات الصعبة يجعل من الراتب الذي يتقاضاه الأساتذة الجامعيين قدرًا يسيرًا إذا ما قورن بالدولار، إضافة إلى تدني مستوى الراتب لعضو هيئة التدريس اليمني مقارنة بزميله من غير الجنسية اليمنية الذين يعملون معاً في الجامعات اليمنية، حيث أن الأساتذة من الجنسيات الأخرى يتقاضون رواتبهم بالعملة الصعبة ويصل راتب الفرد إلى أكثر من ضعفي راتب عضو هيئة التدريس اليمني، وهذا بلا شك له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي وهذا بدوره ينعكس على الأداء والإنجاز. وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من نيم (١٩٩٩) ودراسة القاروطة (٢٠٠٦) حيث توصلت الدراسات إلى أن مجال الراتب حصل على المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (٤٧,٦%) وبتقدير درجة رضا قليلة جداً. ويفسر الباحث ذلك بتشابه ظروف البلدين اليمن وفلسطين من حيث شح الموارد المالية وقلة مصادر الدخل لكلا البلدين.

#### خلاصة النتائج للرضا الوظيفي

جدول (١٠): المعدلات الحسابية والنسبة المئوية لترتيب مجالات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمجال.

| الدرجة | الترتيب | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | المجال                  | م |
|--------|---------|----------------|-----------------|-------------------------|---|
| متوسطة | الرابع  | %٦٠            | ٢,٩٩            | مجال العلاقة مع الإدارة | ١ |
| كبيرة  | الأول   | %٧٤            | ٣,٦٨            | مجال العلاقة مع الزملاء | ٢ |

تابع جدول رقم (١٠) ...

| م | المجال                      | الدرجة الكلية للرضا الوظيفي | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الترتيب | درجة الرضا |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|---------|------------|
| ٣ | مجال طبيعة العمل            |                             | ٣,٥٥            | %٧١            | الثالث  | كبيرة      |
| ٥ | مجال التدريب                |                             | ٣,٦٦            | %٧٣            | الثاني  | كبيرة      |
| ٥ | مجال الراتب والحوافز        |                             | ٢,٥٥            | %٥١            | الخامس  | قليلة      |
|   | الدرجة الكلية للرضا الوظيفي |                             | ٣,٢٠            | %٦٤            | =       | متوسطة     |

\*الدرجة العظمى (٥ درجات).

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (٦٤%) وهذا يعبر عن درجة رضا وظيفي متوسطة، وقد حصل مجال العلاقة مع الزملاء على المرتبة الأولى بنسبة (٧٤%) بينما حصل مجال الراتب والحوافز على المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (٥١%) وبدرجة رضا قليلة.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

ما درجة الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية كما يبين الجدول (١١):

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الإبداع الإداري.

| م | العبارة   | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الدرجة     |
|---|---|-----------------|----------------|------------|
| ١ | لا أتردد في تغيير موقفى عندما اقتنع بعدم صحته.            | ٣,٣٦            | %٦٧            | متوسطة     |
| ٢ | احرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.               | ٣,٥٢            | %٧٠            | كبيرة      |
| ٣ | احرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف في ما أقوم به من عمل. | ٣,٦٢            | %٧٢            | كبيرة      |
| ٤ | لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.                          | ٣,٨٩            | %٧٨            | كبيرة      |
| ٥ | لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.           | ٣,٩٨            | %٨٠            | كبيرة جداً |
| ٦ | أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متعدد.                   | ٣,٩٠            | %٧٨            | كبيرة      |
| ٧ | اخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكн حدوثها.                  | ٣,٨٥            | %٧٧            | كبيرة      |

تابع جدول رقم (١١) ...

| الدرجة | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | العبارة   | م  |  |
|--------|----------------|-----------------|---|----|--|
| كبيرة  | %٧٥            | ٣,٧٥            | أتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.                          | ٨  |  |
| كبيرة  | %٧٦            | ٣,٧٨            | أعمل دائماً على تجديد النفس والفكر والطموح.             | ٩  |  |
| كبيرة  | %٧٨            | ٣,٨٨            | احرص على اختيار المهام المتصلة بتخصصي وخبراتي ومهاراتي. | ١٠ |  |
| كبيرة  | %٧٥            | ٣,٧٥            | الدرجة الكلية للمجال                                    |    |  |

\*الدرجة العظمى (٥ درجات).

يتضح من الجدول (١١) أن مستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن تراوح بين (٨٠% - ٦٧%) بينما حصل المجال الكلي على نسبة مئوية (٧٥%) وهي تعبر عن درجة كبيرة. وهذا الأمر منطقي حيث أن عضو هيئة التدريس في الجامعات اليمنية مؤهل علمياً ولديه القدرة على الإبداع والابتكار والتعامل مع مختلف المواقف والمشاكل بطرق منهجية حديثة تتواكب مع التقدم والتطور الهائل الحاصل في مختلف العلوم ومنها الإدارة التي تتطلب دائماً التجديد واستخدام طرق وأساليب إبداعية تتناسب مع متطلبات العصر. ويرى الباحث أنه من المهم هنا تشجيع الإبداع الإداري من خلال توفير البيئة الإبداعية المناسبة إلى جانب تحقيق طموحات ومتطلبات عضو هيئة التدريس وتوفير الجو الملائم للوصول إلى الرضا الوظيفي الذي يقود في النهاية إلى الإبداع والابتكار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مرضاح (٢٠٠٨) التي توصلت إلى وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفات في عينة الدراسة.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

هل هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن ؟

للاجابة عن هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) كما يبين الجدول رقم (١٢) :

جدول (١٢): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لإيجاد العلاقة الإرتباطية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

| الدالة الإحصائية | (ر)  | الإبداع الإداري   |                 |                   | الرضا الوظيفي   |                   |                 |
|------------------|------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
|                  |      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| *٠,٠٠٠٥          | ٠,٧٦ | ٠,٨٣              | ٣,٧٥            | ٠,٧٨              | ٣,٢٠            |                   |                 |

يتضح من الجدول (١٢) أن العلاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، وهذه العلاقة الإيجابية برأي الباحث تدعم القول القائل أن الشخص الراضي عن عمله يكون أكثر إنتاجية وجدية وإبداع في عمله مقارنة بالشخص غير الراضي عن عمله. وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القاروطة (٢٠٠٦) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الرضا الوظيفي والجدية في العمل ودراسة سلام (٢٠٠٣) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية طردية بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني، ودراسة تيستا (Testa, 2001) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. لذلك يرى الباحث انه كلما كان الشخص راض عن عمله هذا يؤدي إلى زيادة انتتمائه لمؤسساته وحبه لعمله ويكون أكثر جدية وإنتاجية في العمل وهذا بلا شك يقود إلى الإبداع والإبتكار في العمل لأن الشخص يمتلك مشاعر إيجابية تجاه عمله ومؤسساته وهذا ينعكس على الأداء المبدع والمتميز.

### الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث ما يلي:

- أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن يشعرون بدرجة رضا وظيفي متوسط.
- يتوفّر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن.

### الوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بالاتي:

- تعزيز درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن من خلال إشباع حاجات ومتطلباتهم.
- تعزيز الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن من خلال عقد الدورات في مجالات الإدارة المختلفة وتنمية الحس الإبداعي لديهم.
- تشجيع الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال العمل على تحقيق رضاهم الوظيفي.

### المراجع العربية والأجنبية

- البريدي، عبد الله عبد الرحمن. (١٩٩٩). الإبداع يخنق الأزمات. ط١. بيت الأفكار الدولية. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- تيم، حسن محمد. (١٩٩٩). "الرضا الوظيفي لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين". رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- الحمادي، علي. (١٩٩٩). استمتع مع الإبداع. دار بن حزم. بيروت.
- ربابعة، علي محمد. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. دار صفا للنشر والتوزيع. الأردن.
- السالم، سالم محمد. (١٩٩٧). "الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- سلامة، انتصار محمد. (٢٠٠٣). "مستوى الانتفاء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- السليم، عبد الله يوسف الزامل. (٢٠٠٢). "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- السويدان، طارق. (٢٠٠٧). مبادئ الإبداع. شركة الإبداع الخليجي. الكويت.
- الشماع، خليل. وحمود، خضير. (٢٠٠٠). نظريّة المنظمة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الصيرفي. (٢٠٠٥). أصول التنظيم الإداري للمدير المبدع. مؤسسة حورس الدولية. الإسكندرية.
- عساف، عبد المعطي. (١٩٩٥). "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة". الإداري السنة ١٧. العدد ٦٢. معهد الإدارة العامة. مسقط. عمان.
- العمري، خالد. (١٩٩٢). "مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية). ٧ (٢). الأردن. ١١ - ٣٦.

- العمري، مشهور بن ناصر. (٢٠٠٤). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- عواملة، عمر عبد الحافظ. (١٩٩٠). "الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن". رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- القاروط، صادق سميح صادق. (٢٠٠٦). "الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية". رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- الكسابية، محمد. والحوامدة، نضال صالح. (٢٠٠٠). "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية). ١٥ (٦). الأردن. ١٤١ - ١٩٥.
- الفرا، ماجد. (٢٠٠٧). "مستوى الابتكار الإداري لدى الوزارات الفلسطينية". مجلة جامعة النجاح الوطنية للعلوم الإنسانية. ٢١ (٤).
- محمد، رضوان علي مطهر. وعبد الغني، مجاهد. (٢٠١٠). "معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية في اليمن". مؤتمر الإبداع الرياضي. الجامعة الأردنية بالتعاون مع جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإبداع الرياضي. ١٦ - ٢٠١٠/٦/١٧ م.
- مرضاح، نجوى بنت سالمين. (٢٠٠٨). "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز". رسالة ماجستير. جامعة الملك عبد العزيز.
- الموسوي، سنان. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجلاوي للنشر والتوزيع. الأردن.
- نساني، عبد المحسن. (٢٠٠٨). "اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. ٣٠ (١).
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٩٩٩). "المدخل الإبداعي لحل المشكلات". أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. مركز الدراسات والبحوث. الرياض. المملكة العربية السعودية.

- Testa, Mark R. (2001). "Organized national commitment job satisfaction and effort in the service environment". *Journal of psychology*. Mar. 135 (2).
- Valle, Mathew. & L.A, Witt. (2001). "The moderating effect of team work perceptions on the organizational potlcs-job satisfaction relationship". *Journal of Social psychology*. jun. 141 (3).