

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

- جبلي حسيبة

إعداد الطالبتين :

- أمينة حراق
- زهية بومعيزة

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة سامية يغني
مشرفا ومقرا	جامعة جيجل	الأستاذة جبلي حسيبة
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ عيسى نجيمي

السنة الجامعية : 2018 - 2019

شكر

عملا بقوله تعالى

بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

" وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد" سورة إبراهيم

نحمد المولى عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، وأنار لنا درب العلم
وأعاننا على ما فيه الخير والصلاح، وما كنا لننتم هذا العمل لولا توفيقه لنا وهداه.

ومن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة

الفاضلة: "جبلي حسيبة" التي تفضلت بالإشراف علينا والتي لم تبخل علينا بالوقت

والتوجيه السديد، كما نشكرها على إرشاداتها المفيدة ونصائحها القيمة، فنسأل الله عز وجل أن يرزقها لذة
النظر إلى وجهه الكريم.

كما نشكر الأساتذة الأفاضل على قبولهم مناقشة مذكرتنا.

ولا يفوتنا شكر كل عمال الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير -

على كل ما قدموه لنا من عون.

دون أن ننسى أساتذتنا الكرام الذي كان لهم الفضل الكبير في الوصول إلى ما نحن عليه

مع خالص تشكراتنا إلى كل من ساعدنا

من قريب أو بعيد.

والى كل نفس زكية تسعى لطلب العلم.





المُلخَص



المخلص

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير -

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وذلك من خلال الأبعاد التالية: القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية، ونوع الثقافة السائدة، كما هدفت الدراسة إلى اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وعليه تم صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج؟** ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (97) عامل، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي، مع وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعود إلى الجنس والمستوى التعليمي، وعدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة تعود إلى السن وسنوات الخبرة، وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها تقديم مجموعة اقتراحات للشركة الإفريقية للزجاج.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الشركة الإفريقية للزجاج.

Abstract

The Role of Organizational Culture in Achieving Job Satisfaction Case study: the African Company of Glass

The recent study aimed to examine the Relation between the organizational culture and job satisfaction through the following dimensions: organizational values, rituals and traditions, physical environment, and the kind of the dominant culture. The study also aimed to examine the differences between the answers of the sample's individuals about the study's variables. Hence, the study's question was as follows: **what is the role of organizational culture in achieving job satisfaction for the employees of the African Company of Glass?**

To achieve the study's purpose, a practical study was conducted in the African Company of Glass in Taher. A questionnaire was used to collect data. It was distributed on a redom sample containing ninety seven employees. The data collected were statistically treated using Statistical Package for Social Sciences program (SPSS).

The results obtained showed that organizational culture and job satisfaction have a statistically significant relationship. The results also showed the existence of some differences between the employees' answers about the study's variables. This is because of age and years of experience.

Based on the results obtained, some recommendations were suggested to the African Company of Glass.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Job Satisfaction, The African Company of Glass.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر.....
-	الإهداء.....
-	الملخص.....
-	فهرس المحتويات.....
-	فهرس الأشكال.....
-	فهرس الجداول.....
-	فهرس الملاحق.....
أ- ح	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.....
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.....
14	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي.....
24	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي.....
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة.....
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية.....
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي.....
31	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.....
33	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة.....
34	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
36	تمهيد.....
37	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.....
37	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة.....
41	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.....
43	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة.....

51	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
51	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
55	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة.....
64	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.....
64	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
75	خلاصة الفصل.....
	الخاتمة.....
	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

قائمة الأشكال



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ح نموذج الدراسة.....	01
05 أهمية الثقافة التنظيمية.....	02
13 آليات خلق الثقافة التنظيمية.....	03
14 آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية.....	04
40 الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.....	05
52 نسبة توزيع الذكور والإناث لأفراد العينة.....	06
53 نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن.....	07
54 نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	08
55 نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	09

قائمة الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبيان.....	01
44	درجات مقياس ليكرت (Likert).....	02
45	جدول التوزيع لمقياس ليكرت (Likert).....	03
46	معاملات الارتباط لعبارات بعد القيم التنظيمية.....	04
47	معاملات الارتباط لعبارات بعد العادات والتقاليد.....	05
47	معاملات الارتباط لعبارات بعد البيئة المادية.....	06
48	معاملات الارتباط لعبارات بعد نوع الثقافة السائدة.....	07
48	الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "الثقافة التنظيمية".....	08
49	معاملات الارتباط لعبارات بعد الرضا الوظيفي.....	09
50	قيم ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).....	10
50	معامل الثبات ألفا كرونباخ.....	11
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	12
52	توزيع أفراد العينة حسب السن.....	13
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	14
54	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	15
56	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد القيم التنظيمية.....	16
57	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد العادات والتقاليد.....	17
58	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد البيئة المادية.....	18
59	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد نوع الثقافة السائدة.....	19
60	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الثقافة التنظيمية.....	20
61	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الرضا الوظيفي.....	21
64	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح).....	22
65	مجالات قياس قوة الارتباط.....	23
65	اختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{11}	24
66	اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{12}	25
66	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_{13}	26
68	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H_{14}	27

فهرس الجداول

68	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H_1	28
70	اختبار التجانس (T-test) للعينتين المستقلتين حول متغيرات الدراسة وفقا للجنس.....	29
71	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حول متغيرات الدراسة وفقا للسن.....	30
72	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حول متغيرات الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.	31
73	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حول متغيرات الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.....	32



فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
86الاستبيان.....	01
90قائمة الأساتذة المحكمين.....	02
90الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية.....	03
92الصدق الداخلي لعبارات الرضا الوظيفي.....	04
94معامل الثبات ألفا كرونباخ.....	05
95البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.....	06
96إجابات أفراد العينة عن عبارات محور الثقافة التنظيمية.....	07
97إجابات أفراد العينة عن عبارات محور الرضا الوظيفي.....	08
97اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتقلطح).....	09
98نتائج اختبار معامل الارتباط (Pearson).....	10
98نتائج اختبار الفروق.....	11

مقدمة

مقدمة

تتسم بيئة الأعمال الحالية بتغيرات متسارعة في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية، بيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة على مختلف الموارد المادية، المعلوماتية والبشرية، منافسة تعدى نطاقها الجانب المؤسساتي ليشمل الجانب البشري. فالمنظمات الناجحة اليوم هي التي تدرك أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، وهو أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية، ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات للاعتراف بدوره وأهميته وإيجاد إدارة خاصة به، ولهذا ليس من الغريب أن يحظى موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من طرف السلوكيين والإداريين لماله من دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة، فجودة أداء هذه الأخيرة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية وتحقيق رضا زبائنها محكوم برضا مواردها البشرية.

إن تحقيق رضا الأفراد عن أعمالهم ينتج عن تداخل عدة عوامل من الصعب عزلها عن بعضها البعض، ومن بين هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية التي أصبحت هي أيضا من المواضيع التي تحظى بالاهتمام في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تعمل على خلق قيم، معتقدات، توقعات وأعراف تؤثر على الأفراد وتجعلهم يسلكون اتجاهات محددة تساهم في تحسين الأداء من خلال رضا العاملين عن عملهم وشعورهم بالانتماء إليه.

إن وصول المنظمة لحالة الرضا الوظيفي لأفرادها يتطلب منها وجود توافق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر على الرضا الوظيفي للأفراد ومن ثم على أدائهم وبالتالي على الأداء الكلي للمنظمة.

1- إشكالية الدراسة

مما سبق ارتأينا طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج؟

2- التساؤلات الفرعية

يتفرع من الإشكالية الرئيسية للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي جاءت كما يلي:

- ما علاقة القيم التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج؟
- ما علاقة العادات والتقاليد بالرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج؟
- ما علاقة البيئة المادية بالرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج؟
- ما علاقة نوع الثقافة السائدة بالرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور متغيرات الدراسة تعود إلى متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة؟

3- فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية تم بناء فرضيتين رئيسيتين تتفرع منها عدة فرضيات فرعية:



- الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج
- وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى H_{11} : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج.
- الفرضية الفرعية الثانية H_{12} : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين العادات والتقاليد والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج.
- الفرضية الفرعية الثالثة H_{13} : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين البيئة المادية والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج.
- الفرضية الفرعية الرابعة H_{14} : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين نوع الثقافة السائدة والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج.
- الفرضية الرئيسية الثانية H_2 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H_{21} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.
- الفرضية الفرعية الثانية H_{22} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير السن عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.
- الفرضية الفرعية الثالثة H_{23} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.
- الفرضية الفرعية الرابعة H_{24} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

5- أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى استكمال بعض النقائص الحاصلة في مثل هذه المواضيع والتي تحاول معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال النقاط التالية:
- التعرف على مستوى الالتزام بالثقافة التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج.
- تحديد مستوى رضا العمال بالشركة الإفريقية للزجاج.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعمال بالشركة الإفريقية للزجاج عن طريق بناء نموذج تفسيري لذلك.

- تقديم بعض الاقتراحات في إطار نتائج الدراسة لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة محل الدراسة.

- الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية والتحقق من صحة الفرضيات.

4- أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث من أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها محدد من محددات نجاح المنظمات، وأحد أهم المتغيرات المتعلقة بالسلوك والذي يعد من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة التي تسعى لتوضيح وفهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في الشركة محل الدراسة والرضا الوظيفي للعاملين فيها لكونه أساس نجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة.

6- أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة اعتبارات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- أسباب ذاتية

- الحصول على شهادة علمية (شهادة الماستر).

- الرغبة في معالجة هذا الموضوع.

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص.

- الحصول على خبرة جديدة في مجال البحث العلمي.

- أسباب موضوعية

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح وفشل المنظمات وآثارها على سلوك وتصرفات الأفراد وتخطيها للتأثير على رضاهم الوظيفي.

- تحسيس القائمين على المنظمات بأهمية الموارد البشرية، وبالتالي زيادة الاعتناء بها بتكوين ثقافة تنظيمية تساهم في تحقيق رضا عاملها.

- الرغبة في البحث أكثر عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- محاولة إثراء مكتبة الكلية بهذا النوع من الأبحاث بسبب قلة الأبحاث حوله.

7- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

- **المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

- **المجال المكاني:** اقتصر المجال المكاني في هذه الدراسة على الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير.

- **المجال البشري:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من عمال الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير والبالغ عددهم 97 فرد.

- المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2019.

8- منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى جمع الحقائق والبيانات حول الظاهرة المدروسة، ومحاولة الربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، ثم الوصول إلى تعميمات بشأنها ، كما تم الاستعانة بدراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على الشركة الإفريقية للزجاج مستخدمين في ذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث ضم مجموعة من الأسئلة موجهة للعمال قصد الحصول على المعلومات المطلوبة، وهو من أكثر الأدوات المستخدمة في مثل هذه الدراسات كونه وسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الباحث وبين المجتمع الذي يجري عليه البحث، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

9- هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها تم الاعتماد على طريقة (IMRAD)، وهو أسلوب يعطي اهتماما ونسبة أكبر لمساهمة الباحث بالاعتماد على خطوات علمية صحيحة وممنهجة، وليس الاهتمام بالتوازن الشكلي للبحث على حساب سلامة التحليل العلمي، وعليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي. جاء الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، قسم إلى مبحثين، الأول خصص للإطار النظري تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني فتناول الدراسات السابقة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية. أما الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية وقد قسم إلى مبحثين، استعرضنا في المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة حيث تضمن مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، أما المبحث الثاني فكان عن نتائج الدراسة وتحليلها، تطرقنا فيه إلى خصائص عينة الدراسة، عرض وتحليل متغيرات الدراسة، اختبار نموذج الدراسة وتم في الأخير اختبار فرضيات الدراسة. كما اشتملت الدراسة على مقدمة تناولت الطرح العام للموضوع، وخاتمة جاءت بمثابة محصلة لمجموعة من النتائج والاقتراحات، بالإضافة إلى اتجاهات بحث مستقبلية كأفاق للدراسة.

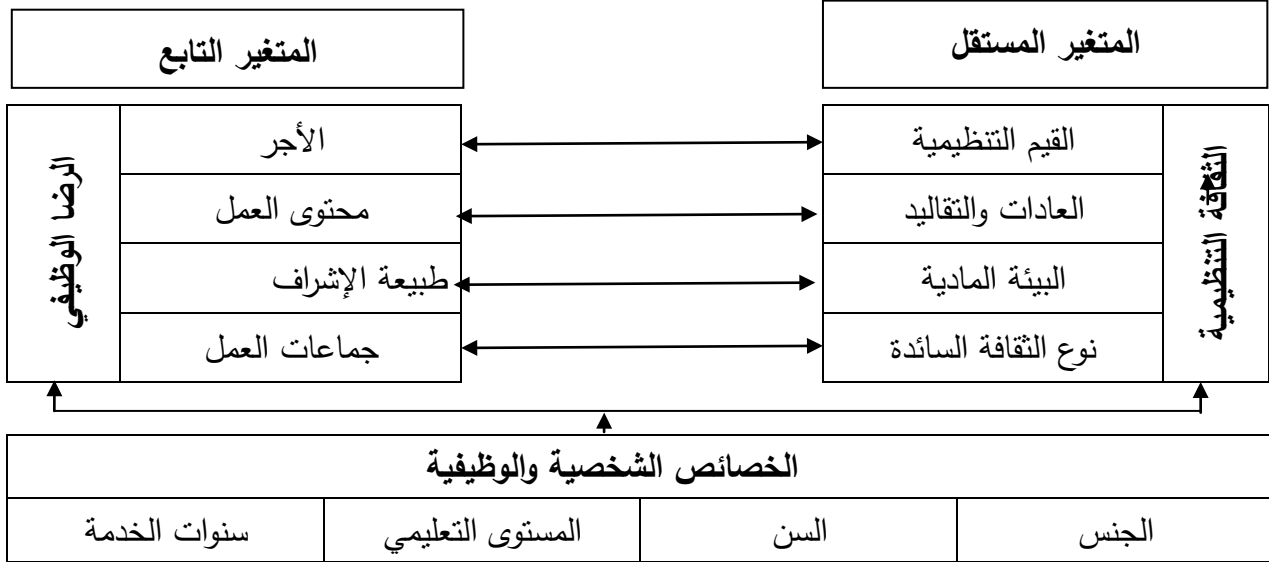
10- نموذج الدراسة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وطبيعة عنوان الدراسة المتمثل في "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي"، تم وضع نموذج للدراسة وقد تكون هذا النموذج من المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: والمتمثل في الثقافة التنظيمية، والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية، نوع الثقافة السائدة.

- المتغير التابع: والمتمثل في الرضا الوظيفي، والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن طبيعة الإشراف، الرضا عن جماعات العمل.

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

11- صعوبات الدراسة

لقد واجهتا العديد من الصعوبات عند القيام بالدراسة منها:

- تحفظ بعض العاملين بالشركة محل الدراسة من إبداء رأيهم حول أسئلة الاستبيان.
- مواجهة صعوبة التنقل داخل الشركة محل الدراسة أثناء توزيع الاستبيان.
- صعوبة الحصول على المعلومات والوصول إلى مجتمع الدراسة.

12- مصطلحات الدراسة

- **المنظمة:** هي كيان تنظيمي يهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة ووظائف محددة باستخدام موارد مختلفة مع أخذها في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.
- **الثقافة:** ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع.
- **الثقافة التنظيمية:** هي مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يلتزم ويشترك بها الأفراد، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشاكلهم، وهذا ما ينعكس إيجاباً على فعالية المنظمة.
- **الرضا:** الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها.
- **الرضا الوظيفي:** محصلة المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله، وتتكون هذه المحصلة من مجموع عوامل الرضا الفرعية (الرضا عن الأجر، الرضا عن الترقيّة، الرضا عن الإشراف، الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن الاتصالات داخل المنظمة،...الخ).

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

إن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة داخل التنظيم من حيث تأثيرها على أداء وسلوك العاملين، إذ أنها تشكل إطاراً إرشادياً للعاملين فيها، وتشمل الثقافة التنظيمية القيم والمعايير التي تساعد على النجاح كالانضباط وتشجيع الاقتراحات والمعتقدات السائدة في أذهان العمال، حيث تمثل متغير مهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، والذي يعبر عن درجة من التفاعل التأثيري الذي يجعل الفرد في حالة من الانتعاش المادي والمعنوي، فالجهود التي تبذلها المنظمة من حوافز ومكافآت وترقيات ليست المسبب الوحيد للرضا الوظيفي، بل هناك عامل آخر لا يقل أهمية ألا وهو الثقافة التنظيمية. لذلك سيتم في هذا الفصل التعرف على كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، وعليه سنتطرق في هذا الفصل للمبحثين التاليين:

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

إن عملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد وثقافته تتم عن طريق السلوكيات التي يصدرها، والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية والنفسية والبيولوجية والمعنوية، حيث يكون السلوك نتيجة لتفاعل العادات والتقاليد والميولات التي تحدد شخصية الفرد وتتحكم في إحساسه وسلوكه واتجاهاته، وبالتالي في أعماله في المنظمة وفي محيطه الاجتماعي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية بطاقة التعريف الخاصة بالمنظمة، التي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، وهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل تقديم تعريف للثقافة التنظيمية يجب التطرق لتعريف الثقافة بصفة عامة، والتي يقصد بها: "القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والتعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"¹.

أما الثقافة التنظيمية فقد اختلف الباحثين في تعريفها باختلاف توجهاتهم، حيث أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل، وسنحاول طرح البعض منها كما يلي:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "نظام القيم والمعتقدات المشتركة التي تنمو وتتطور داخل المنظمة وتوجه سلوك الأفراد العاملين فيها"².

يركز هذا التعريف على المظاهر الثقافية والمعنوية للثقافة التنظيمية أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية للمنظمة.

كما تعرف أيضاً على أنها: "مجموعة من المعتقدات الراسخة حول طرق أداء العمل وممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد ومراقبة الأداء، وعن درجة الرسمية وتركيبية المرؤوسين، وما إذا كانت توجد قواعد وإجراءات لسير العمليات ويتم الاعتماد على النتائج فقط"³.

يلاحظ من هذا التعريف التركيز الشديد على الممارسات الإدارية في المنظمة، والمتعلقة بطرق إنجاز العمل وكيفية منح الحوافز إضافة إلى درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص107.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات إيزو2001، الطبعة الثالثة، دار الثقافة، الأردن، 2000، ص166.

³ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016، ص65.

ويعرفها البعض بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية للمنظمة"¹.

في حين يعرفها البعض الآخر بأنها: "طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة، وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"². يتضح من التعريفين السابقين أن جميع الأفراد العاملين في المنظمة يتشاركون في تكوين ثقافتها التنظيمية، حيث تصبح مشتركة ومنقاسمة بينهم، ويتم تعليمها للأفراد الجدد الملتحقين بالمنظمة، كما يتضح أن هذه الثقافة تمكن المنظمة من التكيف مع بيئته الخارجية من خلال تعاملاتها مع الأطراف الخارجية.

مما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها منظومة القيم والمعتقدات والتقاليد المشتركة بين أعضاء المنظمة وطرق التفكير التي تحدد السلوك الإنساني لديهم، وهي من أهم المكونات المعنوية والفكرية في المنظمة التي كونتها الجماعة وطورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي.

بناء على ما تقدم نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:³

- القيم، الأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد؛
 - القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته؛
 - الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة المحيطة بهم.
- ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:⁴
- تساهم الثقافة التنظيمية في بناء إحساس بالتاريخ، فلثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً عن الأداء والعمل الجيد والأشخاص البارزين في المنظمة؛
 - تساهم الثقافة التنظيمية في توحيد السلوكيات وإعطاء معنى للأدوار، وتقوية الاتصالات وتعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي؛
 - تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛
 - تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة التبادل بين الأعضاء ، وهذا يأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

¹ بلال خلف الله السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص355.

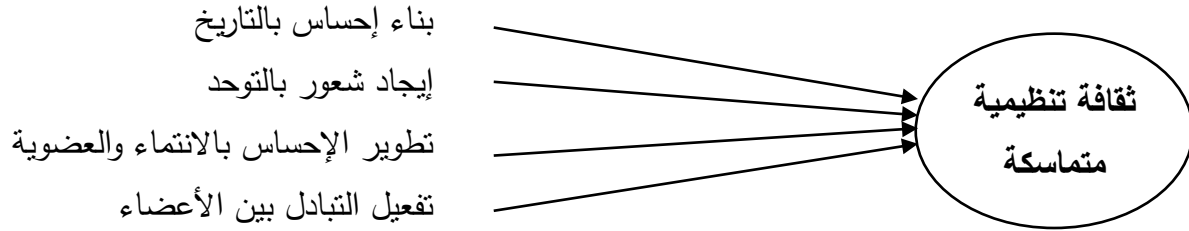
² Gilles Bressy et Christias Kankoyr, *Economie d'entreprise*, 4^{eme} édition Dalloz, Paris, 2004, P513.

³ خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الأردن، 2009، ص165.

⁴ وهيبه عيسوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص37.

يمكن تمثيل هذه الأهمية بالشكل التالي:

شكل رقم (02): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: بلال خلف الله السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009، ص371.

2- خصائص الثقافة التنظيمية

هناك اختلاف وتفاوت في الخصائص والسمات الثقافية للمنظمات، نذكر منها ما يلي:¹

2-1- الثقافة نظام مركب: تشمل الثقافة التنظيمية كنظام مركب ثلاثة عناصر تتمثل في:

- الجانب المعنوي: ويقصد به النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأفكار؛

- الجانب السلوكي: يتمثل في العادات والتقاليد، الآداب والفنون، والممارسات العملية؛

- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والأطعمة... الخ.

2-2- الثقافة نظام متكامل: فهي نتيجة الاستمرار في خلق الانسجام بين مختلف عناصرها، ومن ثم

فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة، لا يلبث أن ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي.

2-3- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة بخاصية المرونة والقدرة على الاستجابة لمطالب

المديرين والعمال هذا من جهة، من جهة أخرى الاستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغييرات، حتى تكون أكثر ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد.

2-4- الثقافة نظام تراكمي: يترتب عن استمرارية الثقافة التنظيمية تراكم السمات الثقافية خلال عصور

طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة.²

2-5- الثقافة نظام متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي، ولا تنتقل

بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص77.

² مشنان بركة، مرجع سبق ذكره، ص70.

بالإضافة إلى هذه الخصائص يرى البعض أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة، هي:¹

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع وتحمل المخاطرة؛
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا دقيقين ومنتبهين للتفاصيل؛
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة؛
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق وليس الأفراد؛
- العدوانية: درجة تنافسية الأفراد وعدوانيتهم؛
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو؛
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

3- مكونات الثقافة التنظيمية

تقسم مكونات الثقافة التنظيمية إلى فئتين هما:

3-1- الإشارات الثقافية

يندرج ضمنها العناصر التالية:

- **القيم الثقافية** : تعرف القيم بأنها: "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ"²، أما القيم التنظيمية فهي: "مجموع المبادئ والرؤى ووجهات النظر ومحددات الحكم للعاملين، فهي الجزء غير الظاهر، والذي يشكل ويوجه سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنفه المنظمة بالسلوك المنسق وغير المنسق مع الاتجاه العام للقيم ومع الثقافة التي ترغبها المنظمة، فالقيم تعتبر المحرك الأساسي للاتجاهات والمدرجات والحاجات والدوافع في بيئة العمل"³. ومن القيم التنظيمية نجد المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام باحترام الآخرين... إلخ.⁴
- **المعتقدات التنظيمية** : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية، ومن بين هذه المعتقدات المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁵

¹ ماجد العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2003، ص326.

² محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص157.

³ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص83.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص154.

⁵ المرجع السابق، ص155.

- **الأعراف التنظيمية** : وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة بلعبتها معايير مفيدة للمنظمة، حيث تكون هذه المعايير غير مكتوبة وواجبة الإتباع ، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة¹.
- **التوقعات التنظيمية** : وهي التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما عن الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، والمرؤوسين من الرؤساء، وبين الزملاء الآخرين، والمتمثلة في الاحترام والتقدي².
- **الرموز**: وهو شيء يمثل أو يعبر عن شيء آخر، وقد تعتبر القصص والاحتفالات رموزاً لأنها تجسد قيماً تنظيمية، وتقدم الكثير من المنظمات رموزاً مثل تقديم الأوسمة لمن يخدمها لسنوات، وبالرغم من أن بعضها قد يكون من الذهب أو الفضة إلا أن معناها لدى العاملين يفوق قيمتها المالية³.
- **الطابوهات (المحظورات)** : وهي تلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها، مثل الإخفاقات وبعض المشاكل المأساوية التي مرت بها، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها، وذلك لتجنب وتفاذي بعض الاختلافات والتوترات داخل المنظمة⁴.
- **الأساطير**: هي الحكايات والقصص التي يتم تداولها لخلق ثقافة المنظمة كالأساطير التي تلعب دوراً في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة، وهي وسيلة للاتصال تساهم في إبراز نجاحات المنظمة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها⁵.
- **الطقوس والعادات التنظيمية**: وهي الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية فيها، كطقوس التحاق عامل جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل عامل، وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء، وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية في المنظمة⁶.
- **الإشاعات**: هي أخبار لا أساس لها من الصحة، تكون في سيناريوهات خيالية توفر نوع من الترويح في المنظمة، وتعتبر الإشاعات أداة فعالة للتسيير، فمن الخطأ اعتبار الإشاعة كتهديد لنظم المعلومات والاتصال الرسمي إذ يجب أن تكون بناءة وليست هدامة⁷.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2004، ص311.

² المرجع السابق، ص312.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (النظرة المعاصرة لسلوك الناس في العمل)، دار الرسالة، مصر، 2005، ص417.

⁴ مشنان بركة، مرجع سبق ذكره، ص81.

⁵ وهيبه عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁶ مختار بونسي، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص37.

⁷ محمد العربي عنزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص58.

- الترتيبات المادية: إن اختيار وترتيب المكان والتجهيزات غالبا ما يعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة¹.

3-2- الموروث الثقافي للمنظمة

يتمثل الموروث الثقافي للمنظمة فيما يلي:

- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين لها، حيث تعكس العديد من الثقافات قيم الأفراد المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم في المنظمة حتى بعد مغادرتهم لها².
- **نشاط المنظمة:** هو مجموع المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة، والتي تعبر عن معرفتها في القيام بمهمتها أفضل من الآخرين، أي تكون مميزة في نشاطها³.
- **سلوك قادة المنظمة:** تتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيرها، وتتخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة⁴.
- **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، والذي يتكون من النجاحات المحققة وكذا الإخفاقات، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وأيضا للعاملين في المنظمة، فيتم اتخاذه مرشدا لتصرفاتهم حيث يتم التركيز على العناصر الإيجابية فيها وتكرارها⁵.
- **الأبطال:** وهم الذين ساهموا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم في نجاحات المنظمة، وما نتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المنظمة والاستمرار بها، وهؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية التي تحرك قيم المنظمة⁶.

¹ محمد سيد جاد الرب، السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث متقدمة)، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص169.

² زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد1، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص59.

³ المرجع السابق، ص60.

⁴ عبد الستار كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2014، ص67.

⁵ زين الدين بروش ولحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص60.

⁶ عبد الكريم بن خالد، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص التنظيم والعمل، قسم العلوم الإنسانية، جامعة وهران2، الجزائر، 2017، ص98.

4- أبعاد الثقافة التنظيمية

تتضمن الثقافة التنظيمية الأبعاد التالية:¹

4-1- الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي بصمة الأصعب التي تحمل السمات المميزة للمنظمة، وهو الهوية التعريفية لها. إن الهياكل التنظيمية ينبغي أن تتفاوت تبعاً للمنظمة التي تمثلها، إذ يجب أن يكون هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والبيئة التي تعمل بها، ويعبر عن الهيكل التنظيمي بالخارطة التنظيمية التي تحدد مواقع الوظائف، العلاقات بين المراكز الوظيفية، مهام ومسؤولية كل فرد وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة... الخ.

4-2- القيادة

يقصد بالقيادة تلك العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل بهدف تحقيق أهداف معينة، وتتمثل أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

- بالقيادة الإدارية يستطيع المدير تحويل أهدافه إلى نتائج وإنجازات؛
- بالقيادة الإدارية تزداد فعالية كل العناصر الإنتاجية؛
- بالقيادة الإدارية تستطيع المنظمة تصور مستقبلها، وبالتالي التخطيط للتقدم والنمو على الأمد الطويل.

4-3- القيم التنظيمية

ينظر للقيم كقوة محرّكة ومنظمة للسلوك، فيلجأ إليها الأفراد أثناء إجراء مقارنة بين مجموعة من البدائل السلوكية، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتعتبر القيم محددة للأهداف والسياسات بحيث تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع هذه القيم.

4-4- الحوافز

هي مجموعة من العوامل الخارجية القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة داخل الفرد، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من العمل والإنتاجية، وعملية تحفيز العاملين يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقق النتائج المرجوة، وتتخلص أهمية الحوافز في أن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية، ولهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها.

4-5- نظم المعلومات

هي مجموعة من الأفراد والأجهزة تتولى عملية جمع البيانات، معالجتها، تخزينها، واسترجاعها، بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرار، وذلك من خلال تلبية حاجات المدراء من المعلومات في

¹ أحمد موسى المهدي أبو سمورة ، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالخرطوم، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 44-73.

الوقت الذي يمكن استخدام هذه المعلومات بفاعلية كبيرة، فهدف نظم المعلومات الإدارية تزويد صانع القرار بالمعلومات التي تحسن من نوعية هذه القرارات.

بالإضافة إلى الأبعاد السابقة يمكن إضافة الأبعاد التالية:¹

- **البعد المعنوي:** وهو ذلك النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يعتقدونها الأفراد.
- **البعد المادي:** وهو جميع ما ينتج أو يتعامل معه أعضاء المنظمة، من أشياء ملموسة كالألات والمعدات والتسهيلات المتاحة من مكونات مادية.
- **البعد السلوكي:** وهو العادات والتقاليد التي يتبعها أعضاء المنظمة كالأساليب القيادية المتبعة، وأساليب التعامل مع المهام والتنظيمات والتفاعلات غير الرسمية، ديناميكية المجموعات، الاتصالات التي تتم داخل المنظمة، والافتراضات والمعاني التي تقوم عليها وتحملها هذه العادات.

5- أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين عدة أنواع للثقافة التنظيمية، اعتماداً على عدة معايير نذكر منها:²

5-1- حسب معيار التكيف مع المحيط

ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة هما:

- **الثقافة التكيفية:** وهي الثقافة التي تتسجم مع التغيير، فالثقافة القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- **الثقافة التنظيمية الجامدة:** تتسم هذه الثقافة بالحدز ولا تمنح الحرية الكافية لمديري المستويات الوسطى في اتخاذ القرارات، وهي بذلك تعرقل أعضاءها من التوافق مع التطورات البيئية، وهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة.

5-2- حسب معيار التوجه العام

يحتوي هذا المعيار على ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية، وهي:

- **الثقافة البيروقراطية:** تقوم هذه الثقافة على تحديد المسؤوليات والسلطات وحقوق وواجبات العاملين، والإجراءات المحددة لاختيارهم والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها.
- **الثقافة الإبداعية:** تهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والإبداع، حيث يتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** في هذا النوع من الثقافة تتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، ويتم التركيز فيها على الجانب الإنساني، وهي ذات توجه نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص417.

² مشنان بركة، مرجع سبق ذكره، ص75.

5-3- حسب معيار القوة والضعف

ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة، هما:¹

- **الثقافة القوية:** ويقصد بها تلك الثقافة التي تنتشر في المنظمة وتحظى بالقبول من جميع أفرادها، حيث يشترك الأفراد في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة². فالمعرفة المسبقة بالسياسات والأساليب المتبعة داخل التنظيم، ومدى قوة الاقتناع بها وتقبلها تشكل لدى العامل نوع من القبول القوي بهذه المبادئ والإرشادات، وهذا بدوره يخلق لديه ثقافة قوية³.

إن اتفاق قيم العاملين مع قيم المنظمة يجعلها تسلك بعمالها سلوكاً ايجابياً فيما يمكن أن يشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير الايجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمنظمة، وهنا يقوم العاملون بالأعمال بالشكل الذي ترغبه المنظمة، ليس إجباراً بل لإيمانهم أن هذا هو الأداء المناسب⁴.

وتحقق الثقافة القوية ثلاثة عناصر للإنجاز في الأجل الطويل، هي:⁵

- التعبئة بالأهداف: حيث يتم توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها؛
- الالتزام والرقابة الذاتية: حيث تصبح القيم والقناعات بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية؛
- تحفيز العاملين: فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في تلك المنظمة، حيث يظهر الالتزام والإخلاص كون العمل أصبح متعة في حد ذاته.
- **الثقافة الضعيفة:** وهي التي لا يتم اعتناقها من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع، حيث تفتقر المنظمة للتمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا يجد العامل ون صعوبة في التوافق مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها⁶. مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المنظمة مواجهتها، وفي هذه الحالة لا بد من وجود رقابة قوية من طرف الرؤساء من خلال الإجراءات البيروقراطية⁷.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2004، ص333.

² بلال خلف الله السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص83.

³ عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دار الأيام، الأردن، 2015، ص146.

⁴ أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص65.

⁵ سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير

التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2006، ص31.

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص83.

⁷ أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص65.

تنتج الثقافة القوية والضعيفة حسب عاملين أساسيين هما:¹

- **الإجماع:** أي مدى الاتفاق على القيم والمعتقدات من قبل أعضاء المنظمة، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، ويتوقف ذلك على مدى تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها ونظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتمزمين بالقيم، العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

- **الشدة:** وهي تشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والمعتقدات الحيوية في المنظمة، فتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين به، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بقوة من قبل الجميع.

6- مستويات الثقافة التنظيمية

تشمل الثقافة التنظيمية عدة مستويات، هي:²

6-1- ثقافة المجتمع

وهي القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، والتي ينقلها العاملين إلى المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي والظروف الاقتصادية، وتعمل المنظمة داخل الإطار العام لثقافة المجتمع والتي تؤثر على استراتيجياتها وأهدافها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية يجب أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

6-2- ثقافة النشاط

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، غالباً ما تكون هي السائدة في معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط، وهذا من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة، يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار لنمط حياة الأعضاء ونوع الملابس، ويتضح ذلك جلياً مثلاً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.

6-3- الثقافة الداخلية للمنظمة

يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، والتي تنتج عن تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم بعضهم ببعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، وهذا من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيراً ثقافياً متجانساً لدى الأفراد، مما يمكن الأفراد من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، فالتميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2004، ص333.

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص ص23، 24.

6-4- ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

يتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التآزر والتعاون بين أعضاء فرق العمل، بغية الوصول إلى مستوى عالي من الأداء، ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى الأداء.

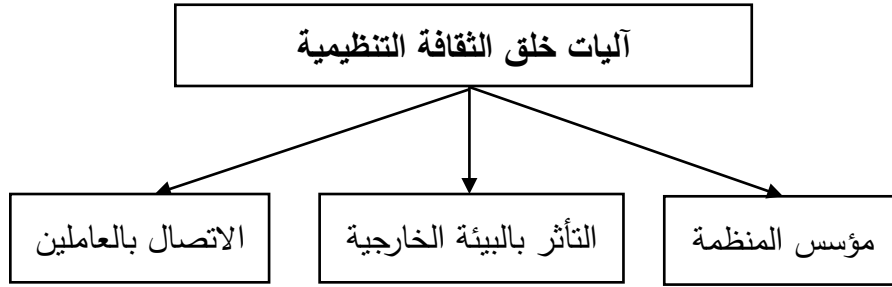
7- آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

7-1- آليات خلق الثقافة التنظيمية

هناك عدة عوامل تساهم في تكوين ثقافة المنظمة، منها: ¹

- **مؤسس المنظمة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً لشخص واحد أو لمجموعة من الأشخاص الذين أنشئوها، حيث يتم نقل اتجاههم وقيمهم للعاملين الجدد في المنظمة.
- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرتها مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تنشط فيها أو السوق الذي تتعامل معه.
- **الاتصال بالعاملين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال جماعات العمل مع بعضها البعض، فالثقافة التنظيمية تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يبرونها في العالم، خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.

الشكل رقم (03): آليات خلق الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أدبيات الدراسة

7-2- آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية

تتمثل الآليات الرئيسية للمحافظة على الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- **اختيار العاملين:** إن لاختيار العاملين دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، وتهدف هذه العملية إلى جذب الأفراد ذوي المعرفة والخبرات والقدرات اللازمة، حيث تكون هناك موازنة بين مهارات وقدرات الفرد وفلسفة المنظمة وأفرادها، أي لا يكون هناك تناقض بين أفراد المنظمة، مما قد يؤثر على الأداء بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.²

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2008، ص 27.

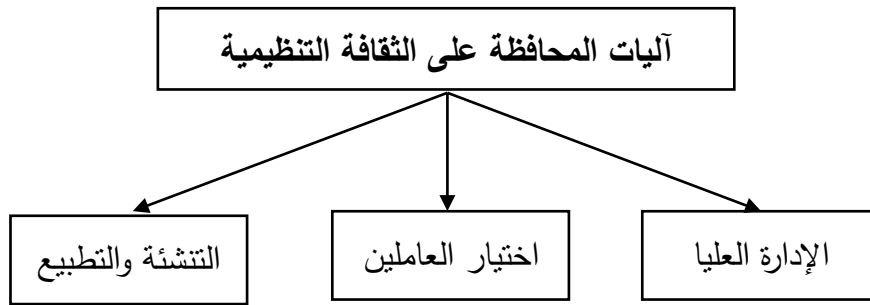
² بلال خلف الله السكارنة، دراسة إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 162.

- ممارسة الإدارة العليا : تعتبر الإدارة العليا عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فلا بد للإدارة العليا القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، وتوفر تفسير واضح للأحداث الجارية في المنظمة، والتي تتضح من خلال الممارسات وأنواع السلوكيات التي يتم مكافئتها أو المعاقبة عليها، فتتشكل بذلك مؤشرات واضحة للعاملين لديها¹.

- التنشئة والتطبيع : يقصد بالتطبيع تعليم وتوصيل ثقافة المنظمة للعاملين بصورة مستمرة، فالعاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم ومعتقدات المنظمة²، مما يلزم تثبيت الثقافة المطلوبة لدى العاملين الجدد، من خلال التدريب الذي يعد نوع من التطبيع الاجتماعي، يتعلم من خلاله العاملين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أيام حسب نوع وحجم المنظمة، يتم من خلالها تعريف العاملين الجدد على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا على استعداد للتماشي مع القيم الثقافية السائدة³.

والشكل الموالي يوضح آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (04): آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أدبيات الدراسة

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

لقد حظي الرضا الوظيفي ولا يزال باهتمام متزايد من طرف الكتاب والباحثين في تسيير الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، خاصة وأن فاعلية أي منظمة تكون مرتبطة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة.

1- مفهوم الرضا الوظيفي

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة، مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمر في غاية الصعوبة، نظرا لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين في تناولهم لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات التي يركز عليها كل باحث.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005، ص319.

² خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص268.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص186.

- **التعريف اللغوي** : رضي، رضا، رضوانا، مرضاة عنه ، وعليه راضي عن الشيء اختاره وقنع به ، والرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال وإنجاز ما ننتظره ونرغب فيه.

- **التعريف الإجرائي** : يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "الدرجة التي يقيّمها الفرد من خلال إجابته على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى ارتياحه ورضاه عن العوامل المرتبطة بعمله"¹. كما عرف بلّغه: "تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل"²، كما يعكس: "الشعور الإيجابي لدى الفرد وبدرجات مختلفة اتجاه عمله، فإذا كان الشعور سلبيا فنحن نتحدث عن عدم الرضا الوظيفي"³. حسب هذين التعريفين يشير الرضا الوظيفي إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

وعرفه (Porter) بأنه: "أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصور المكافأة الفعلية في مقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة، فالموظف يكون راضيا عندما تقابل المكافأة إدراكه لعدالة المكافأة أي توقعاته"⁴.

حسب "بورتر" يتحقق رضا الفرد عندما تتطابق المكافأة التي يحصل عليها مع ما كان يتوقع الحصول عليه، فالرضا الوظيفي يحدث عندما تتوافق المكافأة المتحصل عليها مع توقعات العامل اتجاهها.

وهناك من عرفه بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى العمل) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"⁵.

يتضح من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي حالة نفسية ناتجة عن إشباع حاجات ورغبات الفرد عند توفر ظروف عمل ملائمة (محتوى الوظيفة، بيئة العمل، العوامل الداخلية والخارجية). بالرغم من اختلاف الباحثين في إعطاء تعريف محدد للرضا الوظيفي، إلا أن معظم التعريفات تتفق على أن درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، منها ما يتعلق ببيئة العمل،

¹ عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010، ص03.

² محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار زمزم، الأردن، 2011، ص134.

³ John Rsche Merharwent et Aautre, **Comportement humain et organisation**, 2^{ème} édition, Uillaje Endicile, 2000, P126.

⁴ محمد أحمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص146.

⁵ زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص48.

- ومنها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، ومتناسبا مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه¹.
- مما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو رد الفعل النفسي، الناتج عن توفير الظروف النفسية والمادية والبيئية التي تخلق الوضع الذي يرضى به الفرد، فهو يشعر بالارتياح والسعادة عند توفر عوامل مجموعة من العوامل كالعدم والمساندة من المشرف والزلاء، الظروف الملائمة للعمل، تطابق المكافأة مع الجهد المبذول،... الخ، ويتفاعل هذه العوامل يتحقق رضا الفرد وبالتالي زيادة انتماءه وولائه للمنظمة.
- من التعاريف السابقة يمكن استنتاج بعض خصائص الرضا الوظيفي على النحو التالي:²
- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد، وفي هذه الحالة يعتبر الرضا صريح، وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل؛
 - يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل وغيرها من المستلزمات الضرورية، إذ أن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي، كما قد يكون عن كل جوانب وظيفته، ويعتبر رضا وظيفي عام؛
 - إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، بسبب عوامل عدة كظروف العمل والمتغيرات التي تؤثر فيها، لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه العوامل وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام؛
 - أن رضا الفرد على العائد الذي تحصل عليه من عمله اليوم قد لا يرضى به مستقبلاً ، إذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية ، فهو بحاجة إلى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً؛
 - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول، ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي الشعور بالرضا الوظيفي إلى الثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف التنظيم³؛
 - رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلاً كافياً حول رضاه عن العناصر الأخرى؛
 - ما يكون رضا فرد ما قد يكون عدم رضا لفرد آخر، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم⁴.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 17.

² زهية عزيزون، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

³ مختار بونسي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

⁴ المرجع السابق، ص 54.

2- أهمية الرضا الوظيفي

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الفرد والموظف والمجتمع، ويمكن توضيحها فيما يلي:

يلي:¹

2-1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد

إن ارتفاع شعور الفرد بالرضا الوظيفي يؤدي به إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها الفرد تعطيه إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به؛
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الفرد بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب وسكن، وغير المادية من تقدير واحترام وأمان، مشبعة بشكل كافي تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة؛

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي؛
- الرضا عن الحياة فللمزايا التي توفرها الوظيفة للفرد، تساعده على مقابلة متطلبات الحياة.

2-2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة

ينعكس الرضا الوظيفي للموارد البشرية على المنظمة في شكل:

- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها؛
- ارتفاع الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الانجاز وتحسين الأداء؛
- تخفيض التكاليف: الرضا الوظيفي يساهم في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي، مما يساهم في تقليل التكاليف؛
- الولاء: كلما شعر الفرد بأن وظيفته أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد انتماءه وتعلقه بالمنظمة التي ينتمي إليها.

2-3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع

إن المجتمع الذي يتمتع فيه أفراد العاملين بالرضا عن وظائفهم ينتج عنه ما يلي:²

- ارتفاع الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية؛
- ارتفاع معدلات التنمية والتطور للمجتمع؛
- انخفاض معدلات التغيب ومعدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره.

¹ شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 06.

² علي محمد حسن سالي، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص 69.

3- أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي

3-1- أنواع الرضا الوظيفي: بما أن الرضا هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو الزملاء أو محتوى العمل أو ظروفه، وبما أن هناك اختلاف في درجة الرضا خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالآتي:¹

أ- الرضا الوظيفي باعتباره شموليته

- **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب الذاتية لل فرد مثل الاعتراف والتقدير، الشعور بالتمكن والإنجاز، والتعبير عن الذات.

- **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية لل عامل مثل المدير، الزملاء وطبيعة ونمط العمل.

- **الرضا الكلي العام:** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

ب- الرضا الوظيفي باعتباره زمنه

- **الرضا الوظيفي المتوقع:** يشعر العامل بهذا النوع من الرضا إذا كان يتوقع أن ما يبذل من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

- **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر العامل بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، أي عندما يتحقق الهدف المسطر فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

3-2- أبعاد الرضا الوظيفي

يمكن إدراج أبعاد الرضا الوظيفي في النقاط التالية:²

- **الرضا بسياسات العمل:** وتشمل سياسة الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها.

- **الرضا بعلاقات العمل:** وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل، كعلاق الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.

- **الرضا بالعمل ذاته:** وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات، ومدى ملائمتها مع مؤهلات العامل، وقدراته البدنية والذهنية، وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته.

إن الرضا بأحد هذه الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى، فمن الطبيعي أن يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في رضاهم عن الأبعاد الثلاثة، ومصدر ذلك الاختلاف قد يعود لاختلاف معاملة الرئيس من شخص لآخر أو بسبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل، أو لاختلافهم في الأقدمية وقدرتهم على أداء الأعمال، بالإضافة لاختلافهم في نظرتهم الشخصية للأعمال التي يقومون بها.

¹ عبد الستار مركمال، مرجع سبق ذكره، ص 113، 114.

² إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 44.

4- مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين هما:

4-1- المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي: تتمثل المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي فيما يلي:¹

- **نظام العوائد:** يقصد بنظام العوائد تلك الحوافز والمكافآت والترقيات التي يتحصل عليها الفرد في عمله، والتي تشعره بحالة الرضا، فإذا كانت هناك عوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل، فسوف يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي.

- **الإشراف:** إن إدراك الفرد لجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف، واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

- **سياسات المنظمة:** تشير سياسات المنظمة إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل ولا يعيقه.

- **تصميم العمل:** إن وجود تصميم جيد وسليم للعمل يسمح بالتنوع والمرونة، التكامل والأهمية، الاستقلال وتوافر المعلومات، يمكن أن يساهم في ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

- **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كلما أدى ذلك إلى زيادة رضا العاملين، ومن أهم هذه الظروف، الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، حجم الاتصالات الشخصية وغيرها.

4-2- المسببات الشخصية للرضا الوظيفي

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:²

- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد لاحترام ذاته والعلو بقدره، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الذين يشعرون ببخس في قدرهم فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.

- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

- **المكانة الاجتماعية:** كلما حقق الفرد مكانة اجتماعية أو وظيفية عالية كلما زاد رضاه عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً أو اجتماعياً زاد استياء الفرد من العمل.

- **الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص230.

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص231.

وهناك عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهارتهم ، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم ، وهي كالتالي:¹

- **السن:** أوضحت الدراسات أنه كلما زاد سن الفرد كلما قل معدل تركه لعمله وقل معدل غيابه، وغالبا ما ينحدر مستوى الرضا في الخمس سنوات قبل التقاعد، نظرا لجمود فرص تحقيق الذات في هذه السن.
- **الجنس:** تشير معظم البحوث إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي، وهذا الفرق يمكن إرجاعه إلى أن مطامح النساء وحاجاتهن المالية أقل من الرجال، إلا أنه بعد الزواج ومع العمل معظم الوقت، فقد تواجهن أدوار متضاربة يمكنها التأثير على رضاهن الوظيفي.
- **المستوى التعليمي:** يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلا، وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

5- نواتج الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي تأثير واضح على المعدلات التالية:²

5-1- الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل

كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دورانه، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

5-2- الرضا الوظيفي ومعدل التغيب

يختلف التغيب عن الغياب عن العمل، في كون التغيب رد فعل إرادي ومقصود من قبل الفرد، في حين أن الغياب رد فعل غير إرادي يصدر عن الفرد بسبب تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته كالمريض، ولاشك أن للتغيب آثار سلبية على المنظمة إذ تحملها تكاليف باهظة، لهذا فمن مصلحة المنظمة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، من خلال البحث عن أسبابه، ومن هنا يكمن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا والتغيب، فكلما كانت درجة الرضا مرتفعة كلما انخفض معدل التغيب، والعكس صحيح.³

5-3- الرضا الوظيفي ومعدل الإصابة

إن الحوادث المهنية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، فالعلاقة بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة عكسية.⁴

¹ أحمد موسى المهدي أبو سمورة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² عبد الستار مركمال، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 36. 37.

⁴ عيساوي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

4-5- الرضا الوظيفي ومعدل أداء العمل

يعتقد الكثير من الباحثين والمهتمين أن الرضا يؤدي إلى تحسين الأداء، بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا الوظيفي، حيث يحصل العامل ذو الأداء المنفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، ويعتقد آخرون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد يرجع ذلك إلى أن العلاقة بينهما تختلف من فرد لآخر، والحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان، وأكثر من هذا فإن الرضا الوظيفي يؤدي إلى عناصر هامة أخرى كالتزام الوظيفي والتعهد التنظيمي والانتماء للمنظمة¹.

6- قياس الرضا الوظيفي

يمكن التمييز بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي، هما:

6-1- المقاييس الموضوعية

وهي من المقاييس التي تستخدم مؤشرات الغياب وترك العمل والأمن والسلامة المهنية في التنبؤ بدرجة الرضا، على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية وكذا الأمن والسلامة المهنية، تجسد درجة نفور العامل أو رضاه عن عمله، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومتغيرات الغياب وترك العمل.

- **التغيب:** يعرف التغيب بأنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، ويعتبر معدل تغيب العامل كمؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا، فالفرد الراضي يكون أكثر حرصاً على الحضور عكس العامل الذي يشعر بالاستياء اتجاه عمله، وبالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، كما يمكن للقرار بالتغيب أن يصبح ترجمة مصغرة لقرار مهم وهو ترك العمل، إلا أن هناك حالات تغيب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة. تستطيع المنظمة الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات التغيب في أوساط العمال، بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناءً على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات التغيب الأعلى وفي أي مواقع المنظمة، وبالتالي تحديد مواقع الرضا أو عدم الرضا².

- **ترك العمل:** إن بقاء الفرد واستمراره في عمله يعد مؤشراً لرضا الفرد عن عمله وتعلقه به، عكس ما يشير إليه ترك العمل وتقدير الاستقالة، وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالية مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة³.

¹ المرجع السابق، ص 80.

² عبد الستار مركمال، مرجع سبق ذكره، ص 116.

³ وهيبة عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

مما سبق يتبين لنا أن بقاء الفرد في منظمته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته، حيث يصبح أكثر انتظاماً في عمله، لكن قياس نسبة التغيب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات التغيب وترك العمل تشير إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للتغيب وترك العمل¹.

- **معدل الأمن والسلامة المهنية:** تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية للوقوف على مدى ملائمة ظروف العمل ودرجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة عدم رضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني وجود ظروف عمل ملائمة ومن ثم رضا الأفراد عنها².

6-2- المقاييس الذاتية

يقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم على درجة رضاهم الوظيفي، سواء كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية)، كما تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل، وهي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب.

يعتمد في بناء هذه المقاييس على طريقتين هما³:

أ- **طريقة تقسيم الحاجات:** وفق هذه الطريقة تتبع الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة هرمياً عاماً للحاجات الإنسانية مثلما اقترحه ماسلو، والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات، وتصمم الأسئلة بشكل يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي يتيح العمل لمختلف الحاجات لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود في الاستمارة.

- **طريقة تصميم الحوافز:** يتم فيها استخدام الاستمارة لمعرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، بجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيماً للحوافز التي يتيحها العمل، مثل الأجر والمنح وفرص الترقية وساعات العمل، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا. تتمثل هذه المقاييس الذاتية في:

- **الاستمارة:** هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، ومن أكثر الاستمارات شيوعاً نجد:

- **الأجندة الوصفية للعمل:** تضم أسئلة حول خمسة جوانب هي العمل، الأجر، الترقية، الإشراف، الزملاء.

¹ المرجع السابق، ص 82.

² محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، مصر، 1999، ص ص 288، 289.

³ عبد الستار مركمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 118، 119.

- قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا: وتستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضيين أو غير راضيين على مختلف الجوانب (الأجر، فرص التقدم... الخ).

ترتكز الطريقتان على جوانب مختلفة ومتعددة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر، والتي تهتم بالحاجات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر، ويوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، الزيادة الإضافية، إدارة نظام الأجر.

- **المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):** تتضمن مقابلة العاملين وجهاً لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال وتسجيل إجاباتهم، وفي هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، ويتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام، وتعد أول خطوة اتجاه تصحيح أو معالجة المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة (كنوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، وبالتالي يكونون قادرين على التحديد الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لإجاباتهم وحققهم في الخصوصية.

يمكن تحديد هدفين رئيسيين تتجه إليهما عادة هذه المقاييس وهما:¹

- معرفة كيف تختلف مؤشرات وعوامل الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، قد تكون هذه المستويات إما إدارات أو مستويات وظيفية، أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل السن، النوع، الحالة الاجتماعية وغيرها.

- الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض الظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنظمة مثل التغيب، والتمارض، والاستقالات، وكثرة الحوادث أو الشكاوي، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة على حدا.

وتساعد عملية إجراء المسوحات الخاصة بالعاملين بشكل منتظم في الكشف عن المشاكل الموجودة أو المحتملة، كما تفيد في التعرف على الحواجز وإزالتها، وفي فهم أفضل لتطلعات العاملين والعمل على تحقيقها بما يتناسب مع أهداف المنظمة، كما تسمح بقياس التقدم في عملية رفع درجة رضا العاملين.

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد، هذا التأثير يجعل الفرد يتعامل

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 57.

بثقافة وقيم وسلوكيات منضبطة، تختلف عما كان معتادا عليه قبل أن يصبح عضوا في المنظمة، حيث يمس هذا التأثير الرضا الوظيفي للفرد.

1- علاقة القيم الثقافية بالرضا الوظيفي

تعتبر القيم الثقافية أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً جيداً لفهم الاتجاهات والدوافع، وبالتالي فإنه من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي منظمة، وذلك لفهم السلوك المتوقع من الأفراد¹. تساعد القيم الثقافية على تحديد السلوك الإيجابي أو السلبي للأفراد، لذا لا بد أن تهتم المنظمات بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد العاملين والتعرف عليها، حتى لا يكون هناك تعارض بين قيمهم وقيم المنظمة، ومن مظاهر هذا التعارض ما يلي:²

- سوء العلاقات الإنسانية مثل ما يحدث من تناقض في القيم داخل التنظيم بين العمال والمسؤولين؛
- نقص الحافز والدافع للإنجاز؛
- الإجهاد الذهني والبدني كنتيجة للضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل؛
- الانسحاب بشقيه، ترك الفرد للعمل نهائياً أو التخلف والتغيب عن العمل، أو البقاء فيه بإنتاجية ضعيفة.

ي يمكن تلخيص دور القيم الثقافية للأفراد فيما يخص رضاهم الوظيفي في العناصر التالية:³

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل؛
 - زيادة درجة الولاء للمنظمة والالتزام بالسياسات ونظم العمل؛
 - زيادة كفاءة العمل ورفع معدلات الأداء؛
 - زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات؛
 - تخفيض معدلات ترك الخدمة والمحافظة على الأدوات والمعدات.
- إن المنظمات اليوم تعمل جاهدة لإيجاد قيم إيجابية مشتركة بينها وبين العاملين لديها، إذ أن زيادة التوافق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

2- علاقة العادات والتقاليد بالرضا الوظيفي

يقصد بالجانب السلوكي ذلك النموذج من السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم، وهي نماذج عامة للسلوك يجب إتباعها بواسطة الأعضاء مثل الابتسامة وطريقة إلقاء التحية، ويتمثل الجانب السلوكي للثقافة التنظيمية في الآداب، الفنون، الممارسات العملية المختلفة والعادات والتقاليد، وهي عبارة عن مجموعة من القواعد السلوكية المتوازنة والشائعة والملزمة لكل فرد، حيث يعد

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ مختار يونس، مرجع سبق ذكره، ص 82، 83.

الخروج عنها خروجاً عن المألوف، وتعتبر عن أنشطة وأحداث متكررة يقوم بها أفراد المنظمة، ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة لتحقيقها وتعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية¹. إن المشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في قوانين وأنظمة المنظمة فقط، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى تتمثل في التفاوت في العادات والتقاليد للأفراد الذين نشؤوا في بيئات مختلفة، فشيوع العادات والسلوكيات السيئة يؤدي إلى الإهمال والكسل والتراخي وعدم الجدية في أداء العمل، وهي مؤشرات تدل على انخفاض الرضا الوظيفي، لذا يجب الأخذ في الحسبان العادات والتقاليد أثناء تصميم الهيكل التنظيمي، والتي قد تؤدي إلى نجاحها أو فشلها، فهي تؤثر على مستوى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم ومستوى رضاهم الوظيفي². ولا يستطيع المسؤول مهما كان إلغاء العادات والتقاليد غير المرغوبة بالضغط أو بأوامر إدارية، وإنما يتوجب عليه اتخاذ خطوات إيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والتشجيع المعنوي والمادي للأفراد وغيرها³.

3- علاقة البيئة المادية بالرضا الوظيفي

تشير البيئة المادية إلى البيئة الفيزيائية أو تنظيم مكان العمل وترتيبه، ومدى توفر المستلزمات المادية كالتهدوية، الإضاءة، الهدوء، نوعية الأثاث وغيرها، والتي تساعد على إنجاز العمل، وقد تم التوصل إلى أن البيئة المادية تؤثر في المشاركة والتواصل مع الرؤساء وعلى الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء المهام⁴. إن عوامل البيئة المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه الوظيفي، حيث أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، ويقلان في حالة الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة⁵. ولقد أصبحت عوامل البيئة المادية تحظى باهتمام متزايد على مختلف الأصعدة من خلال إتباع برامج السلامة المهنية، والتي تحدد المستويات الضرورية لعوامل البيئة المادية وتحسينها من أجل زيادة كفاءة العامل في بيئة عمل ملائمة لحاجاته البدنية والحسية تساعده على التكيف في العمل بأقل قدر ممكن من التعب، وهذا ما يخلق لديه نوع من الرضا والطمأنينة اتجاه العمل⁶.

¹ وهيبه عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² مختار بونسي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ وهيبه عيساوس، مرجع سبق ذكره، ص 107.

⁴ المرجع السابق، ص 108.

⁵ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 149.

⁶ نجم عبود نجم، دراسة العمل والهندسة البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2012، ص 303.

4- علاقة نوع الثقافة السائدة بالرضا الوظيفي

هناك نوعين من ثقافة المنظمة لهما علاقة بدرجة رضا الفرد عن عمله، وهما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، كلا حسب مكوناتها ونتائجها.

4-1 علاقة الثقافة القوية بالرضا الوظيفي

لقد أجمع أغلب الباحثين على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها لا بد أن تكون ثقافة قوية، فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عال من الإنتاجية والرضا الوظيفي، فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح. حيث تؤدي الثقافة القوية إلى زيادة فعالية المنظمة والترابط الاجتماعي وفعالية جماعات العمل والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، كما أن الثقافة القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران العمل وتؤثر إيجاباً على سلوك العاملين في مواقع العمل، فعندما يتسع نطاق الإشراف داخل المنظمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة، وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين وترفع من كفاءتهم، فإن تلك الإجراءات توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجيه العاملين نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها، مما يبرهن على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد في ظل هذا النوع من الثقافة¹.

4-2 علاقة الثقافة الضعيفة بالرضا الوظيفي

تعكس الثقافة الضعيفة وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة، لذلك فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه وغير واضحة ويتلقون معلومات متناقضة، فيفشلون في اتخاذ قرارات تتناسب مع قيمهم واتجاهاتهم². وفي حالة الثقافة الضعيفة تقل درجة الرضا، مما يؤدي إلى الانعزالية والكرهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة، إذ تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد فتشعره بالعزلة والإحباط³.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

من خلال بحثنا في العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع بحثنا، توصلنا إلى بعض الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، والتي سيتم استعراضها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

هنالك عدة دراسات تناولت موضوع الثقافة التنظيمية بشكل عام، وفيما يلي أهمها:

¹ وهيبه عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 113، 114.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 316.

³ وهيبه عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

1- دراسة سامي عبد الله، بعنوان: قياس أثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، الأردن، 2005.

هدفت الدراسة لقياس أثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، وتحليل واقع إدارة المعرفة فيها، وذلك بدراسة أثر عوامل الثقافة التنظيمية عليها، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات والقيادة، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 270 موظفاً من جميع المستويات الإدارية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9%) من التباين في إدارة المعرفة؛
- أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.

2- دراسة إلياس سالم، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين، بالإضافة إلى دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز، ومن أهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين؛
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالسعي لتحقيق التميز على أداء العاملين؛
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.

3- دراسة عبد الكريم بن خالد، بعنوان: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص عمل وتنظيم، قسم العلوم الإنسانية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2007.

تحاول هذه الدراسة الكشف عن مستوى جودة الحياة ومستوى الثقافة التنظيمية في العمل بالقطاع الصحي محل الدراسة، وتحديد درجة تأثير حياة العمل على الالتزام وتنمية الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسات الصحية بالنسبة للموظفين العاملين بها. حيث تم توزيع 85 استبياناً على عينة الدراسة والمكونة من 85 موظفاً من العاملين الدائمين، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من الإداريين والأطباء والشبه طبيين.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتوفر جودة الحياة في العمل بدرجة متوسطة في المؤسسات الصحية؛

- مستوى الالتزام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الإستشفائية كان متوسطاً؛
- أن التأثير الكلي لجودة الحياة في العمل كان ايجابياً في الالتزام بالثقافة التنظيمية لدى عمال القطاع.
- 4- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز ، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة؛ وكذا مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ، وكيفية تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 249 استبيان وتم استرداد 247 منها 241 استبيان فقط صالح للدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، وكانت هذه العلاقة طردية؛
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، دون الرجوع لرئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكترونية؛
- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني المستخدم؛
- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، نذكر منها:

- 1- دراسة إيناس فؤاد نواوي قلبمان، بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، وكذا العلاقة بين الرضا والالتزام التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي؛
- وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية؛ والجنس لصالح الذكور؛ والمؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه.

2- دراسة شفيق شاطر، بعنوان: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل، من خلال التعرف على طبيعتها ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها، وتتبع آثارها على الرضا الوظيفي وصحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الظروف.
ولمعرفة تأثير ضغوط العمل بمصادرها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، تم توزيع 65 استبيان على عينة عشوائية على كافة الأصناف الوظيفية بالمؤسسة، وبلغ عدد الاستبيانات المستلمة والصحيحة 57 استبيانا خضعت للمعالجة الإحصائية.
من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز ظهر ب شكل منخفض؛
- إن أهم العوامل المتسببة في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية من وجهة نظر أفرادها بحسب ترتيبها التصاعدي من الأقل رضا إلى الأكثر رضا هي: الترقية، الأجر، الإشراف، ظروف العمل، محتوى العمل؛
- ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية وقوية مع الرضا الوظيفي.

3- دراسة حبيب سميح حزام، بعنوان: الرضا الوظيفي وآثاره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين درجة الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في شبكة الجزيرة الفضائية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:
- هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظف، وظهر ذلك جليا في الرضا الذي أبداه الموظفين فيما يخص ما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة؛
- لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين؛
- ما يحصل عليه الموظفون من ترقيات وحوافز يزيد من إقبالهم على العمل وبذلك يتحسن أداءهم الوظيفي؛
- إن الزيادة السنوية في الأجور والرواتب للموظفين يكون لها أثر ملحوظ على الأداء الوظيفي.

4- دراسة شريف عمارة، بعنوان: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2010.

هدفت الدراسة لتوضيح مكانة وأهمية الرضا الوظيفي في المؤسسة، ومعرفة أهم الإرشادات التي لها دور في تحسين الرضا الوظيفي للعمال، وتقييم الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة محل الدراسة، من خلال معرفة مستوى الرضا الوظيفي للممرضين على المستوى الجزئي والكلي، بلغت عينة الدراسة (30%) من المجتمع الأصلي، والذي يتكون من 264 فرداً، حيث تم توزيع 64 استبياناً. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الممرضين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت نتيجة الرضا الوظيفي الكلي معبرة عن عدم الرضا؛
- جاءت النتائج مرتبة من أعلى نتيجة للرضا إلى أدنى نتيجة على التوالي: علاقات العمل، إجراءات وطبيعة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، مع العلم أن علاقات العمل وطبيعة العمل تقع ضمن مساحة الرضا الوظيفي ولو كان هذا المستوى طفيفاً؛
- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الممرضين مرتبة حسب درجة تأثيرها تنازلياً وفق الترتيب التالي: طبيعة العمل، زملاء العمل، الإشراف، الاتصال، إجراءات العمل، الترقية، الأجر؛
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمتغيري العمر وسنوات والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، المستوى الدراسي، مستوى الدخل الشهري.

5- دراسة صفاء جواد عبد الحسين، بعنوان: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، معهد الإدارة التقني، العراق، 2012.

هدفت هذه الدراسة لتحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التعلم والتدريب والدافعية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وكذا التعرف على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على 100 فرد في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد.

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- وجود علاقة إرتباطية إيجابية تصاعديّة بين تفويض السلطة، التعلّم والتدريب، الدافعية والاستقلالية وبين الرضا الوظيفي، وأن هذه الأبعاد تساهم بدرجة مهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعلّم التقني إذا ما تم الاهتمام؛

- وجود أثر للتعلّم والتدريب، الدافعية والاستقلالية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعلّم التقني.

6- دراسة بشرى عبد العزيز لعبيدي، بعنوان: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، معهد الإدارة التقني، العراق، 2013.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع بغداد للغازات، وكذا التعرف على العوامل التي تؤثر على هذا الرضا سلبياً أو إيجابياً، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات إذ تم توزيع 65 استبيان على العاملين في هذا المصنع. وأظهرت نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة إرتباطية قوية طردية ومعنوية بين ظروف العمل المادية والرضا الوظيفي لأفراد العينة؛
- وجود علاقة إرتباطية قوية طردية ومعنوية بين أسلوب الإشراف والرضا الوظيفي لأفراد العينة؛
- وجود علاقة إرتباطية قوية طردية ومعنوية بين محتوى الوظيفة والرضا الوظيفي لأفراد العينة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

من الدراسات التي تطرقت للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي نذكر:

1- دراسة نايف بن سليمان الفالح، بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، السعودية، 2001.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض، وكذا معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في هذه الأخيرة، وقد استخدم الباحث مدخل المسح الشامل كمنهج لدراسته اعتماداً على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

من أبرز النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة التحقيق والإدعاء العام مرتفع؛
- إن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة مرتفع بصفة عامة؛
- توجد علاقة إرتباط موجبة ودالة إحصائياً بين المستوى العام للثقافة التنظيمية والمستوى العام للرضا الوظيفي، وبين قيم الثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي.

2- دراسة Eric W. Macintosh and Alison Doherty، بعنوان: The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave, Sport Management Review, 13, 2010.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالنسبة للأطباء والمرضى في "ملاوي"، إذ تم توزيع 126 استبيان، وقد أكدت نتائج الدراسة ما يلي:

- الارتباط القوي بين الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي؛
 - ارتباط الرضا الوظيفي بمدى إبلاغ المدراء مرؤوسهم بالقرارات التي تم اتخاذها.
- أوصت الدراسة بأنه إلى جانب الأجر، هناك عوامل أخرى تتحكم في الرضا الوظيفي كتحفيز الموظفين، وارتياحهم اتجاه فرص الترقية، وكذلك التطوير الوظيفي، فعلى المنظمات الاهتمام بها وتوفيرها لموظفيها.

3- دراسة وهيبة عيساوي، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص حوكمة الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.

هدفت الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببشار على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه، وقد تم استخدام الملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، حيث تم توزيع 66 استبيان، 60 منها فقط صالح للدراسة والتحليل.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات؛
 - درجة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية منخفضة؛
 - توجد علاقة قوية بين الثقافة السائدة والرضا الوظيفي؛
 - الجانب المادي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.
- 4- دراسة أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.**

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين والرضا الوظيفي، والتعرف على مستوى التطبيق الحالي للثقافة التنظيمية بقطاع مؤسسات التعليم العالي، وكذا معرفة مدى وعي وإدراك المديرين والعاملين بأهمية بناء الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمات، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعه على 384 فردا من الأكاديميين والإداريين.

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- إن الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، القيادة الإدارية، الحوافز) تؤثر على الرضا الوظيفي؛

- هناك أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين؛
- الثقافة التنظيمية لديها تأثير معنوي على الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم استعراضها، يتضح أن هذه الدراسات تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت لتحقيقها، واختلاف الموضوعات التي تناولتها، فبعضها ركز على الثقافة التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى، والبعض الآخر ركز على الرضا الوظيفي وربطه هو الآخر بمتغيرات أخرى، كما أن بعض هذه الدراسات ربطت الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين معا في التركيز على الثقافة التنظيمية وطبيعة علاقته بالرضا الوظيفي للأفراد، وفي التركيز أيضا على الرضا الوظيفي للأفراد كمتغير تابع، إلا أنها تختلف عن غيرها من الدراسات السابقة في جوانب أخرى مثل موضوع ومشكلة الدراسة، حيث تتناول الثقافة التنظيمية بأبعاد مختلفة فالأبعاد التي تم اعتمادها في دراستنا تتمثل في القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية، إضافة إلى نوع الثقافة السائدة على عكس الدراسات السابقة، فقد تم الاعتماد على أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية والمتمثلة في التعلم التنظيمي، العدالة التنظيمية، نظم المعلومات، القيادة، الحوافز والتكنولوجيا؛ كما تختلف عنها أيضا في بيئة التطبيق أو الجانب التطبيقي للدراسة.

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- صياغة الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة؛
- إعداد وتصميم الاستبيان الخاص بهذه الدراسة؛
- التعرف على الجوانب التي تستحق البحث من خلال الاستفادة من التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الفصل

تعد الثقافة التنظيمية باختلاف مكوناتها ورموزها فعل ممارس على الفاعلين بصورة ضبطية لجملة من السلوكات والأفعال الوظيفية التي تركز على الإبداع والمشاركة في صنع القرارات، فالمنظمات الناجحة هي التي تكون ثقافتها محققة لمصلحة كل من المسير والعامل، وذلك بجعل العاملين يتبنون الثقافة دون إجبار وإنما عن رغبة منهم، ونظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، زاد اهتمام هذه الأخيرة بالموارد البشري وزاد الاعتماد عليه في تحقيق أهدافها، ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته كان لزاما على المنظمة أن تعمل جاهدة على تحقيق الرضا الوظيفي، وينعكس هذا الرضا على سلوك العاملين من خلال زيادة انتماءهم وولاءهم للمنظمة وأداء العمل بدرجة عالية من الكفاءة، على اعتبار أن الفرد الراضي عن عمله أكثر كفاءة وفعالية من زميله غير الراضي عن عمله، لذا تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من جهة، وتم توضيح علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي من جهة أخرى، سنحاول في هذا الفصل اختبار تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي من خلال إسقاط ذلك على الشركة الإفريقية للزجاج لتكون محلا للدراسة الميدانية ، بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وفقا لآراء المفردات المشمولة بالبحث.

وعلى إثر ذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق لطريقة وأدوات الدراسة، بالإضافة إلى عرض نتائج

الدراسة ومناقشتها حسب المباحث التالية:

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يتطلب التقيد بمجموعة من الضوابط والمراحل المنهجية، حيث سيتم أولاً توضيح مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى التعريف بأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان والتي تم استخدامه للتمكن من الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات والتأكد من صحتها.

المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية

أولاً- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المتغيرات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث"¹، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج والبالغ عددهم إلى غاية إجراء هذه الدراسة 200 عامل.

وقبل التطرق إلى تحديد عينة الدراسة يجرى التعريف بداية بمكان إجراء الدراسة الميدانية المتمثل في الشركة الإفريقية للزجاج التي أنشأت سنة 1982م بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل، وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997م برأس مال قدره 500000000 دج.

تقع الشركة الإفريقية شمال مدينة جيجل، تبعد عنها مسافة 17 كلم، ومن الغرب دائرة الطاهير بمسافة 2,5 كلم، وبمسافة 6 كلم عن ميناء "جن جن"، ومحطة (SNTF)، كما تقدر مساحة الشركة ب 17 هكتار. بلغت اليد العاملة بها عام 1995م إلى 600 عامل لتتقلص عام 2014م إلى 299 عامل. أما في سنة 2019 فقد بلغ عدد العمال بهذه الشركة 200 عامل.

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنياً في ثلاثة مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة النشأة 1982-1987

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجاته، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNYC) والشركة الفرنسية (TECHNIR) سنة 1982م وذلك لانجاز: 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي.

تم انجاز المشروع بين سنتي 1982 و 1986 وعرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عملياً في الإنتاج في 1 أوت 1987م خلال مدة الانجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي:

- مؤسسة SNIC: 1982-1984: انجاز.

¹ دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2007، دار الحامد، الأردن، 2007، ص156.

- مؤسسة EDIC: 1984-1986: متابعة الأشغال.

- مؤسسة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986م: الاستغلال.

المرحلة الثانية: مرحلة التوسع 1987 - 1996

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة في تلك الفترة تم تسطير برنامج توسيع وحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، وتمثلت هذه المشاريع في انجاز:

1- وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، زجاج جانبي وخلفي، زجاج مصفف، زجاج مقاوم، زجاج مصقع. ولقد بدأت في الإنتاج سنة 1992م وأنجزت من طرف شركة فنندية مثل: الطاقة النظرية للإنتاج: زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 2000.00 وحدة سنويا. زجاج مصفف 80.000 م/سنويا.

الزجاج الأمني: مجال استعمال المنتج: منتج الزجاج الأمني وبسبب خاصته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء، الأمن مثل:

- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات وآلات الأشغال العمومية.
- الزجاج الأمني المصفف الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، وكالات التأمينية، المتاحف، السجون... الخ.

أهم زبائن الشركة بالنسبة لزجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات والشاحنات برويبة SNVE.
- شركة صناعة العتاد العمومية بقسنطينة ENMTP.
- الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.
بالنسبة للزجاج المصفف والزجاج المقاوم: شركة البناء مثل ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

2- وحدة جديدة للزجاج السائل: تضم هذه الوحدة ثلاثة خطوط للإنتاج: الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994م في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة وينتهي سنة 1996م لأسباب تجارية مرتبطة بعدم استبعاد السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب، ولمواجهة إشكالية استغلال هذين الخطين لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا كمادة أولية لصناعة المنظفات.

أهم الزبائن الشركة:

- شركة ENAD: صناعة المنظفات.

- شركة هنكل (HENKEL).

الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المطبوع: 15000 طن/سنويا

- سيليكات الصودا: 12000 طن/سنويا

3- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية: تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل رمل، السيليس، الدولوميت... الخ ونشاط هذه الوحدة يمثل أهم ورشة مدعمة بالمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE وانطلقت سنة 1994م.

طاقة الإنتاج النظرية:

- رمل السيليس 30000 طن /س.

- معالجة الدولوميت.

- معالجة الكالكير.

المرحلة الثالثة: مرحلة الاستقلال منذ 1997م

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلالياتها عن الشركة الأم في جانفي 1997م، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية.

ولقد أدى تطور الشركة إلى زيادة أهميتها في النشاط الاقتصادي، حيث أصبحت تتعامل مع

قطاعات مختلفة نظرا للاستخدامات المتعددة المرتبطة بالمادة الزجاجية.

تلعب صناعة الزجاج دورا فعالا في تطوير اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه

المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها قطاع البناء، صناعة زجاج السيارات والصناعة الكهرومنزلية، وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة في كونها:

1- تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل في القطاع الجغرافي.

2- لها نفس الأهمية في المجال الصناعي، حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى.

3- تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج في المجال الاقتصاد الوطني، وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية لسيارات الصناعات بالروبية، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، وشركات التنظيف.

وتهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

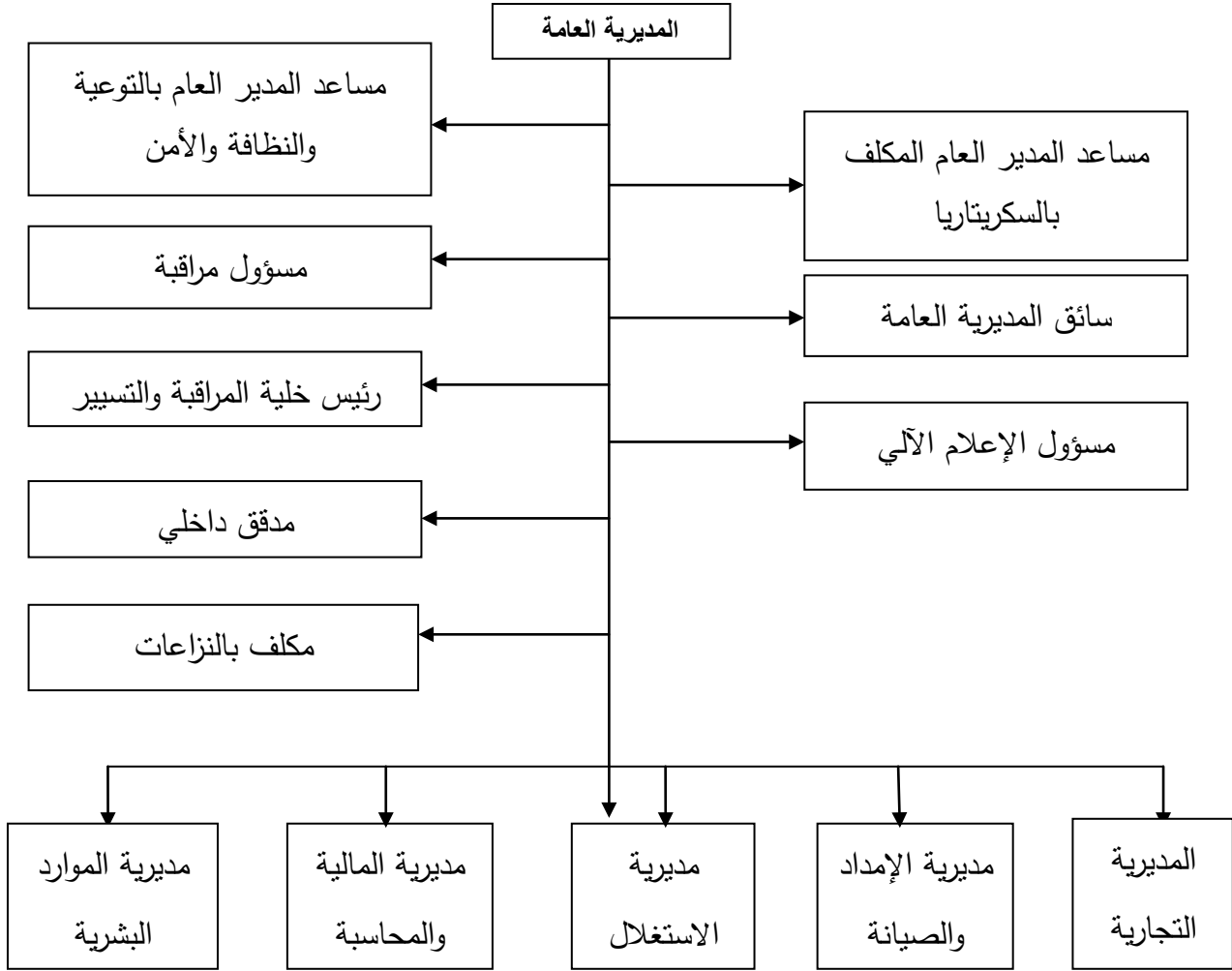
- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها إلى الأسواق العالمية.

ويمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

ثانياً- عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، وكذا تقيد الدراسة بمجال زمني محدد تم اللجوء إلى اختيار عينة من مجتمع الدراسة، هذه الأخيرة التي تعرف على أنها: " جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة، تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع بقصد التعرف على خصائص المجتمع"¹.

وقد تم اختيار عينة عشوائية حيث تم توزيع 132 استمارة وتم استرجاع 100 استمارة، منها 97 استمارة صالحة للدراسة.

وعليه قدرت عينة الدراسة بـ 97 فرد من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 200 عامل أي ما نسبته 48.5%، وقد اعتمدنا في توزيع الاستمارات على التسليم المباشر، والهدف من ذلك هو شرح لمفردات العينة

¹ صابري عزام، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص17.

العبارات المبهمة لديهم من أجل ملء الاستمارات بصدق ودقة وموضوعية، حيث استغرقنا في توزيعه واسترجاعه أسبوع، ويمكن توضيح مخرجات توزيع الاستبيان في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	132	عدد الاستمارات الموزعة
24.25%	32	عدد الاستمارات المفقودة
75.75%	100	عدد الاستمارات المسترجعة
03%	03	عدد الاستمارات الغير صالحة للدراسة
97%	97	عدد الاستمارات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة، يجب تحليل هذه البيانات وتفسيرها عن طريق استخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكيفية والكمية التي تسعى للإجابة على إشكالية الدراسة، والكشف عن مدى صحة أو عدم صحة فرضياتها، وتتكون عملية تحليل البيانات من 3 مراحل تتمثل في:

أولاً- مرحلة تهيئة البيانات للتحليل

تتم هذه المرحلة عبر ثلاث خطوات: مراجعة المعلومات، تبويبها، ثم تفرغها.

1- مراجعة البيانات

يتم القيام بمراجعة البيانات المجمعة بهدف التأكد من عدم وجود إجابات ناقصة أو استمارات غير صالحة للدراسة، إذ تم استرجاع 100 استمارة فقط من العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة البالغة 132 استمارة، وقد تم استبعاد ثلاث استمارات غير صالحة للدراسة لعدم اكتمال بياناتها، ليكون في النهاية عدد الاستمارات القابلة للتحليل 97 استمارة والذي يقل على عدد الاستمارات المسترجعة بـ3 استمارات.

2- تبويب البيانات

تم استخدام طريقة الترميز لأسئلة الاستبيان لتسهيل عملية إدخالها في الحاسوب والتعامل معها، حيث تم في هذه المرحلة:

- ترقيم الاستمارات المسترجعة من 1 إلى 97.

- وضع رمز هوية تسلسلي لكل عبارة من عبارات الاستمارة المتعلقة بالمحورين الثاني والثالث من محاور الاستبيان، من Q1 إلى Q19 بالنسبة للثقافة التنظيمية أي المحور الثاني، ومن Q20 إلى Q39 للمحور الثالث وهو الرضا الوظيفي.

- وضع رقم هوية لكل إجابة من إجابات الأسئلة من 1 إلى 5 بحسب مقياس Likert الخماسي.

3- تفرغ البيانات

بعد الانتهاء من عملية الترميز للاستمارات وأسئلتها وإجاباتها قمنا بإدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) الذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS).

ثانياً- مرحلة تحليل المعلومات

لدراسة دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على كميات كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات، الانحرافات. وضمن الإحصاء الاستدلالي لمعاملات الارتباط.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- المدى: يستخدم لتحديد طول الفئات لمقياس ليكرت المستخدم في المحور الثاني والثالث من الاستبيان، حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس.

2- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة الدراسة.

3- الرسوم البيانية: تم استخدامها لتوضيح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة بشكل أفضل.

4- المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ويساعد ذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

5- الانحراف المعياري: تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للدراسة عن متوسطها الحسابي، فالانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات الأفراد لكل عبارة، حيث كلما اقتربت قيمته إلى الصفر دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت إجابات الأفراد.

6- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): استخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار وجود أو عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما استخدم أيضاً لاختبار الفرضيات.

7- معامل الثبات (Cronbach Alpha): تم حساب معامل الثبات ألفا كرونهاخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

8- معامل الالتواء والتفطح: يستخدم للتأكد من أن المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يجب أن تكون قيمة معامل الالتواء بين $(-3 < sk < +3)$ ، أما فيما يخص التفطح فيجب أن يكون أقل من 20.

09- اختبار التجانس (T-test): تم استخدام اختبار التجانس للعينتين المستقلتين، لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول متغير الجنس.

10- اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً للخصائص التالية: السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

أولاً- تصميم أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، باعتباره الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة، إذ تم تصميمه بطريقة مبسطة حيث احتوى على عبارات واضحة وسهلة اعتماداً على الجانب النظري، وذلك من أجل جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، في ضوء الفرضيات والتساؤلات الخاصة بها وبما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، كما أن الإجابة على عبارات الاستبيان كانت وفق منهج الإجابات المغلقة بهدف تسهيل عملية تفسير النتائج.

وقد تم إعداد الاستبيان كالتالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل جمع المعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لتجميع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحه المشرف.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم التوجيه والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم من العبارات.
- الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات. (انظر الملحق رقم 1)
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.
- واشتمل الاستبيان على المحاور التالية:
- **المحور الأول: خصائص عينة الدراسة**
- يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة.

- المحور الثاني: المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل للدراسة في الثقافة التنظيمية، حيث يتضمن مجموعة من العبارات لتحديد واقع الثقافة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج، ويشتمل هذا المحور على الأبعاد التالية:

- * **البعد الأول:** يتعلق بالقيم الثقافية ويتضمن العبارات من 1 إلى 5.
- * **البعد الثاني:** يتعلق بالعادات والتقاليد ويتضمن العبارات من 6 إلى 10.
- * **البعد الثالث:** يتعلق بالبيئة المادية ويتضمن العبارات من 11 إلى 15.

* **البعد الرابع:** يتعلق بنوع الثقافة السائدة ويتضمن العبارات من 16 إلى 19.

- **المحور الثالث: المتغير التابع**

يتمثل المتغير التابع للدراسة في الرضا الوظيفي، ويقاس بالعبارات من 20 إلى 39، ويشتمل هذا المحور على الأبعاد التالية:

* **البعد الأول:** يتعلق بالرضا عن الأجر ويتضمن العبارات من 20 إلى 23.

* **البعد الثاني:** يتعلق بالرضا عن محتوى العمل ويتضمن العبارات من 24 إلى 28.

* **البعد الثالث:** يتعلق بالرضا عن طبيعة الإشراف ويتضمن العبارات من 29 إلى 34.

* **البعد الرابع:** يتعلق بالرضا عن جماعات العمل ويتضمن العبارات من 35 إلى 39.

كما اشتمل الاستبيان على مقدمة ويتم في هذا الجزء تعريف أفراد العينة بالدراسة وأهميتها وتعريفهم بهدفها الأكاديمي، كما تتضمن أيضاً تحفيز وتشجيع المستقضي منهم للإجابة عن الاستبيان ويتم الإشارة إلى أن إجاباتهم هامة ومفيدة لأغراض البحث، وأن المعلومات ستستخدم لغايات البحث وأنه ستعامل بشكل سري، كما يتم التعريف بموضوع الدراسة المزمع إجراؤها داخل الشركة.

وقد اعتمدنا في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت (likert) الخماسي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت (likert)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
5	4	3	2	1

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008، ص 23.

ويغية تحديد مجال كل فئة الذي يعبر على درجة المو افقة تم تحديد ما يلي:

- **المدى:** يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة حسب المعطيات المتوفرة المراد تحليلها، وحسب

مقياس ليكرت يكون المدى كما يلي: (1-5) أي المدى = 4

- **طول الفئة:** هو تلك العلاقة بين المدى وعدد الدرجات، فيكون طول الفئة = (5/4)

أي طول الفئة = 0.8

وهكذا يكون مجال كل فئة كما يلي:

الجدول رقم (03): جدول التوزيع لمقياس ليكرت (likert)

المجال	مجالات الموافقة	الاستجابة	درجة الموافقة
الأول	من 1 إلى 1.80	غير موافق تماماً	ضعيفة جداً
الثاني	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيفة
الثالث	من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسطة
الرابع	من 3.41 إلى 4.20	موافق	مرتفعة
الخامس	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (02).

وعليه، إذا كانت قيمة المتوسط ضمن المجال [1 - 1.80] فإن اتجاه المستقصي منهم يكون غير موافق تماماً، وعليه فإن درجة الموافقة تكون ضعيفة جداً، أما إذا كانت قيمة المتوسط للعبارات ضمن المجال [1.81 - 2.60] فإن اتجاه المستقصي منهم يكون غير موافق، وعليه فإن درجة الموافقة تكون ضعيفة، وإذا كانت قيمة المتوسط ضمن المجال [2.61 - 3.40] فإن اتجاه المستقصي منهم يكون محايد، وعليه فإن درجة الموافقة تكون متوسطة، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [3.41 - 4.20] فإن اتجاه المستقصي منهم يكون موافق، وعليه فإن درجة الموافقة تكون مرتفعة، وإذا كانت قيمة المتوسط ضمن المجال [4.21 - 5] فإن اتجاه المستقصي منهم يكون موافق بشدة، وعليه فإن درجة الموافقة تكون مرتفعة جداً.

ثانياً- صدق أداة الدراسة

لاختبار صدق أداة الدراسة اعتمدنا على طريقة الخبراء لاختبار الصدق الظاهري، وطريقة معاملات الارتباط بيرسون لاختبار الصدق البنائي أو الداخلي.

1- الصدق الظاهري (طريقة الخبراء)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل (انظر الملحق 02)، وطلب منهم تقييم وإبداء الرأي حول محاور وفقرات الاستبيان وذلك بإعطاء بعض الملاحظات القيمة، وبناء على تلك الملاحظات أجريت تعديلات في صياغة بعض العبارات وحذف بعضها، إلى أن أصبح في صورته النهائية، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان والتأكد من أن مضمون العبارات يتوافق مع أدبيات الدراسة الحالية والمتعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

2- الصدق الداخلي أو البنائي (طريقة معاملات الارتباط)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم توضيح مدى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات

الارتباط بيرسون (Pearson) وذلك لمعرفة درجة ارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه، لعينة مكونة من (97) مفردة.

2-1- صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الثقافة التنظيمية مع البعد الذي تنتمي إليه وبين كل بعد مع محور الثقافة التنظيمية تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له وبين كل بعد والدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية كما يلي: (انظر الملحق رقم 03)

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

يبين الجدول معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (القيم التنظيمية) والبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط لعبارات بعد القيم التنظيمية

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تساعدني القيم السائدة في الشركة على العمل.	0.687**	0.000
02	توجد قواعد تمكني من التمييز بين الخطأ والصواب.	0.683**	0.000
03	ألتزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الشركة.	0.638**	0.000
04	تشجعتني إدارة الشركة على تقديم أفكار جديدة.	0.683**	0.000
05	أعتبر الوقت عنصر مهم ينبغي عدم إضاعته.	0.459**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (القيم التنظيمية) ضمن المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.459) و(0.687) وهو ما يدل على وجود ارتباط موجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العادات والتقاليد

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط لعبارات بعد العادات والتقاليد

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	تبذل الشركة جهود كبيرة لتطوير قدراتي.	0.620**	0.000
07	تهتم الشركة بتوسيع دائرة مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.	0.656**	0.000
08	يتم الاستماع إلى شكواي عندما أواجه مشكلة في العمل.	0.735**	0.000
09	تضع الشركة لافتات لتوضيح الاتجاهات والأقسام داخلها.	0.544**	0.000
10	يرتدي جميع الموظفين بالشركة ملابس خاصة بالعمل كل حسب تخصصه.	0.613**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (العادات والتقاليد) ضمن المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.544) و(0.735) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي موجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد البيئة المادية

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط لعبارات بعد البيئة المادية

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	مستوى التهوية مناسب في مكان عملي.	0.705**	0.000
12	أعمل في بيئة عمل خالية من التلوث.	0.693**	0.000
13	يعم الهدوء في مكان عملي.	0.711**	0.000
14	مكان عملي مصمم بشكل جيد.	0.719**	0.000
15	الترتيب الجيد لمكان عملي يساعدني على أداء عملي.	0.519**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (البيئة المادية) ضمن محور الثقافة التنظيمية والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين

كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.519) و(0.719) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد نوع الثقافة السائدة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط لعبارات بعد نوع الثقافة السائدة

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	يوجد توافق بين قيم الشركة وقيمي الشخصية.	0.655**	0.000
17	أشعر أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي تتوافق مع قيم وقواعد سلوك زملائي.	0.725**	0.000
18	توجد لغة مشتركة للاتصال بيني وبين زملائي.	0.717**	0.000
19	تشجع الشركة على تبادل المعارف بيني وبين زملائي.	0.729**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (نوع الثقافة السائدة) ضمن المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) والمعدل الكلي لفرقاته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.655) و(0.729) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

- الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول (الثقافة التنظيمية)

جدول رقم (08): الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "الثقافة التنظيمية"

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	القيم التنظيمية	0.813**	0.000
02	العادات والتقاليد	0.853**	0.000
03	البيئة المادية	0.748**	0.000
04	نوع الثقافة السائدة	0.728**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط محصورة بين (0.728) و(0.853) وهي جميعها قيم موجبة تدل على وجود ارتباط قوي وموجب، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة

أقل من (0.05) وهذا يعني أن أبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي لإمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-2 صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الرضا الوظيفي مع البعد الذي تنتمي إليه تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له كما يلي: (انظر الملحق رقم 04)

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لعبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20	الأجر الذي أتقاضاه عادل مقارنة بزملائي في نفس الموقع الوظيفي.	0.504**	0.000
21	الأجر الذي أتقاضاه عادل مقارنة بالمؤسسات العاملة في نفس القطاع.	0.293**	0.000
22	يتناسب أجري مع الجهد الذي أبذله في العمل.	0.535**	0.000
23	يعتبر أجري كافيا لإشباع حاجياتي.	0.411**	0.000
24	تتوافق متطلبات وظيفتي مع قدراتي وإمكانياتي.	0.591**	0.000
25	يتميز عملي بالتنوع في المهام.	0.503**	0.000
26	أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء عملي.	0.601**	0.000
27	أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي.	0.533**	0.000
28	تتميز أهداف وظيفتي بالوضوح.	0.568**	0.000
29	يتميز مشرفي بقدرة عالية على تحميس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.	0.653**	0.000
30	أخذ من سلوكيات مشرفي قدوة لي.	0.598**	0.000
31	مشرفي يكسبني الرغبة في العمل.	0.569**	0.000
32	يعاملني مشرفي بعدالة وإنصاف.	0.563**	0.000
33	يتقبل مشرفي آرائي بصدر رحب.	0.677**	0.000
34	كثيرا ما أسمع عبارات الشكر والتحفيز من مشرفي.	0.406**	0.000
35	توجد علاقات ودية بيني وبين زملائي.	0.281**	0.000
36	أتعاون مع زملائي في حل مختلف مشاكل العمل.	0.417**	0.000
37	أحصل على الدعم والمساعدة من زملائي في العمل.	0.452**	0.000
38	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي في العمل.	0.308**	0.000
39	أتخلى عن مصالح الخاصة لمساعدة زملائي.	0.123**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.123) و(0.677) وهو ما يدل على وجود ارتباط موجب، أي اتساق هذه العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه.

ثالثاً- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه، ومعامل الثبات (Cronbach Alpha) يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان الثبات منخفضاً. حيث يمكننا الحكم على الاستبيان بأنه يمتنع بدرجة عالية من الثبات إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.60)، ويمكن توضيح قيم هذا المعامل في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): قيم معامل الثبات

النتيجة	قيم معامل الثبات
غير كافي	أصغر من 0.60
مقبول	بين 0.60 و 0.70
جيد	بين 0.70 و 0.80
جيد جدا	بين 0.80 و 0.90
النظر في تخفيض عدد العبارات	أكثر من 0.90

Source: Manu Carricano, Fanny poujol, **Analyse de données avec SPSS**, Pearson Education, Paris, 2008, P53 .

للتحقق من درجة ثبات المقياس وأن الاستبيان قادر على إعطاء إجابات ثابتة، قمنا بتوزيع الاستبيان على عمال الشركة الإفريقية للزجاج، وبعد استرجاعه قمنا بإدخال البيانات إلى برنامج (SPSS)، وباستعمال معامل ألفا كرونباخ تبين أن ثبات محاور الدراسة كانت كما في الجدول التالي: (انظر الملحق رقم 05)

الجدول رقم (11): معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.848	19	الثقافة التنظيمية
0.828	20	الرضا الوظيفي
0.898	39	ثبات أداة الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

- يتضح من الجدول أن معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني (الثقافة التنظيمية) تجاوز (60%)، حيث بلغ (84.8%) بمعنى أن المحور الثاني يتميز بدرجة ثبات ممتازة.
 - معدل الثبات بالنسبة للمحور الثالث (الرضا الوظيفي) تجاوز معدل (60%) حيث بلغ (82.8%) أي أن هذا المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
 - معامل الثبات ألفا كرونباخ للعبارات المكونة للاستبيان ككل تجاوز معدل (60%)، حيث بلغ (89.8%) مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
- وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبذلك يكون الاستبيان قابلاً للتوزيع.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، تم الحصول على كم كبير من المعطيات التي سيتم تبويبها وتفسيرها، معتمدين في ذلك على التقنيات والأساليب الإحصائية المتبناة في التحليل، لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، إضافة إلى عرض وتحليل اتجاهات عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان، إلى جانب اختبار نموذج الدراسة والفرضيات الموضوعية.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

تتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنها الاستبيان في شكل بيانات تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة. (انظر الملحق رقم 06)

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

كان توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

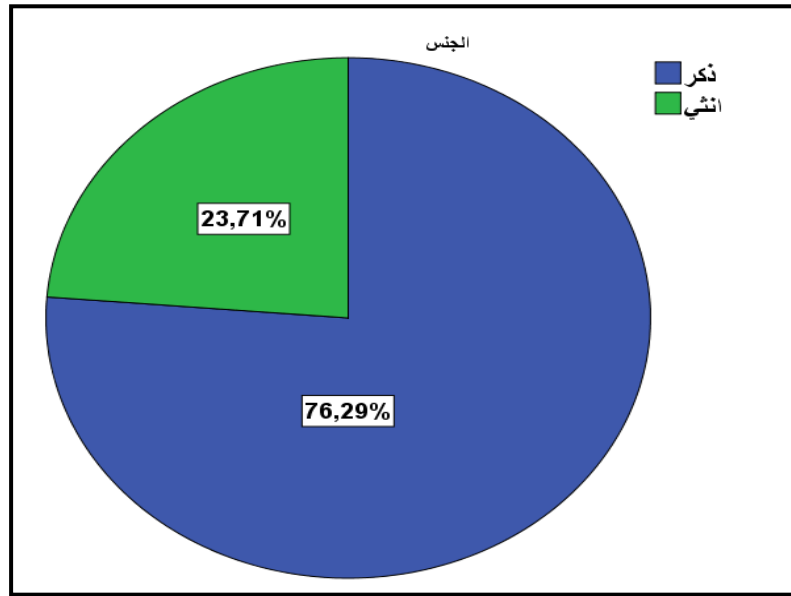
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	74	76.3%
أنثى	23	23.7%
المجموع	97	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في الشركة محل الدراسة تفوق نسبة الإناث بفارق كبير، حيث بلغ عدد الذكور (74) مفردة أي ما نسبته (76.3%)، في حين بلغ عدد الإناث (23) مفردة، أي ما نسبته (23.7%) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل بالشركة الذي يتطلب قوة وجهد بدني كبير مما جعل فئة الذكور تفوق فئة الإناث، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك:

شكل رقم (06): نسبة توزيع الذكور والإناث لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

2- توزيع أفراد العينة حسب السن

كانت إجابات مفردات العينة حول هذا المتغير كما في الجدول التالي:

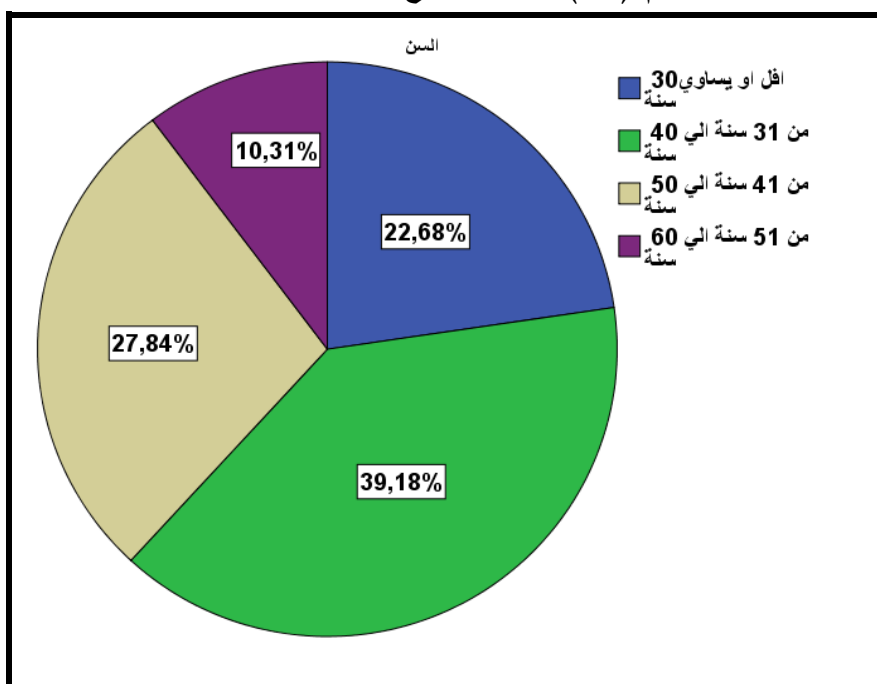
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
%22.7	22	أقل أو يساوي 30 سنة
%39.2	38	من 31 إلى 40 سنة
%27.8	27	من 41 إلى 50 سنة
%10.3	10	من 51 إلى 60 سنة
%100	97	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة والتي تقدر بـ (39.2%) من إجمالي أفراد العينة، وتليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة قدرها (27.8%)، أما بالنسبة للفئة العمرية أقل أو يساوي 30 سنة بلغت نسبتها (22.7%) وأخيرا الفئة من 51 إلى 60 سنة فكانت نسبتها (10.3%)، وتعكس هذه النتيجة مدى اهتمام الشركة بالاستفادة من الطاقات الشبابية التي تتميز بالحيوية والنشاط والقدرة على بذل جهود كبيرة في العمل من أجل تحقيق أهدافها، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك.

شكل رقم (07): نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

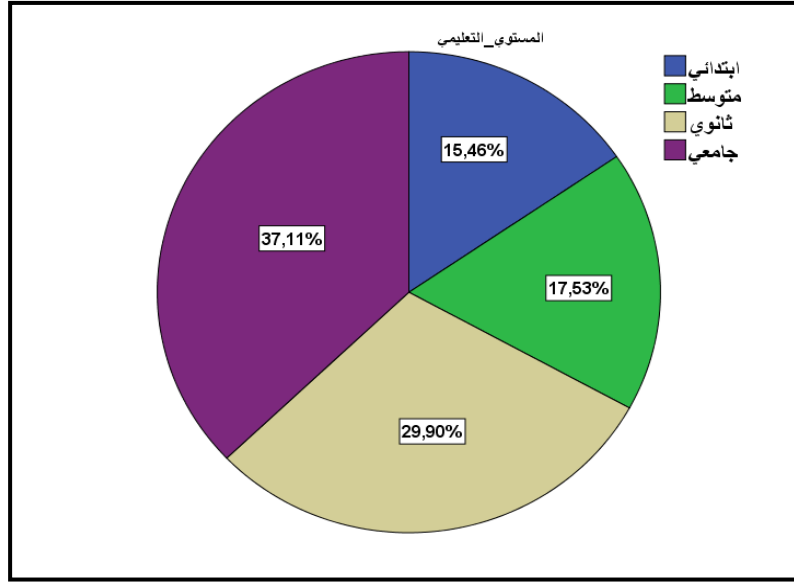
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15.5%	15	ابتدائي
17.5%	17	متوسط
29.9%	29	ثانوي
37.1%	36	جامعي
100%	97	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة فيما يخص المستوى التعليمي مثلتها نسبة الجامعيين والتي قدرت بـ (37.1%)، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة (29.9%)، أما النسبة الأقل فتمثلت في فئة ذوي المستوى العلمي المتوسط والابتدائي والتي قدرت بـ (17.5%) و(15.5%) على الترتيب، وهذا يدل على أن أغلب الأفراد لديهم مستوى تعليمي عالي، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك:

شكل رقم (08): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

كان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

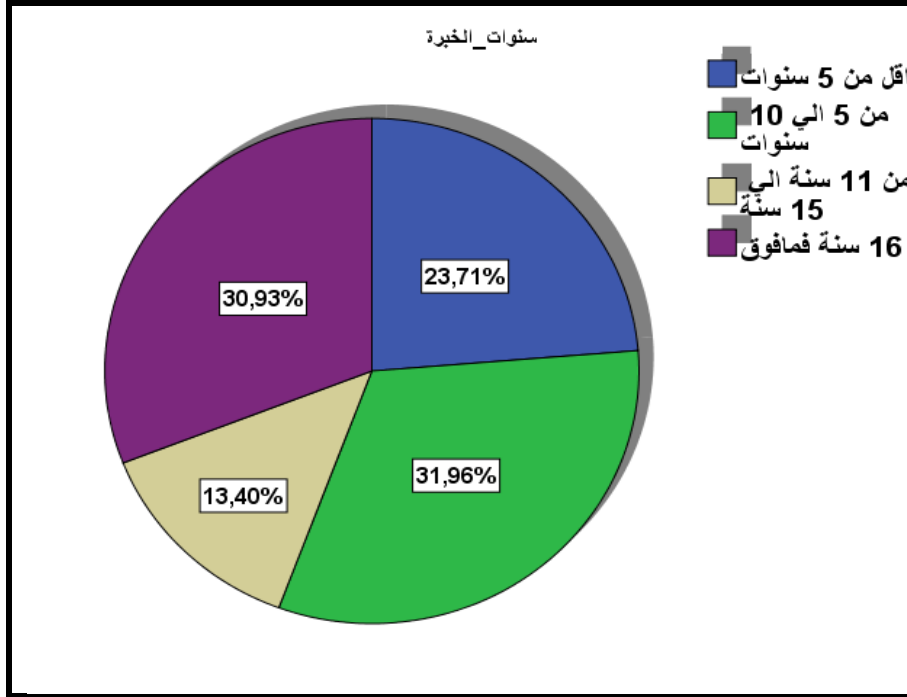
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	23.7%
من 5 إلى 10 سنوات	31	32%
من 11 إلى 15 سنة	13	13.4%
16 سنة فما فوق	30	30.9%
المجموع	97	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم بالشركة من 5 إلى 10 سنوات وقدرت نسبتها بـ (32%)، تليها نسبة (30.9%) من الأفراد الذين سنوات الخبرة لديهم 16 سنة فما فوق، أما نسبة الأفراد الذين كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات كانت (23.7%)، أما النسبة الأقل فكانت للفئة من 11 إلى 15 سنة وقدرت بـ (13.9%)، وعليه يمكن القول بأن غالبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم خبرة تفوق 5 سنوات بنسبة (76.3%)، وهذا يعني أن الشركة تعتمد على العمال الذين لديهم سنوات خبرة طويلة في العمل والذي له أثر إيجابي على تنمية قدرات العمال ومهاراتهم واكتساب معرفة أكثر في

مجال العمل، وذلك بهدف تحقيق الشركة المزيد من التقدم والوصول إلى أرقى المستويات ، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك:

شكل رقم (09): نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة

لتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان ، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقتهم على كل عبارة، وبعد ذلك تم ترتيب العبارات المكونة لكل بعد.

أولاً- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حول المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

تمثل الثقافة التنظيمية المتغير المستقل، لذا سيتم تحليل وتفسير اتجاهات العينة حول عبارات هذا المتغير لمعرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل عبارة، وتمثل أبعادها في: القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية، ونوع الثقافة السائدة، وتم حساب المتوسطات الحسابية لاختيار درجة الموافقة عن كل عبارة، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية، إضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لكل بعد. (انظر الملحق رقم 07)

1- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو البعد الأول (القيم التنظيمية)

تمثل القيم التنظيمية البعد الأول للثقافة التنظيمية، وتم تغطية هذا البعد من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام من (1) إلى (5)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم (16): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد القيم التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
05	متوسطة	1.240	3.041	1- تساعدني القيم السائدة في الشركة على العمل.
03	مرتفعة	1.061	3.494	2- توجد قواعد تمكيني من التمييز بين الخطأ والصواب.
02	مرتفعة	1.049	3.958	3- ألتزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الشركة.
04	متوسطة	1.374	3.082	4- تشجعني إدارة الشركة على تقديم أفكار جديدة.
01	مرتفعة	0.912	4.175	5- أعتبر الوقت عنصر مهم ينبغي عدم إضاعته.
/	مرتفعة	0.721	3.550	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يوضح الجدول إجابات وآراء أفراد العينة في الشركة محل الدراسة عن عبارات البعد الأول أي القيم التنظيمية، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس متوسطاتها الحسابية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.175) وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة، وهذا يعني أن العمال في الشركة يعتبرون الوقت عنصر مهم ويسعون لتجنب إضاعته. وجاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.958) وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة، مما يؤكد على أن العمال يلتزمون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها قوانين العمل داخل الشركة، تليها العبارة رقم (2) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.494) وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة، وهذا يعني أنه توجد بالشركة قواعد تمكن العمال من التمييز بين الخطأ والصواب، وتليها العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي قدره (3.082) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن الشركة تشجع العمال على تقديم أفكار جديدة بدرجة متوسطة، وجاءت في الترتيب الخامس والأخير العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي قدره (3.041) وهو يقع في منطقة محايد، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، أي أن القيم السائدة في الشركة مشجعة على العمل بدرجة متوسطة.

بشكل عام يمكن القول أن القيم التنظيمية على مستوى الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.550)، وهو يقع ضمن المجال [3.41- 4.20] وهذا يعني أن أفراد العينة يقررون أن مستوى الالتزام بالقيم التنظيمية في المؤسسة مرتفع.

2- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو البعد الثاني (العادات والتقاليد)

تمثل العادات والتقاليد البعد الثاني للثقافة التنظيمية، وتم تغطية هذا البعد من خلال العبارات الواردة في الاستبيان من (6) إلى (10)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم (17): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد العادات والتقاليد

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
04	ضعيفة	1.109	2.494	6- تبذل الشركة جهود كبيرة لتطوير قدراتي
05	ضعيفة	1.096	2.412	7- تهتم الشركة بتوسيع دائرة مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
02	متوسطة	1.277	3.051	8- يتم الاستماع إلى شكاوي عندما أواجه مشكلة في العمل
01	مرتفعة	1.214	3.762	9- تضع الشركة لافتات لتوضيح الاتجاهات والأقسام داخلها
03	متوسطة	1.333	3.051	10- يرتدي جميع الموظفين بالشركة ملابس خاصة بالعمل كل حسب تخصصه
/	متوسطة	0.765	2.954	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يوضح الجدول إجابات وآراء أفراد العينة في الشركة محل الدراسة عن عبارات البعد الثاني أي العادات والتقاليد، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس متوسطاتها الحسابية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.762) وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة، وهذا يعني أن الشركة تضع لافتات لتوضيح الاتجاهات والأقسام داخلها، في حين احتلت العبارة رقم (08) و(10) المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بنفس المتوسط الحسابي والذي قدره (3.051)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن إدارة الشركة تستمع للعمال في حال مواجهتهم مشاكل في العمل بدرجة متوسطة، كما تقوم إدارة الشركة بتوفير ملابس للعمال كل حسب تخصصه، في حين احتلت العبارة رقم (6) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.494)، وهو يقع في منطقة غير موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت ضعيفة، وهذا ما يؤكد أن الشركة لا تبذل جهود كبيرة لتطوير قدرات العاملين، وجاءت في الترتيب الخامس والأخير العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي قدره (2.412) وهو يقع في منطقة غير موافق، كما أن درجة الموافقة جاءت ضعيفة وهذا يعني أن الشركة لا تسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية.

وبشكل عام يمكن القول أن العادات والتقاليد على مستوى الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة وهذا وفق مقياس ليكرت، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.954)، وهو يقع ضمن المجال [2.6-3.40] وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط من الالتزام بللعادات والتقاليد في الشركة محل الدراسة.

3- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو البعد الثالث (البيئة المادية)

تمثل البيئة المادية البعد الثالث للثقافة التنظيمية، وتم تغطية هذا البعد من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم (18): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد البيئة المادية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
02	متوسطة	1.289	2.938	11- مستوى التهوية مناسب في مكان عملي.
04	ضعيفة	1.258	2.536	12- أعمل في بيئة عمل خالية من التلوث.
05	ضعيفة	1.438	2.014	13- يعم الهدوء في مكان عملي.
03	متوسطة	1.195	2.680	14- مكان عملي مصمم بشكل جيد.
01	متوسطة	1.111	3.371	15- الترتيب الجيد لمكان عملي يساعدني على أداء مهامي.
/	متوسطة	0.847	2.866	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يوضح الجدول إجابات وآراء أفراد العينة عن عبارات البعد الثالث أي البيئة المادية، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس متوسطاتها الحسابية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة (15) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.371)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن الترتيب الجيد لمكان العمل يساعد العمال على أداء مهامهم، في حين احتلت العبارة (11) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.932)، وهو يقع أيضاً في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا ما يؤكد أن مستوى التهوية متوسط في مكان العمل، واحتلت العبارة (14) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.680)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن درجة إتقان تصميم مكان العمل متوسطة. وتليها العبارة رقم (12) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.536) وهو يقع في منطقة عدم الموافقة بدرجة موافقة ضعيفة ، وهذا يعني أن العمال يؤدون عملهم في بيئة ملوثة، أما العبارة رقم (13) فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.014)، ويقع هو الآخر

في منطقة غير موافق على سلم ليكرت بدرجة موافقة منخفضة، وهذا يعني أن الضجيج يسود في مكان العمل.

بشكل عام يمكن القول أن إجابات أفراد العينة حول ظروف البيئة المادية على مستوى الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.866) وهو يقع ضمن المجال [2.61 - 3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود بيئة مادية مناسبة وذلك بمستوى متوسط.

4- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو البعد الرابع (نوع الثقافة السائدة)

تمثل نوع الثقافة السائدة البعد الرابع للثقافة التنظيمية، وتم تغطية هذا البعد من خلال العبارات الواردة في الاستبيان من (16) إلى (19)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم (19): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد نوع الثقافة السائدة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
03	متوسطة	1.127	2.979	16- يوجد توافق بين قيم الشركة وقيمي الشخصية.
02	متوسطة	1.106	3.061	17- أشعر أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي تتوافق مع قيم وقواعد سلوك زملائي في العمل.
01	متوسطة	1.074	3.381	18- توجد لغة مشتركة للاتصال بيني وبين العمال الآخرين.
04	متوسطة	1.253	2.969	19- تشجع الشركة على تبادل المعارف بيني وبين زملائي.
/	متوسطة	0.806	3.097	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة في الشركة محل الدراسة عن عبارات البعد الرابع أي نوع الثقافة السائدة، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس متوسطاتها الحسابية، وفي هذا الإطار جاءت جميع العبارات المكونة لهذا البعد بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت متوسطاتها الحسابية ضمن المجال [2.61 - 3.40] مما يعني وقوعها في منطقة محايد على سلم القياس، وهذا يعني أنه يوجد توافق بين قيم الشركة وقيم العامل من جهة وبين قيمه وقيم زملائه في العمل من جهة أخرى حيث توجد لغة اتصال مشتركة بين العمال في الشركة، مع تشجيع هذه الأخيرة لتبادل المعارف بين العمال إلا أن درجة الاهتمام تبقى غير كافية.

بشكل عام يمكن القول أن نوع الثقافة القوية على مستوى الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,097) وهو يقع ضمن المجال

[2.61- 3.40] وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط حول نوع الثقافة السائدة في الشركة.

05- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغير الثقافة التنظيمية

سيتم تقييم مستوى الثقافة التنظيمية بالشركة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأبعاد هذا المتغير مجتمعة.

جدول رقم (20): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
01	مرتفعة	0.721	3.550	القيم التنظيمية	01
03	متوسطة	0.765	2.954	العادات والتقاليد	02
04	متوسطة	0.847	2.868	البيئة المادية	03
02	متوسطة	0.806	3.097	نوع الثقافة السائدة	04
/	متوسطة	0.616	3.118	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

على ضوء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة المشمولين بالدراسة يؤكدون على وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد مجتمعة (3.118) وهو يقع ضمن المجال [2.61- 3.40].

كما يتضح من الجدول التفاوت في أبعاد الثقافة التنظيمية على الرغم من التقارب فيما بينها ، حيث يأتي بعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.550) وهو الأكبر ما بين متوسطات درجة الموافقة على كل من بعد نوع الثقافة السائدة الذي جاءت في المرتبة الثانية، وبعد العادات والتقاليد الذي جاء في المرتبة الثالثة، وفي مرتبة متأخرة بعد البيئة المادية.

ثانيا- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حول المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع، لذا سيتم تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة حول عبارات هذا المتغير لمعرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل عبارة ، وتم حساب المتوسطات الحسابية لاختلاف درجة الموافقة على كل عبارة، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية، إضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المحور. (انظر الملحق رقم 8)

الجدول رقم (21): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
16	متوسطة	1.249	2.711	20- الأجر الذي أتقاضاه عادل مقارنة بزملائي في نفس الموقع الوظيفي.
19	ضعيفة	1.218	2.216	21- الأجر الذي أتقاضاه عادل مقارنة بالمؤسسات العاملة في نفس القطاع.
18	ضعيفة	1.255	2.402	22- يتناسب أجري مع الجهد الذي أبذله في العمل.
20	ضعيفة	1.117	1.979	23- يعتبر أجري كافياً لإشباع حاجياتي.
09	متوسطة	1.391	3.144	24- تتوافق متطلبات وظيفتي مع قدراتي وإمكانياتي.
07	متوسطة	1.213	3.195	25- يتميز عملي بالتنوع في المهام.
12	متوسطة	1.309	2.948	26- أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء عملي.
06	متوسطة	1.287	3.226	27- أستطيع أن أشرك برأيي في حل مشكلات عملي.
08	متوسطة	1.230	3.164	28- تتميز أهداف وظيفتي بالوضوح.
15	متوسطة	1.266	2.855	29- يتميز مشرفي بقدرة عالية على تحميس رؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.
14	متوسطة	1.332	2.876	30- أتخذ من سلوكيات مشرفي قدوة لي.
10	متوسطة	1.237	2.989	31- مشرفي يكسبني الرغبة في العمل.
13	متوسطة	1.202	2.948	32- يعاملني مشرفي بعدالة وإنصاف.
11	متوسطة	1.215	2.958	33- يتقبل مشرفي آرائي بصدق ورحب.
17	متوسطة	1.243	2.701	34- كثيراً ما أسمع عبارات الشكر والتحفيز من مشرفي.
01	مرتفعة	0.889	3.977	35- توجد علاقات ودية بيني وبين زملائي
03	مرتفعة	1.057	3.866	36- أتعاون مع زملائي في حل مختلف مشاكل العمل
04	مرتفعة	1.015	3.680	37- أحصل على الدعم والمساعدة من زملائي في العمل
02	مرتفعة	0.837	3.917	38- أحصل على التقدير والاحترام من زملائي في العمل
05	متوسطة	1.258	3.247	39- أتخلى عن مصالح الخاصة لمساعدة زملائي
/	متوسطة	0.581	3.050	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

- يوضح الجدول إجابات وآراء أفراد العينة في الشركة عن عبارات المحور الثالث أي الرضا الوظيفي، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار:
- جاءت العبارة رقم (35) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.977)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة، وهذا يعني وجود علاقات بين العمال في الشركة.
 - احتلت العبارة رقم (38) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.917)، وهو يقع أيضاً في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة، وهذا ما يؤكد أن العلاقات بين العمال يغلب عليها طابع الاحترام.
 - احتلت العبارة رقم (36) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.866)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة، وهذا ما يؤكد تعاون العمال في حل مختلف مشاكل العمل.
 - احتلت العبارة رقم (37) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.680)، وهو يقع في منطقة موافق بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على وجود الدعم والمساعدة بين الزملاء في العمل .
 - جاءت العبارة رقم (39) في المرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.247)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، ما يعني أن العامل يتخلى عن مصالحه الخاصة لمساعدة زملائه في العمل وهذا بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (27) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.226) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن العمال بالشركة يستطيعون المشاركة بأرائهم بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.195) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن هناك تنوع في المهام بالشركة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (28) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3.164) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، أي أن الوظائف تتميز بالوضوح بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.144) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن هناك توافق بين متطلبات الوظائف مع قدرات وإمكانيات العمال بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (31) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (2.989) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن المشرفين في الشركة يكسبون العمال الرغبة في العمل بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (33) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (2.859) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، مايعني أن المشرفين في الشركة يتقبلون آراء العمال بصدر رحب وهذا بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره (2.948) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن العمال في الشركة يتمتعون بالحرية في اختيار طرق أداء العمل بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره (2.948) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن المشرفين في الشركة يعاملون العمال بعدالة وإنصاف بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (2.8776) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن العمال في الشركة يتخذون من سلوكيات المشرفين قدوة لهم بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره (2.855) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن لدى المشرفين في الشركة القدرة على تحفيز مرؤوسيهم لبذل جهود كبيرة في العمل وهذا بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (20) في السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.711) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن الشركة تقدم أجرا عادلا للعمال في نفس الموقع الوظيفي بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (34) في السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (2.701) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن العمال يتلقون عبارات الشكر من طرف المشرفين بدرجة متوسطة.
- وجاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي قدره (2.402) وهو يقع في منطقة غير موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت ضعيفة، مما يؤكد على أن الشركة تدفع للعمال أجرا لا يتناسب مع الجهد المبذول في العمل.
- تليها العبارة رقم (21) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (2.216) وهو يقع في منطقة غير موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت ضعيفة، وهذا يعني أن الأجر الذي يتقاضاه العمال غير عادل مقارنة بالمؤسسات العاملة في نفس القطاع.
- وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (23) بمتوسط حسابي قدره (1.979) وهو يقع في منطقة غير موافق، كما أن درجة الموافقة جاءت ضعيفة، أي أن الأجر الذي يتقاضاه العمال غير كافي لإشباع حاجياتهم.

على ضوء نتائج الجدول يتضح أن أفراد العينة المشمولين بالدراسة يؤكدون على وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد مجتمعة (3.050) وهو يقع ضمن المجال [2.61- 3.40].

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يهدف التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، سوف نستعمل معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، كما هو موضح في الجدول التالي: (انظر الملحق رقم 9)

جدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات	
-0.338	-0.412	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
-0.215	-0.323	العادات والتقاليد	
-0.304	-0.142	البيئة المادية	
-0.514	-0.196	نوع الثقافة السائدة	
-0.224	-0.241	الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الالتواء محصور بين (-0.142) (-0.412) وهو محصور بين $(-3 < sk < +3)$ ، كما نلاحظ أيضا أن معامل التفلطح محصور بين (-0.215، -0.514) وهو أقل من 20، إذا متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن إكمال الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن قمنا سابقا بتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة واختبار صلاحية النموذج لإجراء التحليل الإحصائي، نقوم الآن باختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة. (انظر الملحق رقم 11)

كما تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لاكتشاف اتجاه وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). (انظر الملحق رقم 10) وقد تم استخدام مقياس كوهن (Cohen) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): مجالات قياس قوة الارتباط

قوة العلاقة	معامل الارتباط	
	ارتباط سلبي	ارتباط ايجابي
ضعيف	من -0.1 إلى -0.3	من 0.1 إلى 0.3
متوسط	من -0.31 إلى -0.5	من 0.31 إلى 0.5
كبير	من -0.51 إلى -1	من 0.51 إلى 1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

تمثلت قاعدة القرار المعتمدة في مدى قبول أو رفض الفرضيات في:

- قبول الفرضية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig) لأي اختبار أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.05).

- رفض الفرضية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig) لأي اختبار أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.05).

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى H_1 على أنه: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.05) فأقل بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج".

قبل القيام باختبار الفرضية يجب القيام أولاً باختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها، كالتالي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى H_{11} على أنه: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.05) فأقل بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج".

لمعرفة قوة العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون"،

والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (24): اختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{11}

البيان	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العلاقة	القرار
الفرضية الفرعية الأولى	97	0.533**	0.000	طردية	قبول الفرضية

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم (24) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.533، وهي دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين القيم التنظيمية السائدة و مستوى الرضا

الوظيفي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج، وهذا يعني أنه كلما زادت قوة القيم التنظيمية زاد شعور العاملين

بالرضا.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا **نقبل الفرضية H_{11}** التي تنص على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "نايف بن سليمان الفالح" التي تؤكد بأن هناك علاقة ارتباط طردية، موجبة ودالة إحصائياً بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركة تتوفر على قواعد وقيم واضحة تساعد الأفراد على أداء العمل والالتزام بالقيم الايجابية التي تنص عليها النظم والقوانين في الشركة، بما في ذلك عنصر الوقت، فالعاملون يعتقدون أن الوقت عنصر مهم ينبغي عدم إضاعته بل يجب استغلاله بشكل جيد، حيث يعتمدون على أنفسهم في تنفيذ العمل واقتراح طرق جديدة لأدائه.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية H_{12} على أنه: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين العادات والتقاليد والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج". لمعرفة قوة العلاقة بين العادات والتقاليد والرضا الوظيفي تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون"، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (25): اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{12}

البيان	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العلاقة	القرار
الفرضية الفرعية الثانية	97	0.631**	0.000	طردية	قبول الفرضية

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول (25) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.631، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين العادات والتقاليد ومستوى الرضا الوظيفي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج، وهذا يعني أنه كلما زادت قوة العادات والتقاليد زاد شعور العاملين بالرضا. وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا **نقبل الفرضية H_{12}** والتي تنص على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين العادات والتقاليد والرضا الوظيفي للعاملين.

وتتفق نتائج هذه مع دراسة "صفاء جواد عبد الحسين" التي تؤكد وجود علاقة تصاعدية بين التعلم والتدريب، تفويض السلطة، والاستقلالية في أداء الأعمال وبين الرضا الوظيفي.

وهذا ما يؤكد بشكل كبير على أهمية تطوير قدرات ومهارات العاملين والرفع من كفاءتهم في تأدية الأعمال من خلال السماح لهم بالمشاركة في تسيير أعمال الشركة عن طريق إتاحة الفرصة لهم للمشاركة

في اتخاذ القرارات ووضع أهداف ووحدات العمل وتشجيعهم على إبداء الرأي واقتراح حلول للمشاكل المتعلقة بالعمل.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة H_{13} على أنه: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين البيئة المادية والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج". لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرين تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون"، كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (26): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_{13}

البيان	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العلاقة	القرار
الفرضية الفرعية الثالثة	97	0.456**	0.000	طردية	قبول الفرضية

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم (26) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.456، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة طردية ومتوسطة بين البيئة المادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بالبيئة المادية زاد شعور العاملين بالرضا. وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية H_{13} التي تنص على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين البيئة المادية والرضا الوظيفي للعاملين

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "بشرى عبد العزيز لعبيدي" والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط طردية

بين ظروف العمل المادية والرضا الوظيفي للأفراد.

وتؤكد هذه النتيجة على أهمية ملائمة الظروف المادية للعمل كونها تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة

العمل من حيث تصميم مكاتب وأماكن العمل ومدى توفر المستلزمات المادية كالتهووية، الإضاءة، الهدوء

النظافة، فكل هذه العوامل تساعد على أداء العمل بشكل جيد وعدم ملائمتها يمكن أن يؤدي لشعور العاملين بعدم الرضا عن العمل وظروفه.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة H_{14} على أنه: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.05) فأقل بين نوع الثقافة السائدة والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج".

لمعرفة قوة العلاقة بين نوع الثقافة السائدة والرضا الوظيفي تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون"،

والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (27): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H_{14}

البيان	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العلاقة	القرار
الفرضية الفرعية الرابعة	97	0.437**	0.000	طردية	قبول الفرضية

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول (27) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.437، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين نوع الثقافة السائدة و مستوى الرضا لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج، أي أنه كلما زاد الاهتمام بنوع الثقافة السائدة زاد شعور العاملين بالرضا. وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية H_{14} التي تنص على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين نوع الثقافة السائدة والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج.

وهذا ما يؤكد بشكل كبير على أهمية إلزام الإدارة للعاملين بالمعايير والقواعد التي تنتهجها والتي تسمح لهم بتكثيف قيمهم الشخصية مع القيم السائدة في الشركة من جهة، ومع قيم الزملاء في العمل من جهة أخرى، وهذا ما يساعد على انسيابية الاتصالات في جميع الاتجاهات مما يسهل تبادل المعلومات والمعارف بين العاملين في الشركة والتعرف على خطط إدارة الشركة وتصوراتها.

5- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى H_1 على أنه: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج". لمعرفة قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون"، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (28): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H_1

البيان	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العلاقة	القرار
الفرضية الرئيسية الأولى	97	0.656**	0.000	طردية	قبول الفرضية

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم (28) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.656، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج، أي أنه كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية زاد شعور العاملين بالرضا.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى H_1 التي تنص على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "Eric W. Macintosh and Alison Doherty"، دراسة "وهيبة عيساوي"، ودراسة "نايف بن سليمان الفالح" والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. وهذه النتيجة تؤكد أهمية تبني الشركة لثقافة تنظيمية مناسبة تتميز بوضوح قواعد وقوانين العمل تمكن العاملين من التمييز بين ما يجب أو لا يجب القيام به، وتؤمن بأهمية مشاركتهم في صنع القرار والمشاركة في وضع الأهداف من خلال تحفيزهم على المبادرة وتقديم أفكار جديدة، بالإضافة إلى ذلك لا بد أن تخلق هذه الثقافة بيئة عمل مصممة بشكل جيد تسمح للعاملين بأداء العمل، مع وجود أنظمة اتصالات تساهم في وصول المعلومات والقرارات الإدارية للعاملين في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية H_2 على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى H_{21} على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل".

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار التجانس (T-test) للعينتين المستقلتين، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): اختبار التجانس (T-test) حول متغيرات الدراسة وفقاً للجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
القيم التنظيمية	ذكر	74	3.483	0.746	-1.649	0.102
	أنثى	23	3.765	0.598		
العادات والتقاليد	ذكر	74	2.881	0.786	-1.715	0.090
	أنثى	23	3.191	0.650		
البيئة المادية	ذكر	74	2.724	0.844	-3.128	0.002
	أنثى	23	3.330	0.691		
نوع الثقافة السائدة	ذكر	74	3.037	0.810	-1.337	0.185
	أنثى	23	3.293	0.778		
الثقافة التنظيمية	ذكر	74	3.031	0.636	-2.582	0.11
	أنثى	23	3.400	0.452		
الرضا الوظيفي	ذكر	74	3.029	0.622	-0.630	0.530
	أنثى	23	3.117	0.42		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في: القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية، نوع الثقافة السائدة، الثقافة التنظيمية هي على التوالي: 0.102، 0.090، 0.185، 0.11، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ما عدا مستوى الدلالة للمتغير المستقل الفرعي الثالث (البيئة المادية) والذي بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). كما أن قيم الدلالة للمتغير التابع أي الرضا الوظيفي بلغت (0.530) وهي أيضاً أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية H_{21} التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية H_{22} على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير السن عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، كما في الجدول الموالي:
الجدول رقم (30): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً للسن

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات
0.636	0.571	0.301	3	0.903	بين المجموعات
		0.527	93	49.020	خارج المجموعات
			96	49.922	المجموع
0.906	0.185	0.111	3	0.334	بين المجموعات
		0.601	93	55.867	خارج المجموعات
			96	56.200	المجموع
0.469	0.853	0.616	3	1.848	بين المجموعات
		0.722	93	67.182	خارج المجموعات
			96	69.031	المجموع
0.603	0.622	0.409	3	1.228	بين المجموعات
		0.658	93	61.217	خارج المجموعات
			96	62.445	المجموع
0.903	0.189	0.074	3	0.222	بين المجموعات
		0.390	93	36.256	خارج المجموعات
			96	36.487	المجموع
0.769	0.379	0.130	3	0.391	بين المجموعات
		0.344	93	32.021	خارج المجموعات
			96	32.412	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة المستقلة أكبر من (0.05). كما أن قيم الدلالة للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بلغت (0.769) وهي أيضاً أكبر من (0.05)، أي أن إجابات المبحوثين من جميع الفئات العمرية جاءت في نفس الاتجاه بخصوص تأثير الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي بالشركة.

حسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_{22} التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير السن وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة H_{23} على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى

التعليمي

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
0.066	2.476	1.231 0.497	3 93 96	3.693 46.230 49.922	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	القيم التنظيمية
0.015	3.698	1.996 0.540	3 93 96	5.989 50.211 56.200	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	العادات والتقاليد
0.110	2.056	1.437 0.696	3 93 96	4.310 64.721 69.031	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	البيئة المادية
0.004	4.664	2.722 0.584	3 93 96	8.166 54.278 62.445	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	نوع الثقافة السائدة
0.003	4.908	1.662 0.339	3 93 96	4.986 31.492 36.478	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	الثقافة التنظيمية
0.619	0.596	0.204 0.342	3 93 96	0.611 31.801 32.412	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في القيم التنظيمية، البيئة المادية، هي على التوالي: 0.066، 0.110، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أما مستوى الدلالة للعادات والتقاليد، نوع الثقافة السائدة، الثقافة التنظيمية فهي أقل من (0.05). كما أن قيم الدلالة للمتغير التابع أي الرضا الوظيفي بلغت (0.619) وهي أيضاً أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

حسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_{23} التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة H_{24} على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (32): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
القيم التنظيمية	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	3 93 96	0.492 0.521	0.945	0.422
العادات والتقاليد	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	3 93 96	0.522 0.587	0.889	0.450
البيئة المادية	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	3 93 96	0.918 0.713	1.288	0.283
نوع الثقافة السائدة	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	3 93 96	0.132 0.667	0.198	0.898
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	3 93 96	0.210 0.385	0.564	0.652
الرضا الوظيفي	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	3 93 96	0.978 0.317	3.084	0.031

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

من الجدول أعلاه نجد أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في: القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية، نوع الثقافة السائدة، الثقافة التنظيمية هي على التوالي: 0.422، 0.450، 0.283، 0.898، 0.652 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

كما أن قيم الدلالة للمتغير التابع أي الرضا الوظيفي بلغت (0.031) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية H_{24} التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

خلاصة الفصل

لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي تم اختيار الشركة الإفريقية للزجاج كمجال للدراسة الميدانية، وتم توزيع الاستبيان الذي يعد أداة أساسية للدراسة الميدانية على عينة الدراسة البالغ عددها 97 مفردة، واشتملت أداة الدراسة على (39) عبارة، وتم تصميم سلم القياس المعتمد في الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات ، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بهدف قياس اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

أكدت النتائج على وجود مستوى متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية (العادات والتقاليد، البيئة المادية، نوع الثقافة السائدة)، ومستوى مرتفع لبعد القيم التنظيمية بالشركة محل الدراسة، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي فقد أكدت النتائج على وجود مستوى متوسط بمتوسط حسابي قدره (3.050).

أما فيما يخص اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، تم التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، وبالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية تم رفض الفرضية الفرعية الأولى H_{21} والثالثة H_{23} ، وقبول الفرضيات الفرعية الثانية H_{22} والرابعة H_{24} ، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة بالشركة الإفريقية للزجاج تعود إلى متغيرات، السن، سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعود إلى متغيرات الجنس والمستوى التعليمي.

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية بالغة في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والحفاظ على أهم طاقة مميزة لها ألا وهو المورد البشري، حيث تسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على أفرادها العاملين وترسيخ انتماءهم لها وتحقيق رضاهم الوظيفي من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية وتقدير مجهوداتهم المبذولة ومكافأتهم عليها، فالرضا الوظيفي يعتبر من أهم المطالب التي تسعى المنظمة لتحقيقها من أجل تعاون العاملين لتحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمنظمة.

وقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج، كما تم تقديم جملة من الاقتراحات وطرح مواضيع كآفاق للدراسة.

أولاً- نتائج الدراسة

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج متعلقة بالجانب النظري وأخرى متعلقة بالجانب التطبيقي:

1- نتائج الدراسة النظرية

- الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن العاملين في المنظمة؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسة لنجاح أو فشل المنظمة حيث تسعى هذه الأخيرة لتغيير ثقافتها التنظيمية استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية؛
- الثقافة القوية تعزز التماسك والتعاون بين العاملين في المنظمة عكس الثقافة الضعيفة؛
- يعتبر الرضا الوظيفي ضمان استمرار العاملين بالمنظمة وعدم التفكير في ترك العمل واستبداله إلا في حالات نادرة؛

- ينتج التفاوت في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بسبب تأثرهم بمجموعة من العوامل؛
- من أجل الرفع من مستوى الرضا الوظيفي أصبح من الضروري قياس مستواه أولاً عن طريق استخدام مقاييس ذاتية وأخرى مادية؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي .

2- نتائج الدراسة التطبيقية

1-2 نتائج تحليل متغيرات الدراسة

- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الأول والمتمثل في القيم التنظيمية على وجود مستوى مرتفع لهذا البعد في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.550) وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام كبير من طرف المؤسسة بالقيم التنظيمية؛

- أكدت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الثاني والمتمثل في العادات والتقاليد على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.954) وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام من طرف المؤسسة بالعادات والتقاليد إلا أن هذا الاهتمام يبقى غير كافي؛
- توصلت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الثالث والمتمثل في البيئة المادية على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.866) وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام من طرف الشركة بالبيئة المادية إلا أن هذا الاهتمام يبقى غير كافي؛
- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الرابع والمتمثل في نوع الثقافة السائدة على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.097) وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام من طرف الشركة بنوع الثقافة السائدة فيها إلا أن درجة الاهتمام تبقى غير كافية أيضا؛
- أكدت نتائج تحليل المتغير التابع أن مستوى الرضا الوظيفي بالشركة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.866) وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون أن مستوى الرضا الوظيفي بالشركة متوسط.

2-2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ودالة إحصائيا بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية H_{11} ؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ودالة إحصائيا بين العادات والتقاليد والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية H_{12} .
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ودالة إحصائيا بين البيئة المادية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية H_{13} ؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ودالة إحصائيا بين نوع الثقافة السائدة والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية H_{14} ؛

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ودالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى H_1 ؛

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير تعود إلى متغيري الجنس والمستوى التعليمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير تعود إلى متغيري السن وسنوات الخبرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

ثانياً- الاقتراحات

حسب النتائج المتوصل إليها، تم الخروج بجملة من الاقتراحات هي:

- ضرورة زيادة وعي ومعرفة العاملين في الشركة بالثقافة التنظيمية؛
- الاهتمام بتطوير مهارات العاملين من خلال التعرف على احتياجاتهم وتلبيتها ضمن الإمكانيات المتاحة عن طريق القيام بدورات تدريبية؛
- إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والأخذ بأرائهم بعين الاعتبار ودراسة اقتراحاتهم بموضوعية من طرف الإدارة العليا؛
- العمل على التخفيف من حدة الضجيج في أماكن العمل من خلال استخدام مواد ماصة وعازلة للأصوات وعزل الآلات التي تصدر أصوات عالية في أماكن خاصة؛
- الحرص على خلو أماكن العمل من الأوساخ والمخلفات الإنتاجية؛
- القيام بدراسة لرفع رواتب العاملين بما يتناسب مع احتياجاتهم المعيشية والجهود المبذولة في العمل مع مراعاة عدالة هذه الأجور مقارنة بالمؤسسات العاملة في نفس المجال.

ثالثاً- أفاق الدراسة

تشكل هذه الدراسة خطوة جديدة لفتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية، منها:

- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار؛
 - دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الاغتراب الوظيفي؛
 - دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية؛
 - دور الثقافة التنظيمية في التشجيع على العمل الجماعي.
- وفي الأخير نأمل أن تساهم هذه الاقتراحات في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة، كما نأمل أن تكون هذه الدراسة قد فتحت المجال أمام دراسات أخرى لتعميق البحث أكثر وتدعيم النتائج المتوصل إليها من أجل خدمة البحث العلمي.

تم بحمد الله وعونه



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 01 - أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي (النظرة المعاصرة لسلوك الناس في العمل) ، دار الرسالة، مصر، 2005.
- 02 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 03 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 04 - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- 05 - بلال خلف الله السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 06 - بلال خلف الله السكارنه، دراسة إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 07 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2004.
- 08 - خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 09 - دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2007.
- 10 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
- 11 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 12 - صابري عزام، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل spss، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2006.
- 13 - عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، دار الأيام، الأردن، 2015.
- 14 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات إايزو 2001، الطبعة الثالثة، دار الثقافة، الأردن، 2000.
- 15 - ماجد العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 16 - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2008.

- 17 - مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 18 - محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار زمزم، الأردن، 2011.
- 19 - محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 20 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 21 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2004.
- 22 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005.
- 23 - محمد سيد جاد الرب، السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث متقدمة) ، مطبعة العشرى، مصر، 2005، ص169.
- 24 - محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، مصر، 1999.
- 25 - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 26 - نجم عبود نجم، دراسة العمل والهندسة البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2012.

ب- المذكرات:

- 01 - أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالخرطوم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- 02 - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 03 - إيناس فؤاد نواوي فلبمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.
- 04 - إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2008.
- 05 - حبيب سميح حزام، الرضا الوظيفي وآثاره على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.

- 06 - زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007 .
- 07 - سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2006.
- 08 - شريف عمارة، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010.
- 09 - شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 10 - عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2014.
- 11 - عبد الكريم بن خالد، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص التنظيم والعمل، قسم العلوم الإنسانية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.
- 12 - علي محمد حسن سالي، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2002.
- 13 - محمد العربي عننري، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 14 - مختار يونس، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- 15 - مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.
- 16 - خايف بن سليمان الفالح، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، السعودية، 2001.

17 - وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.

ت- المجالات:

01- دراسة بشرى عبد العزيز لعبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، معهد الإدارة التقني، العراق، 2013.

02- زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.

03- سامي عبد الله، قياس أثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، الأردن، 2005.

04- صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، معهد الإدارة التقني، العراق، 2012.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

أ- المراجع باللغة الفرنسية

01- John Manu Carricano, Fanny poujol, **Analyse de données avec SPSS**, Pearson Education, Paris, 2008.

02- Gilles Bressy, Christias Kankoyr, **Economie d'entreprise**, 4^{eme} édition Dalloz, Paris, 2004.

03- Rsche Merharwent et Aautre, **Compertement humain et organisation**, 2^{eme} édition, Uillaje Endicile, 2000.

ب- المراجع باللغة الانجليزية

- Eric W. Macintosh and Alison Doherty, **The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave**, Sport Management Review, 2010.



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

- دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج -

تخصص: تسيير الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار انجاز مذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة الماستر نود أن نضع بين أيديكم الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة، راجين منكم التكرم بقراءة المرفق وتعبئة الاستمارة بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الإجابة المناسبة. ونحيطكم علماً أن جميع البيانات سوف تكون موضع اهتمام وسرية تامة ولن يكون استخدامها إلا لغرض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة

جبلي حسبية

إعداد الطالبتين

- زهية بومعيزة

- أمينة حراق

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس

الجنس	ذكر	أنثى
العلامة		

2- السن

السن	أقل أو يساوي 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 51 إلى 60 سنة
العلامة				

3- المستوى التعليمي

المستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
العلامة				

4- سنوات الخدمة

السنوات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فما فوق
العلامة				

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مضمون العبارة	الرقم	البعد
					تساعدني القيم السائدة في الشركة على العمل	1	القيم التنظيمية
					توجد قواعد تمكيني من التمييز بين الخطأ والصواب	2	
					ألتزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الشركة	3	
					تشجعتني إدارة الشركة على تقديم أفكار جديدة	4	
					أعتبر الوقت عنصر مهم ينبغي عدم إضاعته	5	
					تبذل الشركة جهود كبيرة لتطوير قدراتي	6	العادات والتقاليد
					تهتم الشركة بتوسيع دائرة مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية	7	
					يتم الاستماع إلى شكاوي عندما أواجه مشكلة في العمل	8	
					تضع الشركة لافتات لتوضيح الاتجاهات والأقسام داخلها	9	
					يرتدي جميع الموظفين بالشركة ملابس خاصة بالعمل كل حسب تخصصه	10	
					مستوى التهوية مناسب في مكان عملي	11	البيئة المادية
					أعمل في بيئة عمل خالية من التلوث	12	
					يعم الهدوء في مكان عملي	13	
					مكان عملي مصمم بشكل جيد	14	
					الترتيب الجيد لمكان عملي يساعدني على أداء مهامي	15	نوع الثقافة السائدة
					يوجد توافق بين قيم الشركة وقيمي الشخصية	16	
					أشعر أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي تتوافق مع قيم وقواعد سلوك زملائي في العمل	17	
					توجد لغة مشتركة للاتصال بيني وبين العمال الآخرين	18	
					تشجع الشركة على تبادل المعارف بيني وبين زملائي	19	

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مضمون العبارة	رقم العبارة	البعد
					الأجر الذي أتقاضاه عادل مقارنة بزملائي في نفس الموقع الوظيفي	20	الرضا عن الأجر
					الأجر الذي أتقاضاه عادل مقارنة بالمؤسسات العاملة في نفس القطاع	21	
					يتناسب أجري مع الجهد الذي أبذله في العمل	22	
					يعتبر أجري كافيا لإشباع حاجياتي	23	
					تتوافق متطلبات وظيفتي مع قدراتي وإمكانياتي	24	الرضا عن محتوى العمل
					يتميز عملي بالتنوع في المهام	25	
					أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء عملي	26	
					أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي	27	
					تتميز أهداف وظيفتي بالوضوح	28	الرضا عن طبيعة الإشراف
					يتميز مشرفي بقدرة عالية على تحميس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن	29	
					أأخذ من سلوكيات مشرفي قدوة لي	30	
					مشرفي يكسبني الرغبة في العمل	31	
					يعاملني مشرفي بعدالة وإنصاف	32	الرضا عن جماعات العمل
					يتقبل مشرفي آرائي بصدق ورحب	33	
					كثيرا ما أسمع عبارات الشكر والتحفيز من مشرفي	34	
					توجد علاقات ودية بيني وبين زملائي	35	
					أتعاون مع زملائي في حل مختلف مشاكل العمل	36	الرضا عن جماعات العمل
					أحصل على الدعم والمساعدة من زملائي في العمل	37	
					أحصل على التقدير والاحترام من زملائي في العمل	38	
					أتخلى عن مصالح الخاصة لمساعدة زملائي	39	

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الكلية	الجامعة
عبد الوهاب برحال	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
عمر بلجازية	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
كريمة شابونية	أستاذة مساعدة أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
سامية يغني	أستاذة محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
فوزية مقراش	أستاذة محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل

الملحق رقم 03: الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

1- الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	التنظيمية_القيم
Q1	Pearson Correlation	1	,435**	,193	,334**	,122	,687**
	Sig. (2-tailed)		,000	,058	,001	,233	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q2	Pearson Correlation	,435**	1	,317**	,257*	,189	,683**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,011	,064	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q3	Pearson Correlation	,193	,317**	1	,313**	,268**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,058	,002		,002	,008	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q4	Pearson Correlation	,334**	,257*	,313**	1	,080	,683**
	Sig. (2-tailed)	,001	,011	,002		,438	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q5	Pearson Correlation	,122	,189	,268**	,080	1	,459**
	Sig. (2-tailed)	,233	,064	,008	,438		,000
	N	97	97	97	97	97	97
التنظيمية_القيم	Pearson Correlation	,687**	,683**	,638**	,683**	,459**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

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

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

2- الصدق الداخلي لعبارات بعد العادات والتقاليد

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	التقاليد_العادات
Q6	Pearson Correlation	1	,370	,378	,165	,130	,620
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,106	,203	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q7	Pearson Correlation	,370**	1	,334**	,160	,284**	,656**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,117	,005	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q8	Pearson Correlation	,378**	,334**	1	,270	,316	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,005	,000
	N	97	97	97	97	97	97

	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,008	,002	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q9	Pearson Correlation	,165	,160	,270**	1	,123	,544**
	Sig. (2-tailed)	,106	,117	,008		,228	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q10	Pearson Correlation	,130	,284**	,316**	,123	1	,613**
	Sig. (2-tailed)	,203	,005	,002	,228		,000
	N	97	97	97	97	97	97
	Pearson Correlation	,620**	,656**	,735**	,544**	,613**	1
التقاليد_العادات	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

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

3- الصدق الداخلي لعبارات بعد البيئة المادية

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	المادية البيئة
Q11	Pearson Correlation	1	,489**	,246	,386**	,241	,705**
	Sig. (2-tailed)		,000	,015	,000	,017	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q12	Pearson Correlation	,489**	1	,452**	,309**	,028	,693**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,789	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q13	Pearson Correlation	,246	,452**	1	,383**	,206	,711**
	Sig. (2-tailed)	,015	,000		,000	,043	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q14	Pearson Correlation	,386**	,309**	,383**	1	,372**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q15	Pearson Correlation	,241	,028	,206	,372**	1	,519**
	Sig. (2-tailed)	,017	,789	,043	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97
	Pearson Correlation	,705**	,693**	,711**	,719**	,519**	1
المادية_البيئة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

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

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

4- الصدق الداخلي لعبارات بعد نوع الثقافة السائدة

		Q16	Q17	Q18	Q19	الثقافة السائدة_نوع
Q16	Pearson Correlation	1	,360**	,170	,324**	,655**
	Sig. (2-tailed)		,000	,096	,001	,000
	N	97	97	97	97	97
Q17	Pearson Correlation	,360**	1	,470**	,257	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,011	,000
	N	97	97	97	97	97
Q18	Pearson Correlation	,170	,470**	1	,419**	,717**
	Sig. (2-tailed)	,096	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97
Q19	Pearson Correlation	,324**	,257	,419**	1	,729**
	Sig. (2-tailed)	,001	,011	,000		,000
	N	97	97	97	97	97
	Pearson Correlation	,655**	,725**	,717**	,729**	1
الثقافة السائدة_نوع	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

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

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

5- الصدق الداخلي لأبعاد محور الثقافة التنظيمية

Corrélations

		التنظيمية_القيم	التقاليد_العادات	المادية_البيئة	الثقافة_الساندة_نوع	التنظيمية_الثقافة
التنظيمية_القيم	Corrélacion de Pearson	1	,626**	,403**	,560**	,813**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
التقاليد_العادات	Corrélacion de Pearson	,626**	1	,535**	,509**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
المادية_البيئة	Corrélacion de Pearson	,403**	,535**	1	,314**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,000
	N	97	97	97	97	97
الثقافة_الساندة_نوع	Corrélacion de Pearson	,560**	,509**	,314**	1	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002		,000
	N	97	97	97	97	97

Corrélations

التنظيمية_الثقافة	Corrélacion de Pearson	,813**	,853**	,748**	,728**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- الملحق رقم 04: الصدق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي

Corrélations

		Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	الوظيفي_الرضا
Q20	Corrélacion de Pearson	1	,452**	,639**	,249*	,282**	,504**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,014	,005	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q21	Corrélacion de Pearson	,452**	1	,508**	,416**	,147	,293**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,150	,004
	N	97	97	97	97	97	97
Q22	Corrélacion de Pearson	,639**	,508**	1	,444**	,366**	,535**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q23	Corrélacion de Pearson	,249*	,416**	,444**	1	,337**	,411**
	Sig. (bilatérale)	,014	,000	,000		,001	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q24	Corrélacion de Pearson	,282**	,147	,366**	,337**	1	,591**
	Sig. (bilatérale)	,005	,150	,000	,001		,000
	N	97	97	97	97	97	97
الوظيفي_الرضا	Corrélacion de Pearson	,504**	,293**	,535**	,411**	,591**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	الوظيفي_الرضا
Q25	Corrélation de Pearson	1	,328**	,432**	,160	,263**	,503**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,118	,009	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q26	Corrélation de Pearson	,328**	1	,458**	,348**	,196	,601**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,054	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q27	Corrélation de Pearson	,432**	,458**	1	,377**	,448**	,533**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q28	Corrélation de Pearson	,160	,348**	,377**	1	,450**	,568**
	Sig. (bilatérale)	,118	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q29	Corrélation de Pearson	,263**	,196	,448**	,450**	1	,653**
	Sig. (bilatérale)	,009	,054	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97
الوظيفي_الرضا	Corrélation de Pearson	,503**	,601**	,533**	,568**	,653**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	الوظيفي_الرضا
Q30	Corrélation de Pearson	1	,574**	,451**	,505**	,273**	,598**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,007	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q31	Corrélation de Pearson	,574**	1	,448**	,415**	,337**	,569**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q32	Corrélation de Pearson	,451**	,448**	1	,469**	,366**	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q33	Corrélation de Pearson	,505**	,415**	,469**	1	,343**	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q34	Corrélation de Pearson	,273**	,337**	,366**	,343**	1	,406**
	Sig. (bilatérale)	,007	,001	,000	,001		,000
	N	97	97	97	97	97	97

قائمة الملاحق

Corrélacion de Pearson	,598**	,569**	,563**	,677**	,406**	1
الوظيفي_الرضا Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	97	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélacions

	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	الوظيفي_الرضا
Corrélacion de Pearson	1	,363**	,361**	,417**	,098	,281**
Q35 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,341	,005
N	97	97	97	97	97	97
Corrélacion de Pearson	,363**	1	,396**	,340**	,002	,417**
Q36 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,987	,000
N	97	97	97	97	97	97
Corrélacion de Pearson	,361**	,396**	1	,483**	,005	,452**
Q37 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,958	,000
N	97	97	97	97	97	97
Corrélacion de Pearson	,417**	,340**	,483**	1	,197	,308**
Q38 Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,053	,002
N	97	97	97	97	97	97
Corrélacion de Pearson	,098	,002	,005	,197	1	,123
Q39 Sig. (bilatérale)	,341	,987	,958	,053		,230
N	97	97	97	97	97	97
Corrélacion de Pearson	,281**	,417**	,452**	,308**	,123	1
الوظيفي_الرضا Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,002	,230	
N	97	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 05: معامل الثبات ألفا كرونباخ

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	19

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ للرضا الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	20

3- معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	39

ملحق رقم 06: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	74	76,3	76,3	76,3
	انثي	23	23,7	23,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

2- توزيع أفراد العينة حسب السن

		السن			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 يساوي او اقل	22	22,7	22,7	22,7
	سنة 40 الي سنة 31 من	38	39,2	39,2	61,9
	سنة 50 الي سنة 41 من	27	27,8	27,8	89,7
	سنة 60 الي سنة 51 من	10	10,3	10,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

		التعليمي_المستوي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	15	15,5	15,5	15,5
	متوسط	17	17,5	17,5	33,0
	ثانوي	29	29,9	29,9	62,9
	جامعي	36	37,1	37,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

		الخبرة سنوات			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	23	23,7	23,7	23,7
	سنوات 10 الي 5 من	31	32,0	32,0	55,7
	سنة 15 الي سنة 11 من	13	13,4	13,4	69,1
	فما فوق سنة 16	30	30,9	30,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

ملحق رقم 07: إجابات أفراد العينة عن عبارات محور الثقافة التنظيمية

1- إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد القيم التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	97	3,0412	1,24095
Q2	97	3,4948	1,06187
Q3	97	3,9588	1,04998
Q4	97	3,0825	1,37439
Q5	97	4,1753	,91299
التنظيمية_القيم	97	3,5505	,72113
N valide (listwise)	97		

2- إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد العادات والتقاليد

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q6	97	2,4948	1,10984
Q7	97	2,4124	1,09690
Q8	97	3,0515	1,27778
Q9	97	3,7629	1,21427
Q10	97	3,0515	1,33363
التقاليد_العادات	97	2,9546	,76513
N valide (listwise)	97		

3- إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد البيئة المادية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q11	97	2,9381	1,28950
Q12	97	2,5361	1,25882
Q13	97	2,8144	1,43853
Q14	97	2,6804	1,19501
Q15	97	3,3711	1,11168
المادية_البيئة	97	2,8680	,84798
N valide (listwise)	97		

4- إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد نوع الثقافة السائدة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q16	97	2,9794	1,12712
Q17	97	3,0619	1,10693
Q18	97	3,3814	1,07474
Q19	97	2,9691	1,25377
الثقافة_السائدة_نوع	97	3,0979	,80651
N valide (listwise)	97		

5- إجابات أفراد العينة عن عبارات الثقافة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التنظيمية_القيم	97	3,5505	,72113
التقاليد_العادات	97	2,9546	,76513
المادية_البيئة	97	2,8680	,84798
الثقافة_السائدة_نوع	97	3,0979	,80651
التنظيمية_الثقافة	97	3,1188	,61642
N valide (listwise)	97		

ملحق رقم 08: إجابات أفراد العينة عن عبارات محور الرضا الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q20	97	2,7113	1,24966
Q21	97	2,2165	1,21815
Q22	97	2,4021	1,25549
Q23	97	1,9794	1,11784
Q24	97	3,1443	1,39186
Q25	97	3,1959	1,21312
Q26	97	2,9485	1,30999
Q27	97	3,2268	1,28700
Q28	97	3,1649	1,23052
Q29	97	2,8557	1,26647
Q30	97	2,8763	1,33274
Q31	97	2,9897	1,23739
Q32	97	2,9485	1,20218
Q33	97	2,9588	1,21550
Q34	97	2,7010	1,24302
Q35	97	3,9794	,88952
Q36	97	3,8660	1,05701
Q37	97	3,6804	1,01598
Q38	97	3,9175	,83753
Q39	97	3,2474	1,25856
الوظيفي_الرضا	97	3,0505	,58106
N valide (listwise)	97		

ملحق رقم 09: اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
التنظيمية_القيم	97	-,412	,245	-,338	,485
التقاليد_العادات	97	-,323	,245	-,215	,485
المادية_البيئة	97	-,142	,245	-,304	,485
الثقافة_السائدة_نوع	97	-,196	,245	-,514	,485
الوظيفي_الرضا	97	-,241	,245	-,224	,485
N valide (listwise)	97				

ملحق رقم 10: نتائج اختبار معامل الارتباط (Pearson)

1- معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

		الثقافة التنظيمية	الرضا الوظيفي
الثقافة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1	,656**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	97	97
الرضا الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,656**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2- معامل الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

		الثقافة التنظيمية_ القيم	التقاليد_ العادات	المادية_ البيئة	الثقافة السائدة_ نوع	الرضا الوظيفي
الثقافة التنظيمية_ القيم	Corrélacion de Pearson	1	,626**	,403**	,560**	,533**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
التقاليد_ العادات	Corrélacion de Pearson	,626**	1	,535**	,509**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
المادية_ البيئة	Corrélacion de Pearson	,403**	,535**	1	,314**	,456**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,000
	N	97	97	97	97	97
الثقافة السائدة_ نوع	Corrélacion de Pearson	,560**	,509**	,314**	1	,437**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002		,000
	N	97	97	97	97	97
الرضا الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,533**	,631**	,456**	,437**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم 11: نتائج اختبار الفروق

1- اختبار التجانس (T-test) حول متغيرات الدراسة وفقاً للجنس

		الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الثقافة التنظيمية_ القيم	ذكر		74	3,4838	,74614	,08674
	انثي		23	3,7652	,59895	,12489
التقاليد_ العادات	ذكر		74	2,8811	,78682	,09147
	انثي		23	3,1913	,65081	,13570
المادية_ البيئة	ذكر		74	2,7243	,84445	,09817
	انثي		23	3,3304	,69179	,14425
الثقافة السائدة_ نوع	ذكر		74	3,0372	,81055	,09422
	انثي		23	3,2935	,77845	,16232
الثقافة التنظيمية_ الثقافة	ذكر		74	3,0313	,63654	,07400
	انثي		23	3,4005	,45268	,09439
الرضا الوظيفي	ذكر		74	3,0297	,62296	,07242
	انثي		23	3,1174	,42362	,08833

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
التنظيمية_القيم	1,166	,283	-1,649	95	,102	-,28143	,17063	-,62018	,05731
Hypothèse de variances égales			-1,851	45,174	,071	-,28143	,15205	-,58765	,02479
التقاليد_العادات	,874	,352	-1,715	95	,090	-,31022	,18084	-,66923	,04879
			Hypothèse de variances égales	-1,896	43,805	,065	-,31022	,16365	-,64008
المادية_البيئة	2,042	,156	-3,128	95	,002	-,60611	,19377	-,99079	-,22143
			Hypothèse de variances égales	-3,474	44,237	,001	-,60611	,17448	-,95770
نوع	1,261	,264	-1,337	95	,185	-,25632	,19175	-,63700	,12436
			Hypothèse de variances égales	-1,366	38,024	,180	-,25632	,18768	-,63625
الثقافة_السائدة	3,193	,077	-2,582	95	,011	-,36916	,14300	-,65305	-,08527
			Hypothèse de variances égales	-3,078	51,489	,003	-,36916	,11994	-,60989
الثقافة_التنظيمية	4,042	,047	-,630	95	,530	-,08766	,13915	-,36392	,18859
			Hypothèse de variances égales	-,767	54,141	,446	-,08766	,11422	-,31665
الوظيفي_الرضا									

2- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً للسن

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
التنظيمية_القيم	Inter-groupes	,903	3	,301	,571	,636
	Intra-groupes	49,020	93	,527		
	Total	49,922	96			
التقاليد_العادات	Inter-groupes	,334	3	,111	,185	,906
	Intra-groupes	55,867	93	,601		
	Total	56,200	96			
المادية_البيئة	Inter-groupes	1,848	3	,616	,853	,469
	Intra-groupes	67,182	93	,722		
	Total	69,031	96			
الثقافة_السائدة_نوع	Inter-groupes	1,228	3	,409	,622	,603

	Intra-groupes	61,217	93	,658		
	Total	62,445	96			
	Inter-groupes	,222	3	,074	,189	,903
التنظيمية_ الثقافة	Intra-groupes	36,256	93	,390		
	Total	36,478	96			
	Inter-groupes	,391	3	,130	,379	,769
الوظيفي_ الرضا	Intra-groupes	32,021	93	,344		
	Total	32,412	96			

3- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	3,693	3	1,231	2,476	,066
التنظيمية_ القيم	Intra-groupes	46,230	93	,497		
	Total	49,922	96			
	Inter-groupes	5,989	3	1,996	3,698	,015
التقاليد_ العادات	Intra-groupes	50,211	93	,540		
	Total	56,200	96			
	Inter-groupes	4,310	3	1,437	2,065	,110
المادية_ البيئة	Intra-groupes	64,721	93	,696		
	Total	69,031	96			
	Inter-groupes	8,166	3	2,722	4,664	,004
الثقافة_ السائدة_ نوع	Intra-groupes	54,278	93	,584		
	Total	62,445	96			
	Inter-groupes	4,986	3	1,662	4,908	,003
التنظيمية_ الثقافة	Intra-groupes	31,492	93	,339		
	Total	36,478	96			
	Inter-groupes	,611	3	,204	,596	,619
الوظيفي_ الرضا	Intra-groupes	31,801	93	,342		
	Total	32,412	96			

4- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
القيم التنظيمية	Inter-groupes	1,476	3	,492	,945	,422
	Intra-groupes	48,446	93	,521		
	Total	49,922	96			
التقاليد_العادات	Inter-groupes	1,566	3	,522	,889	,450
	Intra-groupes	54,634	93	,587		
	Total	56,200	96			
المادية_البيئة	Inter-groupes	2,754	3	,918	1,288	,283
	Intra-groupes	66,277	93	,713		
	Total	69,031	96			
الثقافة_الساندة_نوع	Inter-groupes	,396	3	,132	,198	,898
	Intra-groupes	62,049	93	,667		
	Total	62,445	96			
التنظيمية_الثقافة	Inter-groupes	,631	3	,210	,546	,652
	Intra-groupes	35,847	93	,385		
	Total	36,478	96			
الوظيفي_الرضا	Inter-groupes	2,933	3	,978	3,084	,031
	Intra-groupes	29,480	93	,317		
	Total	32,412	96			