

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

### "دراسة حالة: مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- أبو سفيان زايدي

إعداد الطالبتين:

- مفيدة ماحي

- عبيدة جوهر

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقروا

عضوا

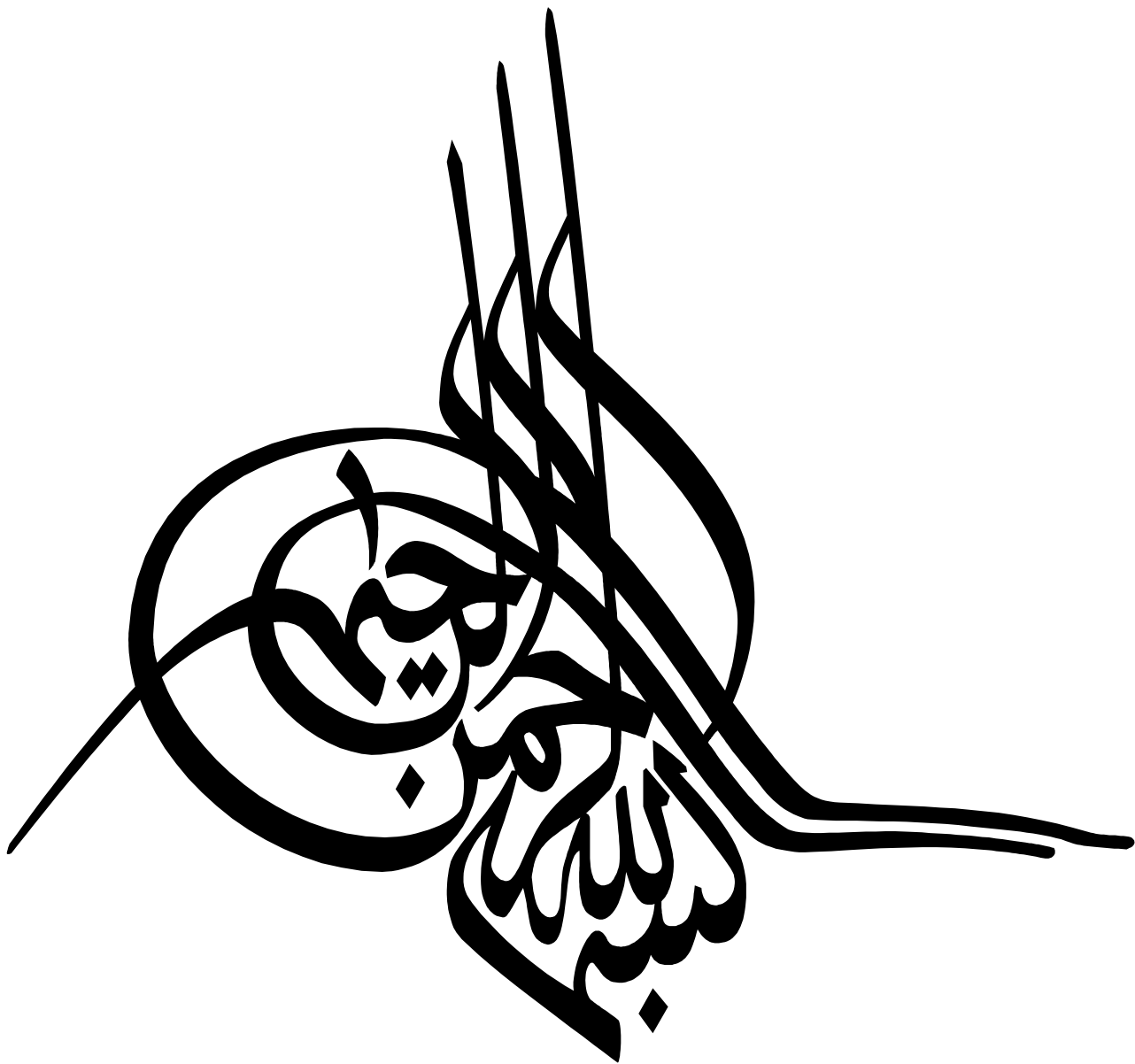
- نبيلة كحيلة

- أبو سفيان زايدي

- أسماء شاکر

السنة الجامعية

2014/2013



# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قبل كل شيء نحمد المولى عزّوجل الذي رزقنا من العلم ما لم  
نكن نعلم، وأنار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه الخير والصلاح  
وما كنا لنتمم هذا العمل لولا توفيقه لنا وهدايه.

ومن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، نتقدم بالشكر الجزيل  
لأستاذنا المحترم : " أبو سفيان زايدي " الذي تفضل بالإشراف علينا،  
كما نشكره على إرشاداته المفيدة ونصائحه القيمة، فنسأل الله عز وجل أن  
يرزقه لذة النظر إلى وجهه الكريم.

دون أن ننسى شكر الأستاذتان " أسماء شاكرا "، " نبيلة كحيلة " على قبولهما مناقشة مذكرتنا  
كما لا يفوتنا شكر كل عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، على  
كل ما قدموه لنا من عون.

ولا 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.  
وإلى كل نفس زكية تسعى لطلب العلم.

ألف شكر

مفيدة + عبيدة

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
دعاء	
كلمة شكر	
الإهداء	
فهرس المحتويات.....	III-I.....
قائمة الأشكال والجداول.....	VII-V.....
مقدمة .....	أ-هـ.....
<b>الفصل الأول: مدخل للثقافة التنظيمية.....</b>	<b>1.....</b>
تمهيد.....	2.....
المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.....	3.....
المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....	3.....
المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.....	9.....
المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية.....	10.....
المطلب الرابع: تصنيفات الثقافة التنظيمية .....	12.....
المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية، مكوناتها، وظائفها ومستوياتها.....	14.....
المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية.....	14.....
المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.....	15.....
المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية.....	17.....
المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية.....	18.....
المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية، قياسها، العوامل المحددة لها، والعوامل المؤثرة فيها.....	19.....
المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية.....	19.....
المطلب الثاني: قياس الثقافة التنظيمية.....	21.....
المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.....	23.....
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.....	24.....
المبحث الرابع: آليات بناء ونشر الثقافة التنظيمية، وسائل المحافظة عليها وتغييرها.....	24.....
المطلب الأول: آليات بناء الثقافة التنظيمية.....	25.....

26.....	المطلب الثاني: نشر الثقافة التنظيمية.....
27.....	المطلب الثالث: وسائل المحافظة على الثقافة التنظيمية.....
28.....	المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية.....
31.....	خلاصة.....
32.....	الفصل الثاني: الإطار النظري الرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.....
33.....	تمهيد.....
34.....	المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي.....
34 .....	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....
37.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .....
42.....	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
45.....	المطلب الرابع : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.....
49.....	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.....
49.....	المطلب الأول: نظرية ماسلو للحاجات.....
51.....	المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين .....
53.....	المطلب الثالث: نظرية العدالة.....
56.....	المطلب الرابع: نظرية لولر.....
58.....	المبحث الثالث: بعض النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي.....
58.....	المطلب الأول: الرضا عن العمل معدل دوران العمل.....
59.....	المطلب الثاني: الرضا عن العمل ومعدل الغياب.....
60.....	المطلب الثالث: الرضا عن العمل والاصابات.....
60.....	المطلب الرابع: الرضا عن العمل و معدل اداء العمل.....
61.....	المبحث الرابع: علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي.....
62.....	المطلب الأول: علاقة القيم على الرضا الوظيفي.....
63.....	المطلب الثاني: علاقة العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي.....
64.....	المطلب الثالث: علاقة بيئة العمل المادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.....
66.....	المطلب الرابع: نوع الثقافة السائدة و علاقتها على الرضا الوظيفي.....

68	.....	خلاصة
		الفصل الثالث: دراسة طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء
69	.....	-سونلغاز - جيجل
70	.....	تمهيد
71	.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز - جيجل
71	.....	المطلب الأول: نشأة مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز - جيجل
71	.....	المطلب الثاني: الإطار الجغرافي والبشري لمؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز - جيجل
72	.....	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز - جيجل
74	.....	المطلب الرابع: تقديم مديرية الموارد البشرية لمؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز - جيجل
75	.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
75	.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
76	.....	المطلب الثاني: تخطيط وتصميم أداة الدراسة (الإستبيان)
80	.....	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة(الإستبيان)
82	.....	المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة(الإستبيان)
83	.....	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
83	.....	المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
90	.....	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية
99	.....	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي
		المطلب الرابع: تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل و الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز - جيجل
107	.....	
109	.....	خلاصة
111	.....	الخاتمة العامة
115	.....	قائمة المراجع
122	.....	الملاحق
		الملخص

# قائمة الجداول والأشكال



الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة نسبة مخرجات-مدخلات الفرد مع مخرجات-مدخلات الآخرين	54
2	توزيع العمال حسب الوظائف	71
3	تحويل معلومات الجنس إلى رموز	76
4	تحويل معلومات السن إلى رموز	77
5	تحويل معلومات الحالة الاجتماعية إلى رموز	77
06	تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز	77
07	تحويل معلومات عدد سنوات الخبرة إلى رموز	78
08	تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز	78
09	تحويل معلومات الراتب الشهري إلى رموز	78
10	توزيع درجات عبارات المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	79
11	توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	79
12	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	82
13	توزيع مفردات العينية وفق متغير الجنس	83
14	توزيع أفراد العينة حسب السن	84
15	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	85
16	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	86

87	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	17
88	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	18
89	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الراتب الشهري	19
91	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد المعنوي للثقافة التنظيمية	20
93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد السلوكي للثقافة التنظيمية	21
96	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد المادي للثقافة التنظيمية	22
98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الثقافة التنظيمية الكلية لأفراد عينة الدراسة	23
99	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الوظيفية	24
101	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الوظيفية	25
102	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي	26
103	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن جماعة العمل	27
105	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن النواحي الإجتماعية	28
106	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمستوى الرضا الوظيفي الكلي لأفراد عينة الدراسة	29
107	معاملات ارتباط جوانب الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي	30

ثانيا: قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	تدرج الحاجات حسب ماسلو	49
2	علاقة أبعاد العمليات النفسية بالعمل الوظيفي	57
3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل	72
4	هيكل مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل	75
5	توزيع العينة حسب الجنس	84
6	توزيع العينة حسب السن	85
7	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	86
8	توزيع العينة حسب الصنف المهني	87
9	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	88
10	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	89
11	توزيع العينة حسب الراتب الشهري	90

مقدمة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم، حيث انجر عنه حدة التنافس بين المنظمات، وهذا ما جعل هذه الأخيرة في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو، والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات وخدمات تمكنها من ذلك، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مساندة التغيرات بشكل فعال فالمنظمات الناجحة هي التي تترك أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات إلى الاعتراف بدوره وأهميته، وإيجاد إدارة خاصة به وهذا في ظل بروز موضوع الرضا الوظيفي الذي حظي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي.

و تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من طبيعة العنصر البشري الذي يتكون من انفعالات ومشاعر إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، فهو دالة لسعادة الانسان واستقراره، وأيضا للرضا الوظيفي أثر على العديد من مؤسسات مثل تحسين أداء الأفراد، رفع الانتاجية، الحضور، الانتظام في العمل... الخ. ويأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة تداخل عدة عوامل مع بعضها البعض من الصعب عزلها بدرجة تامة، ومن هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية التي أصبحت هي أيضا من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

ولكي تضمن المنظمة الرضا الوظيفي لأفرادها، يجب أن يكون اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الرضا، بإعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الرضا الوظيفي ومن تم على أدائهم في تحقيق إنتاجية مرتفعة وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية فإن المنظمات الجزائرية أصبحت أكثر انفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها مما أوجب عليها إعادة النظر في الممارسات السائدة الداخلية والخارجية والتي أصبحت تتحكم فيها قيم ومعتقدات واتجاهات أبعد ما تكون عن قيم المجتمع الأصلية، ولما كان للثقافة التنظيمية دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتفوق والتميز للعديد من منظمات الأعمال اليابانية والأمريكية خاصة -كانت كذلك سببا في فشل العديد من المنظمات.

## الإشكالية

- في ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
- ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز - جيجل؟
  - وللإمام بجميع النواحي التي تتضمنها الإشكالية طرح التساؤلات الفرعية التالية:
  - ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز -جيجل؟
  - ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز -جيجل؟
  - هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز -جيجل؟

## فرضيات الدراسة

- وكإجابة أولية على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:
- الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - - جيجل ذو مستوى مرتفع.
  - الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز - - جيجل ثقافة قوية.
  - هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل.

## أسباب اختيار الموضوع

- يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى جملة من الأسباب التالية:
- الرغبة في متابعة دراسة موضوع الرضا الوظيفي ومختلف المتغيرات المؤثرة فيه لأنه كان محل دراسة من قبل.
  - محاولة إثراء مكتبة الكلية بهكذا نوع من الأبحاث.
  - يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
  - فسح المجال لدراسات أخرى في هذا الموضوع.

## أهمية البحث

تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله، فتقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم، وبذلك تصنع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها

وتعتبر هذه الأخيرة من العوامل التنظيمية التي تؤثر على السلوك الإنساني، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الدراسة في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

### أهداف الدراسة

نهدف من خلال دراستنا هذه إلى تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية، للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية عموماً وهذا من خلال الجانب النظري، والمؤسسة الصناعية خاصة من الجانب التطبيقي، ومعرفة طبيعة العلاقة التي تربطها بالرضا الوظيفي، وكذا التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج، بالإضافة إلى السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.

### حدود الدراسة

تخضع دراستنا هذه إلى مجموعة من الحدود والمتمثلة فيما يلي:

#### الحدود الموضوعية

ركزت هذه الدراسة على محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للمورد البشري.

#### الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل.

#### الحدود الزمانية

أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الدراسي 2013 / 2014.

#### منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الإنسانية، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي، هذا المنهج يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما استخدمنا منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، حيث استخدم المنهج الأول لأجل التعمق والوصول إلى تعميمات حول الحالة المدروسة، وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة اقتصادية جزائرية أما المنهج الثاني فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

## الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وسنعرض أهم وأحدث ما توفر لدينا منها:

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

**الدراسة الأولى:** الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، دراسة ميدانية بالإدارة المحلية للمملكة السعودية هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، من إعداد الباحث منصور آل سعود، عام 2003م.

من أهم نتائج هذه الدراسة: أن الثقافة التنظيمية في الإدارة المحلية بالمملكة تتأثر بالأسلوب القيادي وتؤثر في سلوك القادة.

**الدراسة الثانية:** تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للألمنيوم -ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، من إعداد الباحث إلياس سالم، عام 2006م.

من أهم النتائج التي توصل إليها:

أن أداء الموارد البشرية يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة من خلال: نمط تفكير الأفراد وأنظمة وفلسفة المنظمة.

**الدراسة الثالثة:** الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية بالمملكة السعودية، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، من إعداد الباحث حمد بن فرحان السلوي، عام 2005م.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية وهذه العلاقة هي علاقة طردية موجبة.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

**الدراسة الأولى:** أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيبل، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة بومرداس من إعداد الباحث شاطر شفيق عام 2010.



من أهم نتائج هذه الدراسة:

- لضغوط العمل مستويات مرتفعة في مؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز -جيجل-  
- مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، ظهر بوجه عام منخفض.

- ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية وقوية مع الرضا الوظيفي ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01  
-الدراسة الثانية: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، من إعداد الباحثة إيناس فؤاد نواوي الوديناني، عام 2009م.  
من أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.  
- يعد بعد المركزية من أهم الأبعاد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي.

## هيكل البحث

لأجل القيام بدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي قسمت الدراسة إلى جانبين، الأول نظري والثاني تطبيقي.

الجانب النظري اشتمل على فصلين، الفصل الأول خصص لدراسة مدخل للثقافة التنظيمية حيث يتضمن أساسيات حول الثقافة التنظيمية، مصادرها، مكوناتها، وظائفها، نظرياتها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، آليات بنائها، نشرها، ووسائل المحافظة عليها، وطرق تغييرها، أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة الإطار النظري للرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، حيث يتضمن ماهية الرضا الوظيفي، نظرياته، النتائج المترتبة عنه، علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية على بالرضا الوظيفي، في حين جاء الجانب التطبيقي لدراسة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية لإنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل بالرضا الوظيفي، حيث تضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وأخيراً تقديم خاتمة عامة تتضمن نتائج الدراسة، إختبار الفرضيات، الإقتراحات، وآفاق الدراسة.

# الفصل الأول

مدخل للثقافة التنظيمية

## تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام، الانضباط، الإبداع، التحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية؛

المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية، مكوناتها، وظائفها، مستوياتها؛

المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية، طرق قياسها، العوامل المحددة لها والعوامل المؤثرة فيها؛

المبحث الرابع: آليات بناء ونشر الثقافة التنظيمية، وسائل المحافظة عليها وتغييرها.

### المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

إن نجاح المنظمات المعاصرة يمكن أن يتوقف على عامل غير محسوس، غامض وغير دقيق، وهو ليس فني أو اقتصادي لكن أكثر انتشارا في أذهان الأفراد، هذا العامل يتمثل في الثقافة التنظيمية. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى: ماهية الثقافة التنظيمية، أنواعها، أبعادها وأخيرا تصنيفاتها.

#### المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

ما من منظمة إلا ولها ثقافتها الخاصة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتكون سببا في نجاحها وإستمرارها لهذا سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، التطور التاريخي لها، خصائصها، أهميتها.

#### الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، لابد لنا أولا أن نعرج على تعريف مصطلح الثقافة.

#### أولا: تعريف الثقافة

يعتبر العالم الأمريكي "إدوارد تايلور" أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي ينص على أن الثقافة هي "ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والأخلاق والتقاليد وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع".<sup>1</sup>

وتتعدد مفاهيم الثقافة بتعدد تعاريفها وتنوعها، فهناك من عرفها على أنها: "الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع".<sup>2</sup>

وهناك من يعرفها بأنها "البيئة التي يعيش فيها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرية والباطنية للسلوك".<sup>3</sup>

وهناك من يرى أن الثقافة هي: "ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل

لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرزاق جلبي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 98.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1984، ص 92.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية-المفاهيم، الأسس و النظريات-، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 277 .

<sup>4</sup> عبد العزيز صالح جبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 198.

و يمكن ذكر بعض الخصائص التي تمتاز بها الثقافة على النحو التالي:<sup>1</sup>

- 1- **الثقافة إنسانية واجتماعية:** حيث أن الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل والناطق، أي بمعنى أنه يستطيع أن يفكر وينتج أفكار، ويضع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة والتحكم فيها.
  - 2- **الثقافة تنشأ في مجتمع ما:** وهذا يظهر جليا في أفعال أعضائه التي تتأثر بها بمعنى أنها النسيج غير المرئي الذي يربط بين الجماعات، الشعوب والأمم.
  - 3- **الثقافة سلوك:** أي بمعنى يمكن تعلمه من خلال اللغة وما تتضمنه من رموز، إذ أن كل المجتمعات الإنسانية لها أنساق من الرموز منها: الإيماءة، الإشارة،... الخ.
  - 4- **استقلالية الثقافة:** تتميز بأنها مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية، لأنها عبارة عن أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم من مجتمعه، وهي تمثل التراث الاجتماعي الذي يتراكم على مر العصور مما يمنحها خاصة المرجعية.
  - 5- **الثقافة مركب ثقافي:** ترتبط العناصر والسمات الثقافية المادية وغير المادية بعضها ببعض ارتباطا قويا بحيث تكون ما يعرف باسم المركب الثقافي، يؤثر كل عنصر من هذه العناصر في غيره من العناصر الأخرى، كما يتأثر به.
- وعليه فإن مستوى تطور ثقافة مجتمع ما له تأثير مباشر على مستوى المنظمة في هذا المجتمع، إذ لا يمكن عزل المنظمة عن محيطها المادي والاجتماعي.
- وبعد التطرق إلى تعريف الثقافة بصفة عامة والتي تسود المجتمع سيتم التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية.

#### ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من القيم والاتجاهات والمعتقدات والأفكار التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، لهذه الاتجاهات والقيم صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة- دراسة في علم الاجتماع الثقافي-، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006 ص 03.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 311.

كما أن هناك من يعرفها على أنها: "مجموعة من الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد".<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها: "نظام مشترك المعاني من قبل الأفراد، والذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتتكون من مجموعة من المعتقدات والمعايير والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها "مجموعة طرق التفكير والعمل المشتركة بين أفراد منظمة ما".<sup>3</sup> وهناك من يعتبر الثقافة التنظيمية أنها: "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة".<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية يمكن وضع تعريف شامل لها وهو أنها عبارة عن "مجموعة من الافتراضات الأساسية، المعتقدات الراسخة والمعاني المشتركة التي تشكل قيم واتجاهات الأفراد في المنظمة، وتؤثر على سلوكهم وأدائهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة".

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية

لقد مرت الثقافة التنظيمية بمراحل عديدة يمكن ذكرها كما يلي:

**1- مرحلة العقلانية:** تمثلت الثقافة في هذه المرحلة على أساس معاملة الإنسان بأنه شبيه بالآلة، حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، وكان "فريدريك تايلور" هو صاحب هذا المفهوم، فقد بين نظريته على أن دوافع المنظمة والعاملين على أساس مادي بحث، وهو أن كليهما يطمع في الحصول على عائد أكبر، لهذا فقد نادى إلى أن يشترك الطرفان في تضخيم وتنميين هذا العائد عن طريق الزيادة في الإنتاج، وهذا لن يتحقق إلا بما أسماه الثورة العقلية، وقصد بها "تايلور" أن يتوقف الطرفان عن التنازع على اقتسام العائد، وأن

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال -، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2009، ص 172.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر، عمان، ص 309.

<sup>3</sup> Ceilvier Meier, **Management interculturel, strategic-organisation performance**, 3 Edition dundun, paris, 2008, p9.

<sup>4</sup> جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل بسيوني، إدارة السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية 2008، ص 638.

يوجها اهتمامهما وطاقتهما أولاً نحو الزيادة فإذا حصلت الزيادة زاد نصيب كل منهما، كما كانت تفترض أن العاملين هم مصادر يتم تحفيزها بالنقود.<sup>1</sup>

**2- المرحلة العاطفية:** خلال هذه المرحلة تحولت النظرة للمنظمة من كونها كيان آلي إلى كيان اجتماعي وقد سميت هذه المرحلة "بمدرسة العلاقات الإنسانية"، وتعد محاولة "التون مايو" وأعوانه في تجارب مصنع "هاوتورن" في الولايات المتحدة أولى المحاولات المكثفة لدراسة السلوك الإنساني في التنظيم، حيث زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبالعنصر البشري والحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته وزيادة ثقافة الحرية والاحترام والتقدير.<sup>2</sup>

**3- مرحلة المواجهة:** ظهرت هذه المرحلة استجابة لظهور الاتحادات العمالية (المهنية)، ففي الخمسينيات من القرن الماضي كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة، حيث أصبحت الثقافة المتأصلة في الحياة الزراعية قبل عصر الصناعة مثل الاجتهاد في العمل، استغلال الفرص والأجر المنصف موضع سخرية، لهذا اكتسبت النقابات العمالية قوة كبيرة، فكان لابد للإدارة من إتباع أساليب للتوصل إلى حل المشكلات التي تواجهها فظهرت قيم الحرية في منظمات الأعمال.<sup>3</sup>

**4- مرحلة الإجماع في الرأي:** في هذه المرحلة انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، أي قامت هذه المرحلة على أساس الحرية حيث ظهرت نظرية "دوجلاس ماكريجور"، والتي أظهرت أهمية القيم الإدارية من خلال تقسيم المعتقدات الإدارية إلى فرضيتين هما (x و y)، حيث تضمنت فرضية (x) أن الفرد العامل كسول ولا يحب العمل ويحفر مادياً بينما أظهرت فرضية (y) مفاهيم وقيم مختلفة، فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل وهو جدير بالثقة ويحب.<sup>4</sup>

**5- مرحلة الإدارة بالأهداف:** بدأت هذه المرحلة من تطور الثقافة التنظيمية مع نظرية الإدارة بالأهداف والتي يعود الفضل الأول بإظهارها للعالم "بيتر دراكر" حيث تقوم على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء والعاملين، أي أن العملية الإدارية عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين في كل الوحدات والأقسام وأن متطلبات فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف لا فوقية أحد على أحد، وإنما الأهداف هي الموجه والمراقب.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 80.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 81.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 172.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 172.

<sup>5</sup> خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

2003، ص 38.

6- **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهر مفهوم التطوير التنظيمي خلال هذه المرحلة، وقد تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الأنية والمستقبلية، مما مهد لمفاهيم وثقافة جديدة كالاتهام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد... الخ.<sup>1</sup>

7- **المرحلة الواقعية:** في هذه المرحلة يعتبر تطور الثقافة التنظيمية مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، حيث أدرك المديرين أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالضبط والقيادة، ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيداً من التهديدات وبالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح حيث ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات وكانت رد فعل للمراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية، حيث انتشرت بعض القيم مثل "لا شيء مجاناً"، "العمل الجاد يؤدي إلى النجاح"، "المسؤولية الذاتية".<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

تتعدد خصائص الثقافة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

1- **نظام مركب:** تتكون ثقافة المنظمة من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها، وهي تشمل ثلاث عناصر تتمثل في: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب، الفنون والممارسات العملية المختلفة)، الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، الأدوات، الأطعمة وما إلى ذلك).

2- **نظام متكامل:** من منطلق كونها (كل مركب)، تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير يطرأ على أحد العناصر لا يلبث، أي ينعكس أثره على باقي مكونات النوع الثقافي.

3- **نظام تراكمي:** يتصف بالاتصال والاستمرار، فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق انتظام وتفاعل هذه المكونات.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>3</sup> عائشة شتاتحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، بحث مقدم ضمن الملتقى العلمي الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2009، ص 9-10، نقلاً عن الموقع: <http://stst.yoo7.com/t1501-topic>، تم الإطلاع يوم: 2014/03/05.



- 4- قيم محكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثال: الجودة العالية، نسب منخفضة من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليقات...الخ.
- 5- نظام يكتسب يتغير ويتطور: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.
- 6- نشاط رمزي: أي حاضر بشكل دائم، ويسمح للأفراد بتبادل معلومات خارج إطار قواعد العمل الرسمية.<sup>1</sup>
- 7- الثقافة التنظيمية مقبولة بصفة عامة: أي تكون مؤثرة على السلوك الإنساني.<sup>2</sup>
- 8- الانتظام في السلوك والتفديد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.<sup>3</sup>
- وجميع الخصائص التي ذكرت سابقا تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة إلى أخرى.

#### الفرع الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

يتحدث الكثير من الناس عن الثقافة دون وعي علمي لمعناها، وأن ارتقاء حياة الإنسان في شتى المجتمعات وعلى مدى التاريخ رهن تنوع الثقافات وتفاعلها.

أما الثقافة التنظيمية فهي قائمة في كل المنظمات، وتبرز أهميتها في الهيكل التنظيمي القائم، النمط الإداري السائد، نظام الاتصالات، المعلومات، طريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون هذه القوة مصدرا لقوة المنظمة ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة وكمثال عن هذه الشركات: شركة "Greeneal Motors"، كما قد تكون مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير، وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع معتقدات وقيم ايجابية مثل "العمل دائما على حق".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة عمان، الأردن 2007، ص 12.

<sup>2</sup> عثمان حسين عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف العدد 08، الجزائر، 2008، ص 78، نقلا عن الموقع: <http://www.univ-ecose.tif.com/revueeco/index08.htm>، تم الإطلاع يوم 2014/03/07.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2007، ص ص 315-316.

<sup>4</sup> عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص 34، نقلا عن الموقع: <http://dr-meshaal.com/leadership/?p=7183>، تم الإطلاع يوم 2014/03/07.

وإجمالاً يمكن ذكر أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
- تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وتحيزهم لها.
- تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين.
- تحديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم.
- تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته.
- تحفيز الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على الأهداف الكبرى للمنظمة كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي.

### المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة أنواع نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- **ثقافة القوة:** وتتصف هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد، حيث يقوم الأفراد في المنظمة بتغيير مهامهم بتوجيه من القائد.
- 2- **ثقافة الدور:** وتركز على الهرمية والتوجه على الخصائص المهمة، حيث يرمز "برج إيفل" إلى البيروقراطية من حيث طول المنظمة وهي ضيقة من الأعلى وعريضة من الأسفل، وتكون الأدوار والمهام موضحة ومنسقة من الأعلى، والسلطة تنشأ من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة.
- 3- **ثقافة المهمة:** وتركز على المساواة وعلى التوجه نحو المهمة، وتكون هياكل المنظمة والعمليات والموارد موجهة نحو إنجاز المهمة المحددة وأهداف المنظمة، وتكون القوة نابعة عن الخبرة أكثر من الموقع الرسمي.
- 4- **ثقافة الفرد:** وهذا النوع يتصف بتركيزه على المساواة بالإضافة إلى التوجه نحو الفرد بحيث يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى الموظف.
- 5- **ثقافة قوية وثقافة ضعيفة:** حيث تعتمد الثقافة القوية على عنصرين هما :
  - **عنصر الشدة:** ويرمز إلى قوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
  - **عنصر الإجماع:** ويقصد به المشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد تمنح للأفراد الملتزمين.

<sup>1</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف والممارسة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2005، ص 42.

<sup>2</sup> فهد يوسف الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

حيث المنظمة ذات الأداء والفاعلية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسبغون على قواعد مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

**6- الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.<sup>2</sup>

**7- الثقافة الظاهرية والثقافة الخفية:** الأولى تتمثل في البناء الخارجي، الملابس، الأنماط السلوكية الأنظمة.

أما الثانية فتتمثل في القيم المشتركة، والمعايير، وولاء وافترضات العاملين.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتضمن الثقافة التنظيمية الأبعاد التالية:<sup>4</sup>

**1- البعد الخاص بأسلوب الإدارة:** ويتمثل هذا البعد في المنهج أو الفلسفة أو التوجه الذي تتبناه الإدارة في تعاملها مع بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية للوصول إلى أهدافها المرسومة، و يتضمن هذا البعد عدة قيم تنظيمية منها: قيم القوة في العاملين الذين يمتلكون مقومات التأثير في سلوك الآخرين مثل توليهم لوظائف مهمة وقربهم من مصدر اتخاذ القرارات، وقربهم من مصادر المعلومات، وكذلك قيم النخبة والتي يقصد بها تلك المجموعة المتفوقة، إضافة إلى قيم المكافأة أي مكافأة العاملين لتحقيق رضاهم وكأسلوب لتحفيزهم على العمل أكثر.

**2- البعد الخاص بإدارة المهمة:** يتضمن هذا البعد ضرورة أداء العمل والقيام به بصورة متقنة ودقيقة، وهذا بتوضيح الأهداف وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك وهذا يتطلب وجود عاملين مهمين هما: الفعالية والكفاءة، حيث الأولى تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة والقدرة على التكيف مع بيئة العمل

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص158.

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2005، ص12، نقلا عن الموقع: <http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/86.pdf>، تم الإطلاع يوم 2014/03/11.

<sup>3</sup> دومي سمر، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد11 الجزائر، 2011، ص ص 41-42، نقلا عن الموقع: <http://ramzi.doomby.com/pages/8-1.html>، تم الإطلاع يوم 2014/03/11.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن 2007، ص ص 45-46.

الداخلية والخارجية، والثانية هي القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وبأقل التكاليف إلى جانب إتقان العمل، وهنا لابد من مراعاة القيم المتوفرة في المنظمة وإذا ما كانت مساندة للفعالية والكفاية أم لا.

**3- البعد الخاص بإدارة العلاقات الإنسانية:** هذا البعد يمتد إلى المرحلة الثانية من مراحل الفكر الإداري وهي مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ركزت على العنصر البشري داخل المنظمة، ويشير هذا البعد إلى ذلك النوع من علاقات العمل التي تهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري، ويهدف هذا البعد إلى الوصول بالعاملين من خلال إشباع حاجاتهم إلى أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي ويتضمن هذا البعد مجموعة من القيم تتمثل في: العدالة أي إعطاء العامل حقوقه وامتيازاته ومقارنة أدائه مع غيره المعاملة تكون على أساس المساواة والنزاهة، وكذلك قيم فرق العمل وهذا بترشيح مفهوم العمل الجماعي للوصول إلى الأهداف بأيسر الظروف إضافة إلى قيم النظام والقانون والتي تشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في مرحلة البناء التنظيمي التي توجه سلوك الأفراد نحو الأهداف المرجوة.

**4- البعد الخاص بإدارة البيئة المنظمة:** يهتم هذا بتحليل وفهم بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية والعمل على تحقيق الفائدة الكبرى منها، وبشكل يساعد على تحقيق الأهداف ويظم هذا البعد مجموعة من القيم مثل: قيم الدفاع والتي تشير إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية و الخارجية، قيم العمل على تطوير آليات التحديات والأخطار، بالإضافة إلى قيم التنافس سواء الداخلية أو الخارجية، كذلك هناك قيم الإبداع القادرة على تحفيز قدرة المنظمة على قبول التجديد والتغيير في الأفكار والنظم.

كما يمكن إضافة الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

**1- البعد المعنوي:** ويتمثل في ذلك النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يعتقدونها أفراد التنظيم.

**2- البعد المادي:** ويشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالآلات والمعدات والتسهيلات المتاحة من مكونات مادية.

**3- البعد السلوكي:** ويظهر في العادات والتقاليد التي يتبعها أعضاء المنظمة كأساليب القيادة المتبعة وأساليب التعامل مع المهام والتنظيمات والتفاعلات غير الرسمية وديناميكية المجموعات، والاتصالات التي تتم داخل المنظمة والافتراضات والمعاني التي تقوم عليها وتحملها هذه العادات.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل -، دار الرسالة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005

### المطلب الرابع: تصنيفات الثقافة التنظيمية

قامت العديد من الدراسات بتصنيف الثقافة التنظيمية وفقا لعدد من المداخل هي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: التصنيف البيئي للثقافة التنظيمية

حسب هذا التصنيف فإن ثقافة المنظمة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة أي أن ثقافة المجتمع تؤثر في سلوك المنظمات، وبالتالي فهناك خمس خصائص للثقافة التي قد تسود وتميز المنظمات والتي ترتبط بخصائص مجتمعاتها.

**1- تجنب مخاطر عدم التأكد:** كلما كانت المجتمعات غير راغبة في تحمل مخاطر التأكد الناتج عن إتباع طرق جديدة للحياة، كلما اتسمت هذه المجتمعات بالجمود والثبات والنمطية وعدم التطور وانعدام الرؤية المستقبلية، وساد داخل هذه المجتمعات الخوف من التطوير أو التغيير والذي ينعكس دوره على المنظمات فتتسم بنفس سمات مجتمعاتها.

**2- الفردية مقابل الجماعية:** كلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمور والتقدير الفردي للمواقف والقرارات الفردية، اتسمت المنظمات بنفس السمات.

**3- الذكورية مقابل الأنوثة:** المجتمعات الذكورية تنسب الكثير من القيم الإيجابية للرجل مثل قيم التنافس الحزم، الطموح، القدرة على تكوين الثروات والتقييم الموضوعي للأمور، وبالتالي تهتم هذه المجتمعات بإعطاء المناصب القيادية للرجل وتنمية قدراته أكثر من المرأة وتنعكس هذه النظرة داخل المنظمات في الترقيات والحصول على المراكز القيادية.

**4- التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل:** حيث تهتم المجتمعات التي تتوجه بخطتها وطرق التفكير طويل الأجل لإعطاء أهمية قصوى لمفهوم الزمن ودوره، حيث تسود داخل هذه المجتمعات قيم البقاء والنمو والابتكار، بعكس المجتمعات التي تهتم بالواقع الحالي أو التي تحاول أن تكون امتدادا لماضيها.

#### الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي

وفقا لهذا المدخل فإن للثقافة التنظيمية أربعة أنماط هي كالاتي:

<sup>1</sup> سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص ص 28، 31.

**1- ثقافة سريعة الاستجابة:** وتوجد في المنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير وتتميز بسرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، وهي تقسم أيضا بمكافأة الأداء المتميز والاستعداد لتحمل المخاطر ومن أمثلة هذا النوع من المنظمات الجماهيرية كأقسام الشرطة والمستشفيات.

**2- ثقافة العمل الجاد:** المنظمات في هذا النمط تتميز بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة للتغيرات البيئية.

ونجد هنا المنظمات كبيرة الحجم هي التي تحاول تقديم خدمة على درجة عالية من الجودة والتي تهتم بتكوين وتشجيع العمل الجماعي.

**3- ثقافة البناء:** وهي منظمات تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا حتى تجني ثمارها، والمنظمات التي تبين هذه الثقافة تكون موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (مشاريع البترول، المشروعات العسكرية المهمة بتطوير الأسلحة).

**4- ثقافة البقاء:** هذا النوع من المنظمات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية والاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف، أما في هذا النمط نجد المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.

### الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي

يشير هذا التصنيف إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالهيكل التنظيمي وبالتالي فقد صنفها إلى:

**1- الثقافة الديناميكية:** المنظمات في هذا النوع تتميز بإلزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية والاعتماد على القدرات والمهارات الفردية، على شخصية العاملين والمرونة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة، هذه السمات تكسب المنظمة قدرات تنافسية في بيئة العمل.

**2- الثقافة النظامية:** حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، فهي تتبع من مراكز أكثر من اعتمادها على خبراتهم وقدراتهم، هذه المنظمات تعطي احتراما وتقديرا أقل للمهارات والأفكار الإبتكارية.

**3- الثقافة الوظيفية:** حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستخدمها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.

**4- الثقافة الفردية:** تسود هذه الثقافة في المنظمات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر وأهم من المنظمة نفسها، وهي تعاني من وجود فروق كبيرة بين اهتمامات واتجاهات كل فرد، مما يعكس وجود فروق قيمية تفوق إرساء ثقافة إيجابية.

**المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية، مكوناتها، وظائفها ومستوياتها**

تلعب الثقافة التنظيمية أدواراً مهمة للمنظمة باعتبارها مصدر للقيم والاتجاهات التي يتعامل بموجبها العاملون داخلها، لذا يستمد العاملون داخل المنظمة رؤيتهم حول نوعية القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر ومكونات.

وسيتم التفرع في هذا المبحث إلى: مصادر الثقافة التنظيمية، مكوناتها، وظائفها ومستوياتها.

**المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية:**

من أهم مصادر الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

**1- العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، كما تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء كان مديراً أم مشرفاً، موظفاً صغيراً أم عاملاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية والبيئية التي يعيش فيها وتتواجد فيها المنظمة.

**2- الطقوس والإحتفالات والمناسبات:** وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات أو الشركات، بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدامى، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيوا على التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز الموظفين المثاليين والجدد وحفلات الرحلات والتخرج أو النشاطات الاجتماعية.

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2005، ص ص 16، 19، نقلاً عن الموقع: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360394530> ، تم الإطلاع يوم 2014/03/17.

**3- الأساطير:** وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي والآخر سلبي ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع أو الاريك، وإخفاء المعلومات الحقيقية.

**4- المجاز والنكت والألعاب:** يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن، أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والمجاز والألعاب بمثابة وسائل انسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار كما تستخدم الألعاب لتوثيق الصداقة بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

**5- البطولات والرموز الاجتماعية:** وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات الأعمال الحديثة.

**6- القصص والحكايات:** وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز أو المنظمة وكيفية تنظّمها وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي، ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرا، وطريقة كفاحه، وتسهم في تكوين ثقافة تنظيمية مميزة، وعادة ما تكون مختصرة وبلغة تعبر عن قيم المنظمة والممارسات المرغوبة لتأكيد هذه القيم ومن أمثلتها "الوقت من ذهب" مما يعني ضرورة استغلال الوقت، فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تثبته سواء لعاملها أو لجمهورها الخارجي.

### المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

يمكن ذكر مكونات الثقافة التنظيمية كما يلي:<sup>1</sup>

**1- القيم التنظيمية:** فالقيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، أما القيم التنظيمية فتتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه

<sup>1</sup> بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2003، ص 70-71، نقلا عن الموقع: [http://www.univ\\_ouargla.dz/pagesweb/pressuniversitaire/doc/03%20ELBAHITH/R02/R0208.pdf](http://www.univ_ouargla.dz/pagesweb/pressuniversitaire/doc/03%20ELBAHITH/R02/R0208.pdf) ، تم الإطلاع يوم 2014/03/17.



سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن بين هذه القيم المساواة بين العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، الاهتمام بإدارة الوقت... الخ.

**2- المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي... إلخ.

**3- الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال على ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها واجبة.

**4- التوقعات التنظيمية:** وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، والمرؤوسين من الرؤساء، وبين الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادلين.

**5- الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكان والتجهيزات غالباً ما يعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن تتعد وتتباين مكونات الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى عددها وقوة تأثيرها يتوقف على عدة اعتبارات منها:<sup>2</sup>

- 1- **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ انشائها حتى الآن.
- 2- **قوة المؤسسين:** أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
- 3- **التطور التاريخي:** أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات.
- 4- **التوسع والإنتشار:** فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.
- 5- **التميز والتفوق:** سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.
- 6- **ثقافة المجتمع:** فهناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والثقافة البيئية التي تعمل فيها باعتبار المنظمة جزء من النظام البيئي الذي تعمل به.

<sup>1</sup> محمد سيد جاد الرب، السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث متقدمة - ، مطبعة العشري، القاهرة، 2005، ص 169.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 173.

7- ثقافة الأفراد: حيث تنعكس ثقافة الأفراد على الثقافة التنظيمية للمنظمة التي يعملون بها.

### المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمة بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال إبراز مختلف الوظائف التي تقوم بها الثقافة التنظيمية.

ويمكن إدراج وظائف الثقافة التنظيمية بما يلي:<sup>1</sup>

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم بمنحهم الشعور بالتوحد يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

5- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين: حيث تساهم الثقافة التنظيمية في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.<sup>2</sup>

ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

<sup>1</sup> إيهاب مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2011، ص10، نقلاً عن الموقع: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95778.pdf>، تم الإطلاع يوم 2014/03/17.

<sup>2</sup> حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02، 2006، ص231.

**المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية.**

تتمثل مستويات الثقافة التنظيمية في:<sup>1</sup>

**1- ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

**2- ثقافة النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

**3- ثقافة المؤسسة:** عادة ما تكون للمؤسسات العامة والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، كما يمكن أن تكون الثقافات الفرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية مختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.

**4- المستوى الداخلي والمستوى الخارجي:** المستوى الداخلي هو المستوى الأعمق والأقل رؤية، وهو مجموعة من القيم التي تشترك فيها الأفراد في المجموعة التنظيمية الواحدة والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار بمرور الوقت، وفي الغالب عند هذا المستوى تكون الثقافة التنظيمية صعبة التغيير.

<sup>1</sup> محمود مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 ص 90.

أما المستوى الخارجي فيمثل العناصر المرئية والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد، أي ما يمكن ملاحظته مباشرة، مثل إنتاج الفرد.<sup>1</sup>

**المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية، طرق قياسها، العوامل المحددة لها، والعوامل المؤثرة فيها.**

تعد الثقافة التنظيمية امتدادا للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي.

وسيمتد التطرق في هذا المبحث إلى نظريات الثقافة التنظيمية، طرق قياسها، العوامل المحددة لها،

العوامل المؤثرة فيها.

### المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى الكثير من الباحثين دراسات مختلفة حول الثقافة التنظيمية أدت إلى بلورت العديد من النظريات في محاولة منها لتفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والموارد البشرية لذلك ومن هذه النظريات ما يلي:<sup>2</sup>

**1- النظرية الوظيفية:** وهي من بين نظريات التنظيم الاجتماعي للثقافة، تعرف بأنها مجموعة من المفاهيم المادية والأحداث والسلوك والمشاعر التي تنتج عن العقل الانساني، ولأن الثقافة التنظيمية لها علاقة قوية جدا بالاتصال والتفاعل، استعانت هذه النظرية بالقواعد ويفترض روادها أن المنظمات هي شبكات من المعاني الذاتية أو المشتركة لذا تبدو المنظمة أنها تعمل بأسلوب القواعد والمعتقدات، وعند العودة إلى الفكر الإداري نجد أن لهذه النظرية وجودا في الفكر الإداري فيما يتعلق بالحاجات الإنسانية وتأثيرها على المنظمات إذ نلاحظ ذلك في مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث تفترض أن تلك المنظمات أنظمة اجتماعية ثقافية تعكس في أشكالها وعملياتها لكي تمكن المورد البشري من اشباع حاجاته من خلال عضويته في المنظمة والإشراف إذ تعاني مثل هذه المنظمات من الفشل الوظيفي وتنتهي إلى التشتت والتلاشي .

**2- النظرية الرمزية:** تنظر للثقافة بأنها نتاج العقل الإنساني وأنها أنظمة للمعاني المشتركة، وأن نشوء وقيام المنظمة هي نتيجة الاندماج والتكامل بين مكوناتها وتاريخها، وإطارها الثقافي والاجتماعي والنفسي، وتعاقد القيادة أملا في المحافظة على نظامها الخاص من الرموز والمعاني المشتركة بدرجة كبيرة من أعضاء

<sup>1</sup> جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص44،45، نقلا عن الموقع:

http://www.abufara.net/index.php/21-10-2012، تم الإطلاع يوم 2014/02/02.

<sup>2</sup> سامي فياض الفراوي، ثقافة منظمات الأعمال، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009، ص ص97-98.

المنظمة، ومن تم يكون دور الثقافة وسيلة لإظهار وترشيد ولاء الأعضاء للمنظمة، كما تدرك المنظمات بأنها شكل للتخاطب الرمزي، فهي تحتاج إلى توضيح وتفسير وقراءة ومتابعة وحل شفراتها لفهمها.

كما يمكن إضافة نظريات الثقافة التنظيمية التالية:<sup>1</sup>

**1- نظرية المستويات:** إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة، أنماط الحياة وغيرها، وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرسم ذلك من خلال مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافة فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

**2- نظرية سجية الثقافة:** تركز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يوليها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم، والتي تؤثر في سلوكيات الأعضاء، وتتمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، مما ينتج عن ذلك شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه .

**3- نظرية القيم:** يرى أصحاب هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد غير محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

**4- نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارهم في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة، وباختصار يعتبر أسلوب النظر إلى الحياة فكرة الإنسان إلى العالم.

<sup>1</sup> جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 29-34.

### المطلب الثاني: قياس الثقافة التنظيمية

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقاً للأهداف التالية:<sup>1</sup>

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة.
  - الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر.
  - التحقق من مدى التوافق بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها.
- وتحقيقها لهذه الأهداف لا بد من اختيار المدخل المناسب للقياس الذي يجب على تساؤلات الدراسة ويحقق أهدافها، وبالرغم من أن البحث في ميدان الثقافة التنظيمية بدأ أواخر سبعينيات القرن الماضي إلا أن الباحثين لم يتفقوا على المدخل الأمثل لقياسها.

وبشكل عام ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلي قياس للثقافة

التنظيمية:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: المدخل الوصفي

اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد عند قياس للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المعتمدة والملاحظة الشخصية. وتنتهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقاً مختلفة للقياس، حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة ودراسة الرموز المادية ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل إذ أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ولا يكون ذلك إلا من خلال المقابلات والملاحظة الشخصية.

<sup>1</sup> منصور بن ماجد بن مسعود بن عبد العزيز ال سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك والقياس في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص47، نقلا عن الموقع: <http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=2317>، تم الإطلاع يوم 2014/02/02.

<sup>2</sup> زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر، 2008، ص71، نقلا عن الموقع: [http://main.eulc.edu.eg/eulc\\_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn:](http://main.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn:) تم الإطلاع يوم 2014/02/02.

ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين في التعرف بسير الأشكال الثقافية حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية، إلا أنه وبالرغم من تميز المدخل الوصفي بهذه المزايا توجه إليه مجموعة من الانتقادات التي تجعله غير كاف لقياس الظاهرة الثقافية ويتمثل أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئة المرتبطة.
- لا يسمح بتعميم النتائج التي تم الوصول إليها على المنظمات الأخرى.
- لا يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بشكل أفضل في الغالب.
- احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي، فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة من جهة، ومن جهة أخرى تتأثر الملاحظة الشخصية بالمزاج الشخصي للباحث واتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه، كما قد يعتمد على التخمين في تفسير تعبيرات وجه الملاحظ والتعبيرات غير اللغوية.

### الفرع الثاني: المدخل الكمي

يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قامة الاستقصاء الذي يتم من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد تم تصنيف قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين هما:<sup>2</sup>

**1- مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:** تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات.

ومن هنا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمدة على إطار القيم المتنافية، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط: ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، الثقافة التطويرية، وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

**2- مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:** يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس كما يقوم هذا

<sup>1</sup> زيد صالح حسن سميع، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 73.

النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المؤسسة المنظمة وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

حيث أن احتوائه على عدد أكبر من الأبعاد الثقافية التي يمكن من خلاله إعطاء صورة أو وضع لطبيعة الثقافة التنظيمية، كما يمكن من خلاله التعرف على الثقافات الفرعية التي تتشكل في بعض وحدات المنظمة الفرعية، ومن ناحية أخرى فإن مقياس ملامح الثقافة التنظيمية يسهل التعرف على الأبعاد الثقافية الأكثر تأثيراً على المتغيرات التنظيمية المختلفة.

هذا وعلى الرغم من توجيه بعض الانتقادات للمدخل الكمي مثل عدم ملائمة أو كفاية الأبعاد الثقافية المطروحة في قائمة الاستقصاء، فإنه يستطيع أن يتغلب على كافة الانتقادات الموجهة للمدخل الوصفي وذلك من خلال تميزه بالمزايا التالية:

- يعطي نتائج موضوعية، حيث يشجع الاستبيان الفرد على التعبير عن قيمه ومعتقداته بصراحة ووضوح وذلك ليقينه أنه من الصعب تحديد هوية المستقصي منه.

- يساعد في ربط الثقافة التنظيمية بالمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة.

- يساعد في اختيار الفروض البحثية وبناء النظريات كما يساعد في القيام بالمقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها عبر الدراسات المختلفة.

من خلال تحليل مدخلي قياس الثقافة التنظيمية الوصفي والكمي، يرى الباحثون تميز وشيوع استخدام المدخل الكمي وذلك لتمييزه بموضوعية النتائج نظراً لاعتماده على قائمة الاستقصاء وكذلك في درجة الانتفاع بالنتائج.

### المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:<sup>1</sup>

- 1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- 3- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرار.
- 4- المنافع التي يحصل عليها كل عضو في المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تتكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي، وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 352.



- 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المؤسسة فيما يلي:
- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع.
  - أخلاقيات وقيم المهنة التي هي سلوك الأفراد في مهنة معينة.
  - أخلاقيات وقيم المجتمع من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع.
- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية**

يتأثر ضعف وقوة الثقافة التنظيمية بمجموعة من العوامل وهي: <sup>1</sup>

- 1- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.
- 2- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- 3- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى أعضاء التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابا على مستوى الأداء.
- 4- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- 5- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- 6- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

**المبحث الرابع: آليات بناء ونشر الثقافة التنظيمية، وسائل المحافظة عليها وتغييرها**

إن الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية، ومن ثم تعمل المنظمة على نشر هذه الثقافة والمحافظة عليها .

<sup>1</sup> إيهاب مصباح فاروق العاجز، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى آليات بناء ونشر الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى وسائل المحافظة عليها وتغييرها.

### المطلب الأول: آليات بناء الثقافة التنظيمية

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين.

ويمكن القول بأن هناك العديد من الآليات التي تساهم في تحقيق وتشكيل الثقافة التنظيمية ومن هذه

الآليات نجد:<sup>1</sup>

**1- مؤسس المنظمة:** قد تعود ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما قوية مسيطرة ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، ونظرا لكونهم موجودين في المنظمة منذ البداية فهم يساهمون بقوة في نقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالمنظمة، وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة فعلى سبيل المثال شركة "ميكروسوفت" (Microsoft) والتي تثنى انفاق وقت طويل في الشركة، إضافة إلى ثقافة روح الأسرة التي غرسها "والت ديزني" في شركته والتي ما زالت موضع تقدير العاملين بالشركة وتمسكهم، بسبب أن العاملين تعودوا أن يسألوا عندما يواجهون ظروف جديدة، بمعنى أن الثقافة التي غرسها هؤلاء المؤسسين ظلت منتشرة في شركاتهم واستمر تأثيرها القوي على الثقافة العامة السائدة في تلك الشركات.

**2- التأثير بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لنفسها مكانا مناسباً في الوسط الذي تعمل فيه، وتعمل على تحقيق هذا منذ الأيام الأولى لها، لهذا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة فعلى سبيل المثال فإن إحدى الشركات قد تعتبر حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب هي أساس وجود مكانة متميزة لها بالسوق، وبالتالي فإن وجود مثل هذا المستوى من المنتجات يدفع العملاء إلى تفضيلها على غيرها من الشركات المنافسة وعلى العكس قد ترى شركة أخرى أن إنتاج وبيع منتجات متوسطة الجودة ومنخفضة السعر يخدمها بطريقة

<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص 637، 638.

أفضل، وينتج عن ذلك ظهور ثقافة عامة تركز على اتباع استراتيجية قيادة السعر وبمثل تلك الطريقة تتشكل ثقافة المنظمة متأثرة بظروف البيئة الخارجية.

**3- الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعة العاملين ببعضهم إلى حد كبير فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على إعطاء معنى مماثل للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة وبعبارة أخرى فإنه يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقات بالمنظمة.

### المطلب الثاني: نشر الثقافة التنظيمية

عند نشوء الثقافة التنظيمية تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية

وبثها بين صفوف العاملين، وفيما يلي أهم الوسائل أو الطرق التي تساعد على نشر الثقافة التنظيمية:<sup>1</sup>

**1- الشعارات:** تحاول المنظمة أن تعبر عن أهم قيم ومعايير سلوكها في عبارات موجزة وقصيرة وهي ما يطلق عليها اسم الشعارات، وتعتبر الشعارات عن معاني وقيم كبيرة جدا أكثر مما تنطق به العبارات ذاتها وتستخدم المنظمة هذه الشعارات بطرق عديدة على الكتيبات والملصقات والإعلانات وأوراق المنظمة، فعلى سبيل المثال الشعارات التالية "السلامة أولاً"، "عملاؤنا هم مصدر فخرنا"، "الجودة هي أهم أهدافنا" تشير إلى قيم كبيرة ومعايير يلتزم بها العاملون.

**2- الحكايات والقصص:** يقوم المديرون أو المسيرون الذين شهدوا بدايات المنظمة وانشائها بسرد وقائع الماضي لما في هذه الأخيرة من العبر والقيم وأنماط السلوك الواجب الحفاظ عليها، فحينما يقول المدير مثلا: "في الماضي كنا نعمل..."، "في عام... قام مدير المصنع بالسهر على..." حيث أن المديرين يتذكرون تلك القصص التي لها علاقة بما ينشروه من ثقافة تنظيمية، وهي أمور يمكن استخدامها أثناء اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات.

**3- اللغة الدارجة:** وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي وبشكل يومي بين العمال، أو هي المصطلحات الدارجة ذات الدلالة والمعين عند العاملين، وتمثل هذه اللغة نوعا من التعريف بالذات والهوية الخاصة بالمنظمة أو بوحدة معينة، فمثلا مصطلح "أعط هذا العميل خدمة لائقة" تعني أدنى مقدار من الخدمة غير المكلفة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، التنظيم- الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص439.

4- **الطقوس والشعائر والاحتفالات:** حيث يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات فعلى سبيل المثال هناك احتفال اسمه "وصل حديثاً" وقد يعني احتفال تعارف مع الزميل الذي تم تعيينه مؤخراً.

5- **إعلان المبادئ:** تقوم المنظمة بإعلان مبادئها وقيمها من وقت لآخر تحت مسميات مختلفة مثل "مبادئ"، "ميثاق العمل" أو تحت أي مسمى آخر، وكل هذا يمثل إعلاناً لما تلتزم به المنظمة اتجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين، وهذه الالتزامات ترشد المنفذين بالمنظمة إلى أنماط السلوك والمعايير السلوكية التي يجب مراعاتها كما أنها تحدد حقوق وواجبات كافة الأطراف، سواء كانت المنظمة أو الأطراف ذات الاهتمام بالمنظمة.

6- **الأنظمة:** تعبر أنظمة المنظمة بما تحويه من سياسات وأساليب عمل عن الثقافة التنظيمية فعلى سبيل المثال "سياسة تعيين/عدم تعيين الأقارب" وسياسة علاج أسر العاملين، سياسة الضمان والخدمة والصيانة كلها سياسات تعبر عن مدى التزام المنظمة بقيم معينة أو معايير سلوكية اتجاه عاملها أو عملائها أو المجتمع.

### المطلب الثالث: وسائل المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعد أن يتم خلق الثقافة في المنظمة وبنشرها تعمل الثقافة على الحفاظ على هذه الثقافة من خلال ممارسات تتم داخل المنظمة وهناك ثلاث قوى تلعب دوراً أساسياً في المحافظة على الثقافة التنظيمية وهي:<sup>1</sup>

1- **ممارسات الإدارة العليا:** تؤثر ممارسات الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الأقوال والأفعال، حيث أن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها، وإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، كذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه أدائهم، وكذلك السياسات حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- **إختيار العاملين:** الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والقابليات اللازمة لإنجاز الأعمال بنجاح داخل المنظمة، وعادة يتم تحديد أكثر من مرشح للعمل من الذين

<sup>1</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة-، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص

تتوفر لديهم القابليات لإنجاز عمل معين، وحينما يتم التوصل لتلك النقطة، سيكون من السذاجة اغفال أن القرار النهائي في اختيار الشخص يتأثر بدرجة كبيرة بحكم متخذ القرار بمدى ملائمة المرشح للمنظمة، إن هذه المحاولة لضمان التوافق المناسب، فيما إذا كانت مقصودة أو غير مقصودة، تؤدي لاستخدام الأشخاص الذين تكون قيمتهم متوافقة مع قيم المنظمة، أو على الأقل جزء كبير من تلك القيم، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توفر المعلومات للمتقدمين حول المنظمة، حيث يتعرفون عليها وإذا ما أدركوا أن هناك تناقضا بين قيمهم وقيم المنظمة من خلال الحرص على أن يكون هناك ملائمة بين قيم ومهارات الأفراد مع ثقافة المنظمة.

**3- المخالطة الاجتماعية:** لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل، بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين، وقد يكون العامل الأساسي الأكثر أهمية في ذلك، هو أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية وقد يخربون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة وبذلك فإن هذه الأخيرة تعمل على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها ويطلق على عملية التكيف هذه المخالطة الاجتماعية أو التنشئة الاجتماعية.

#### المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبيا، وتتطور خلال العديد من السنوات بالإضافة إلى هذا فإن هناك العديد من القوى المؤدية للمحافظة على الثقافة التنظيمية لا يمكن تغييرها أبدا، ففي الحالات غير الاعتيادية فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة التنظيمية.

#### الفرع الأول: أسباب التغيير الثقافي

من جملة الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى تغيير ثقافتها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **تغيير القادة البارزين في المنظمة:** وذلك بدخول قيادات عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة من القيم الأساسية البديلة التي قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمات الحادة التي تواجهها المنظمة.
- 2- **أزمة قوية جدا:** يعتبر وجود الأزمات من العوامل التي تؤدي أو تساعد على تسويق التغييرات الثقافية المناسبة، فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير إذا كانت المنظمة في مرحلة تهدد وجودها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، خسارة عامل أساسي، أو تغيير تكنولوجي.
- 3- **المنظمات الجديدة:** كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر، وازداد اتفاق الأعضاء على قيمتها كلما كان من الأصعب تغييرها، والعكس من ذلك فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.

<sup>1</sup> محمد العربي غزي، ثقافة المنظمة وتأثيرها على أدائها العام، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 136.

- 4- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى التوسع، وكذلك دخول المنظمة في مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- 5- **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة العمر، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- 6- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- 7- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- 8- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية.

### الفرع الثاني: آليات تغيير الثقافة التنظيمية:

من أهم آليات تغيير ثقافة المنظمة ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **التعليم والتكوين:** تسعى معظم منظمات الأعمال اليوم إلى الرفع من أدائها وفعاليتها من خلال زيادة كفاءة ومهارة عمالها مما يسمح لهم بإنجاز أعمالهم بنجاح ويتم ذلك من خلال البرامج التدريبية التي تعد من أهم الضروريات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل، حيث تلجأ المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف العمال بما يتلاءم والتغييرات الحاصلة في محيط المنظمة، حيث يكتسب العمال أفكار ومعارف جديدة تؤدي إلى اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال.
- 2- **اللغة والاتصال:** يعتبر الاتصال أحد الآليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل المنظمة لتقبل فكرة التغيير الثقافي، وتسهيل تنقل المعلومات واكتشاف المشاكل التي تعترض المنظمة وقت حدوثها، أما فيما يخص اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى، وإن قيام المؤسسة بعملية تغيير ثقافتها يؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية.
- 3- **الموضة والنماذج:** امتدت الموضة في الوقت الحاضر لتشمل مجال الأفكار والإدارة، حيث يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بالمنظمة، ومن ثم جعل العمال يقومون بهذه التغييرات من تقليد الأساليب والمنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة، أما فيما يخص النماذج فهي

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 376-375.

تعتبر آلية للتغيير الثقافي، لأن النموذج يستهوي العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليده وهذا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وسلوكات جديدة.

**4- الرؤية والتوقع المعياري:** إن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي يتميز مدراءها وقادتها خاصة فيما يتعلق بالتوقعات والرؤى المستقبلية التي يتصف بها القادة، كتبني القائد لتوقعات يضع فيها طموحات المنظمة وآمالها، فيمكن أن تكون رؤية القائد من خلال تلبية رغبات العملاء بالجودة والسعر المناسبين ستصبح المنظمة رائدة بلا منافس في السوق مما يسمح بالمكافأة الجيدة للمساهمين، أما بالنسبة للتوقع المعياري فمن خلال تنبؤ المنظمة بأدوات ومعايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المعايير تعبر عن القيم والمعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها حتى تصبح من مكونات ثقافتها كنظام مراقبة التسيير فهو قبل أن يكون نظاماً للأرقام والرقابة فهو نظام للقيم وتقييم الأفراد.

**5- تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المترسخة:** وذلك بتعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة المتمثلة بالرموز واللغة والمراسيم والاحتفالات وغيرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الثقافة التنظيمية والتي تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات لما لها من أهمية قصوى في حياة المنظمة، بالإضافة إلى كونها المحرك الأساسي لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي والعمل على توسيع آفاق مدارك العاملين حول الأحداث التي تدور في المحيط الذي يعملون فيه، حيث تم التطرق إلى مفهومها، تطورها، تصنيفاتها، العوامل المحددة لها، آليات تشكلها، بالإضافة إلى كيفية المحافظة عليها.

ونظرا للتغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية أو الخارجية لها، تسعى المنظمة إلى تغيير ثقافتها استجابة لهذه التغيرات، حيث تم التطرق إلى أسباب وآليات التغيير الثقافي في المنظمة.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وهذا ما سيتم التعرف عليه في

الفصل الموالي.



## الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة  
التنظيمية

## تمهيد

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي لاقَت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين والمختصين في مجال إدارة 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، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المؤسسات إلى الاعتراف بدوره وأهميته، وإيجاد إدارة خاصة به، وذلك من أجل إرضائه والعمل على تنمية مشاعر الإنتماء لديه.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى الرضا الوظيفي من خلال دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي؛

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي؛

المبحث الثالث: النتائج المترتبة عن الرضا؛

المبحث الرابع: علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي.

### المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بأهمية بالغة من قبل الباحثين والدارسين في العلوم الإدارية والدراسات السلوكية، وذلك منذ مطلع الثلاثينات من القرن الماضي، وذلك لارتباطه بالعنصر البشري الذي يعتبر الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى: ماهية الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة فيه، طرق قياسه، والبرامج الداعمة له.

### المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

تشكل مسألة الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المنظمة و الأفراد أنفسهم، فضلا عن كون الرضا من العوامل المحددة لكفاءة أداء المنظمة، وكذلك فإن سلوك الفرد نحو العمل يمكن أن يكون عامل قوة ودفع نحو تطوير العمل في المنظمة، كما يمكن أن يشكل خطرا وقلقا بالنسبة لها ويصبح بذلك أحد المعوقات التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها.

### الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة حاولوا من خلالها تقديم معنى للرضا الوظيفي، وفيما يلي سيتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

يعرف الرضا الوظيفي على أنه: " ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة هما : العلاقة بين العامل وعمله، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه".<sup>1</sup>

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "حالة وجدانية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يحقق له الممارسة للقيم الوظيفية الهامة التي يتصورها".<sup>2</sup>

وهناك من يعرفه على أنه: " مصطلح يستخدم للدلالة على مشاعر العمال تجاه العمل بنفس الطريقة التي يستخدم بها على نوعية الحياة المعيشية ووصف ردود الفعل وانطباعات الفرد على الحياة بشكل عام".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي- أطر نظرية وتطبيقات عملية-، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص63، نقلا عن الموقع: <http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php>، تم الإطلاع يوم: 2014/03/05.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 197.

<sup>3</sup> جبر مسعد صايل سحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004، ص25.

وهناك من يعرفه على أنه: "شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي لا يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي".<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد العامل نحو عمله، أي المدى الذي يستمتع فيه العاملون بعملهم.

### الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي خصائص متعددة يتم تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- تعدد المفاهيم:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعاريف وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك باعتبار الرضا الوظيفي موضوع شخصي مرتبط بالإنسان، هذا الأخير لديه حاجات متنوعة وكذلك اختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم التي يقفون عليها وينظرون من خلالها إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

**2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون مصدر رضا لشخص قد يكون مصدر عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

**3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة إلى أخرى، وبالتالي تظهر النتائج متناقضة بالنسبة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها الدراسات.

**4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول الناشئة عن تفاعل الفرد مع نفسه ومع بيئة العمل، والولاء والانتماء لديه يؤدي إلى زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

**5- الرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحببة والغير محببة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإرادته، يسند هذا التقدير بدرجة كبيرة إلى النجاح الشخصي في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص 48-49.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يؤدي لرضا شخص آخر، وليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

### الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مكانة بارزة ضمن اهتمامات أي منظمة تسعى للإستمرار والبقاء، لما له من أهمية بالنسبة للعاملين، والمنظمات والمجتمع ككل، وهذه الأهمية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: بالنسبة للعاملين

- إن ارتفاع لشعور العاملين بالرضا عن وظائفهم ترفع لديهم:
- القدرة على الإبداع و الابتكار.
  - القدرة على تحقيق التوافق مع بيئة العمل.
  - الرغبة على الإنجاز وتحسين الأداء .
  - الرضا عن الحياة بصفة عامة.
  - مستوى الطموح والتقدم.

#### ثانياً: بالنسبة للمنظمة

- المؤسسة التي تسعى إلى زيادة شعور عمالها بالرضا الوظيفي تتمتع بما يلي:
- ارتفاع الإنتاجية.
  - ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال.
  - ارتفاع انتماء وولاء العمال للمؤسسة.
  - انخفاض معدلات دوران العمل و الغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوى.
  - تقليل الأعباء المالية وإقتصاد الوقت.

#### ثالثاً: بالنسبة للمجتمع

- إن المجتمع الذي يتمتع أفراداه العاملين بالرضا عن وظائفهم ترتفع به:
- إرتفاع الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية.

<sup>1</sup> سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، القاهرة 2002، ص69.

- إرتفاع معدلات التنمية والتطور للمجتمع.
- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من العوامل التي نالت اهتماما مشتركا بين علوم الإدارة والعلوم الإنسانية في سعي لفهم السلوك الانساني ومعرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد العوامل التي تؤثر في رضا الأفراد عن عملهم، سواء كان هذا التأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وسواء كانت طبيعة هذا التأثير سلبية أو إيجابية، ومن هذه العوامل نذكر ما يلي:

#### الفرع الأول: العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي

وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص المميزة لمجتمع العاملين، ومن هذه العوامل نذكر ما يلي:

#### أولاً: عوامل خاصة بالفرد

ومن بين العوامل الخاصة بالفرد ما يلي:

**1- العمر:** تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، وقد يكون السبب في ذلك ربما في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يشبعها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

**2- الجنس:** تشير الدراسات التي أجريت بين الجنسين والإقبال على العمل بأن هناك دلالات إحصائية لها علاقة بالجنس والرضا عن العمل، فالرضا يختلف باختلاف نوع العمل، فمستوى الاختلاف في ميدان ما قد لا يكون بنفس الحدة في ميدان آخر، فمثلا قد يكون توافق الرضا وعدم الرضا بين الجنسين في ميدان الصحة والتعليم ويختلف في ميدان الصناعات.<sup>2</sup>

**3- المستوى التعليمي:** تبين الدراسات أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر -، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003، ص 232.

<sup>2</sup> ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 49.

يحتلون وظائف مختلفة وهي في العادة ذات مستوى عالي، وهذا قد لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضاه مقارنة بالعامل الأقل تعلما والذي يكون في العادة قانعا بعمله راضيا عنه.<sup>1</sup>

**4- الأقدمية في العمل:** تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد راضيا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل.<sup>2</sup>

**5- الشعور باحترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد للإعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدراتهم أو عدم الإعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين وظيفيا.<sup>3</sup>

### ثانيا: عوامل متعلقة بالوظيفة

ومن بين العوامل المتعلقة بالوظيفة نذكر ما يلي:

**1- الرضا عن فرص الترقية:** تشير نتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، حيث أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وعليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة، أما عدم حصول الفرد على ترقية في حين كان توقعه للترقية كبير فإن ذلك سيسبب له استياء أكبر من حالة كون الترقية غير متوقعة، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الترقية تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية، حتى تكون حافز ومشجعا للعاملين على العمل كي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز وأيضا على درجة رضا العامل، فعندما يحصل العامل على الترقية تقديرا لمجهوداته واعترافا بإنجازاته سيكون أثرها كبيرا على رضاه من عمله، بينما حصول العامل على ترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له بمثابة أمر مستحق ليس أكثر.<sup>4</sup>

**2- الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يسعى العامل للحصول عليها في عمله، مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم ورفع معنوياتهم ومن تم زيادة إنتاجيتهم وتوثيق ولائهم، وذلك لأن العامل عادة ما يكون المصدر الوحيد لدخل

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 232-233.

<sup>2</sup> ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 203.

<sup>4</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة

الإسلامية، غزة، 2008، ص 50، نقلا عن الموقع: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/82564.pdf>، تم الإطلاع

يوم: 2014/03/05.

الأسرة ، واستمرار العمل يعني استمرار المورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمن له حاضره ومستقبله ومن ثم يركز على جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاوناً، فاطمئنان العامل على أوضاعه الوظيفية يبعده عن القلق وبالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل، ويسعى معظم الأفراد إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس دوماً بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل.<sup>1</sup>

**3- القيم الشخصية:** تمثل قيم الفرد مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في أذهان الأفراد المستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، فقيم الفرد بمثابة المبادئ التي يعتمدها في نشاطه اليومي بالمؤسسة التي ينتمي إليها، والتي لها أثر كبير في سلوكه، إذ تتخذ كمنهج لبلوغ الأهداف المحددة.<sup>2</sup> إن القيم وبتعددتها منها ما يؤدي إلى رضا الفرد ومنها ما يؤدي إلى عدم رضاه، فإذا تعارضت قيمه مع قيم المؤسسة نجده لا يرضى عن عمله إلى أبعد حد، أما في حالة التوافق بينهما فهذا يخلق للعامل شعور بالرضا عن عمله، وبالتالي يزيد من إنتاجيته.<sup>3</sup>

**4- قدرات الفرد:** المتعارف عليه أن قدرات الأفراد متباينة، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العامل، فالقدرات تمثل "الاستعدادات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة"، من خلال التعريف نميز بين نوعين من القدرات:<sup>4</sup>

- **القدرات الذهنية:** وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية.
- **القدرات البدنية:** وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تشمل على متغيرين هما القوة والمرونة.

#### الفرع الثاني: العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي

تتمثل العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي في الأنظمة، الإجراءات، الحوافز المادية والمعنوية، نوع القيادة، أساليب اتخاذ القرار، الإشراف والرقابة، العلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف العمل.

**1- الرضا عن الأجر:** يعتبر الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل

<sup>1</sup> سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى علمي في كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص 14، نقلا عن الموقع: <http://hrpioneers.com/wp-content/uploads/2012/06> ، تم الإطلاع يوم: 2014/03/05.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 14.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 15.

<sup>4</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 148.



الأفراد يرتفع رضاهم عن العمل، والعكس صحيح، ويتضمن تناسب الأجر مع العمل، تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة، وإتباع سياسة المكافآت المحفزة والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي أوضحها "آدمز" صاحب نظرية العدالة، بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارته، خبراته، مستوى تعليمه... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا.<sup>1</sup>

**2- نمط الإشراف:** يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبت روح الفريق فيما بينهم، بالإضافة إلى تعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي واطلاعهم على مدى تقدمهم، ووسائل دعم هذا التقدم وإعطائهم حقهم من التقدير في حينه، ولا شك أن المعاملة الإنسانية سوف تؤدي إلي تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم بدلا من كبتها أو تجاهلها مما يجعلهم يشعرون بالحرمان والإحباط، كما أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم سيشرعهم بالأهمية والاحترام وتأكيد الذات، إلى جانب ثقتهم المتزايدة في رؤسائهم، وهذا بحد ذاته يعطيهم كثيرا من الأمان والاطمئنان النفسي، وبالتالي زيادة رضا الأفراد عن عملهم.<sup>2</sup>

**3- الاتصال:** إن اعتبار المنظمة منظمة وتصورها على أنها شبكة متداخلة من الاتصال، فهذا الأخير عملية أساسية وحيوية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، بل هي مرتبطة بالأفراد العاملين، ويعرف الاتصال على أنه: " نشاط تبادل غير متوقف، وغير محتمل أحيانا، يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات ( فردية، تنظيمية واجتماعية)، ويبحث في سلوكيات الأفراد للتخلص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها البعض"، أي أن عملية الاتصال تتم بين مرسل ومستقبل للمعاني والأفكار عبر قنوات الاتصال، فمن خلال إقامة العلاقات بين الفاعلين، يهدف الاتصال إلى إنجاز مشروع موحد لبلوغ أهداف مشتركة.<sup>3</sup>

فالعلاقة الاتصالية ماهي إلا مزيج من عمليتين إدارية واجتماعية يتم من خلالها تفاعل الجماعة فالفرد لا يمكنه العيش إلا داخل مجتمع يؤثر ويتأثر به، ويؤدي الاتصال وظائف عديدة داخل المؤسسة فالاتصالات الرسمية تيسر عملية التنسيق بين أنشطة العمل المختلفة التي تعكس درجة التخصص وتقييم

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 178.

<sup>2</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>3</sup> فهيمة بهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، رسالة ماجستير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 90-91، نقلا عن الموقع: <http://theses.univ-batna.dz/index.php>، تم الإطلاع يوم: 2014/03/05.

العمل، بالإضافة إلى تحسين العلاقات الانسانية وتحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة، أما الاتصالات غير الرسمية فهي تحقق العديد من الوظائف التي تساعد على تحقيق توازن المؤسسة، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات أكثر مرونة من الاتصالات الرسمية.<sup>1</sup>

**4- جماعات العمل:** تؤثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافها كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله وطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا، على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له، فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الأفراد الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا.<sup>2</sup>

إضافة إلى ما سبق فإن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبير، والمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبير أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد يكون ضعيفا.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على الرضا الوظيفي

إن العوامل البيئية هي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الفرد بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل نجد:

**1- الإنتماء الاجتماعي:** إن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي، وأن الإنتماءات الديموغرافية لبعض العاملين (ريف ومدينة) كان لها أثر واضح على درجة

<sup>1</sup> فهيمة بهنتالة، مرجع سبق ذكره ، ص91.

<sup>2</sup> زهية عزبون، التحفيز وأثاره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، الجزائر،

2007، ص ص81-82.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 150.

تكيفهم واندماجهم في العمل الأمر الذي صار الإعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته.<sup>1</sup>

**2- نظرة المجتمع المحلي للموظف:** وهذا من خلال الدور الذي يلعبه الموظف في المجتمع، ومدى تقدير هذا الدور وكذا ما يسود هذا المجتمع بمؤسساته ونظمه من أوضاع وقيم، وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابيا وسلبيا على اندماج الموظف وتكامله.<sup>2</sup>

**3- الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

تجد المنظمات صعوبة في معرفة اتجاهات الأفراد نحو عملهم، وذلك بسبب صعوبة الملاحظة المباشرة لاتجاهاتهم وميولاتهم من خلال سلوكهم، لذا لجأت إلى إيجاد طرق تقوم من خلالها بقياس الرضا لدى العمال، باعتباره ضروري لتقييم فعالية برامجها وسياساتها لتحقيق أهدافها المسطرة، حيث أن هناك أساليب متعددة تم تنميتها لقياس الرضا عن العمل منها:<sup>4</sup>

#### الفرع الأول: المقاييس الموضوعية

تعتمد هذه الطريقة على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن رضا الفرد ومشاعره تجاه عمله، حيث يستخدم مؤشر الغياب وترك الخدمة كأساس يمكن الاعتماد عليه في قياس اتجاهات العاملين ورضاهم باعتبار أن عدم الإقبال عن العمل والانضباط فيه أو تركه بصفة نهائية يجسد درجة نفور العامل وعدم رضاه، وفيما يلي شرح لهذين المؤشرين:<sup>5</sup>

#### أولاً: مؤشر الغياب

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله مؤشرا يمكن استخدامه في التعرف على رضا العامل، الشيء الذي يعكس عدم ارتباط العامل وحرصه على الحضور إلى عمله، وتستثنى في حساب معدل الغياب الحالات ذات

<sup>1</sup> هبه سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج -بورتر ولولر-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 16، نقلا عن الموقع: <http://bafree.net/alhishn/showthread.php>، تم الإطلاع يوم: 2014/03/11.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 16.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 244.

<sup>4</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>5</sup> محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، 1999، الإسكندرية، ص 115-116.

الأسباب القاهرة مثل المرض، الحوادث وغيرها بحيث تكون مشروعة ومبررة، ولا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها في قياس الغياب، إلا أنه يمكن الاعتماد على الطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية سنة (1868) والتي يحسب معدل الغياب وفقها حسب الطريقة التالية:

$$\text{معدل الغياب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}} \times 100$$

وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل: شهر، فصل سداسي، موسم، وأيضا بالمقارنة بين المنظمات من نفس النشاط أو النوعية تتخذ كمعيار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا، إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة.

ثانيا: مؤشر ترك الخدمة (الإستقالة)

إن بقاء العامل واستمراره في العمل بالمؤسسة يعتبر مؤشرا لرضاه عن العمل وتعلقه به، على عكس ما يشير إليه ترك العمل وتقديم استقالة والاستغناء عن وظيفته، ويحسب معدل ترك الخدمة وفق القاعدة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل إختياريا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}} \times 100$$

وينتقد المقياسين السابقين ب:<sup>1</sup>

1- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران إلى مشاكل في التنظيم دون تحديدها.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال -، مرجع سبق ذكره، ص

- 2- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.
- 3- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال، إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها.
- 4- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

#### الفرع الثاني: المقاييس الذاتية

تعتمد هذه الطريقة على تقارير يتم الحصول عليها من طرف الأفراد العاملين والتي تعبر عن درجة رضاهم الوظيفي، حيث تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم و استبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل، و يعتمد في بناء هذه المقاييس مجموعة من الطرق نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: طريقة هرزبيرغ

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا، ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجاباً أو سلباً، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

#### ثانياً: طريقة الاستقصاءات

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة لقياس رضاها، من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج "بورتر" الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات.

ومن مزايا هذه الطريقة:<sup>2</sup>

- سهولة تصنيف البيانات كمياً.

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 108.

- إمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة.
- قلة التكلفة.
- خصوصية المعلومات.

وهناك طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: طريقة الحالات الحرجة

وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها، فيما برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

#### ثانياً: طريقة المقابلة الشخصية

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي من عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام والتي ينظر إليها برضا أقل.

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:<sup>2</sup>

- 1- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
- 2- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- 3- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤثرات كمية أم نوعية؟
- 4- نقاط القوة والضعف التي تتطوي عليها كل طريقة.

#### المطلب الرابع : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

إن للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين وبغية إشباعها تلجأ المنظمة إلى مجموعة من البرامج الداعمة، وذلك من أجل المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص108.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص108.

### الفرع الأول: برامج حلقات الجودة

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينظم بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري لمعالجة كل المشاكل المعيقة، من خلال منهجية أو طريقة محددة وتتعلق هذه المشاكل بالوظائف والأعمال التي تؤدي يومياً.<sup>1</sup>

وتعرف كذلك حلقات الجودة حسب الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة "بتلك المجموعة الدائمة المتكونة من خمسة إلى ستة متطوعين ينتمون إلى نفس الوحدة العضوية (ورشة، مكتب، مصلحة، مخبر، خط بيع) أو لديهم اهتمامات مهنية مشتركة يشرف عليهم أقرب مسؤول على المستوى الهرمي بشكل مباشر، تجتمع بانتظام لحل وتحديد وتحليل المشاكل المتعلقة بالجودة، والإنتاجية، وغيرها من شروط العمل التي يواجهها العمال في عملهم الخاص"، كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين، ومن بين الأهداف التي يمكن أن تحققها برامج حلقات الجودة منها:<sup>2</sup>

- 1- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
  - 2- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
  - 3- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
  - 4- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.
  - 5- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.
- و من آثار حلقات الجودة على الأفراد نجد ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- **حلقات الجودة تخلق الانسجام:** إن الأثر الإيجابي لحلقات الجودة على الانسجام الداخلي لأفواج العمل التي يكونونها يتمثل في اقتراب الأفراد لمختلف حلقات الجودة وهو ما يخلق لغة مشتركة أثناء الاجتماعات.
- 2- **حلقات الجودة تخلق العزلة:** تخلق حلقات الجودة العزلة في ما بين هؤلاء الذين يشاركون في حلقات الجودة و الذين لا يشاركون فيها، فهذه الظاهرة الثقافية تخلق عدم انسجام بين الأفراد بطرح معيار للتفرقة.
- 3- **حلقات الجودة تخلق المنافسة:** إن المنافسة تتعلق بنوعية العمل اليومي خاصة في إطار حلول جديدة، فتعتبر أحيانا حلقات الجودة وسيلة جديدة للترقية الفردية.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري -العلاقات الانسانية-، دار الوفاء لطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص142.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص143.

<sup>3</sup> سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص97.

### الفرع الثاني: جدولة الوقت المرن

وهو يمثل السماح للعاملين باختيار جدول مناسب للوصول والانصراف من العمل في حدود معينة، حيث أن العدد المحدد لساعات العمل اليومية والأسبوعية ( ثمانى ساعات يوميا في الغالب وأربعون ساعة أسبوعيا) يصبح في ظل ظروف معينة من الصعب الالتزام بأوقات الحضور والانصراف التقليدية المحددة فيه، لذا جاء أسلوب الوقت المرن ليحل مشكلة الكثير من العائلات حيث يستطيع العاملون تحديد خطة عملهم اليومية وصولا وانصرافا وفق اعتبارات المحددات التي تمنعهم من الحضور خلال تحديد وقت الدخول والانصراف حسب ظروف العامل، لكن نوع العمل وطبيعته يحدد ظروف تطبيق هذا الأسلوب، وأكثر الفئات المستفيدة من هذا الأسلوب العاملون ذوي العائلات التي تضم عددا من الطلاب والأطفال الصغار الذين يتطلب الأمر إرسالهم للمدارس.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: الفرق المدارة ذاتيا

الفرق المدارة ذاتيا هو فريق عمل يتكون من (5 إلى 30) عضوا يتم تعيينهم لإنجاز مهمة وبأدنى مستوى من الإشراف والتدخل من قبل المدراء، في إطار منطوق هذا المدخل فإن الإدارة الذاتية هي أفضل أنواع الإدارة لكونها تدمج العاملين في العمل بحيث تحفزهم على استغلال أقصى طاقاتهم ويؤمل من خلال الإدارة الذاتية تنشيط الإبداع والتحفيز والإنتاجية.

إن الفرق المدارة ذاتيا تعرف أيضا بأنها مجاميع العمل المستقلة أو الفرق ذات الأداء العالي، ويكون فيها الإشراف قليلا، ويعمل المدراء كمنسقين ويقدمون التسهيلات والدعم لهذه الفرق لإثارة حماسهم وتحفيزهم.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: برامج الجودة الشاملة

لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وكمثال عن هذه الصفات ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.
- 2- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها.
- 3- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.
- 4- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.

<sup>1</sup> محمد سيد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص 179.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 194.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 144.



5- تسرب العاملين الأكفاء.

6- الإفتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

ولمواجهة كل تلك الظواهر والتي تتسبب بلا أدنى شك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم انخفاض درجة الرضا، الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاجية كان لا بد من الاتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة التي يقصد بها "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء".<sup>1</sup>

إن تحقيق رضا الجودة الشاملة يستلزم أن يكون كل من في المؤسسة مجند للجودة، بما فيها الإستراتيجية، الهياكل، نمط الإدارة، الخبرة، الأنظمة، المصالح، والقيم التي تدافع وتدقق على الاشتراك فيها مع كل أعضاء المؤسسة، وتتمثل القيم الأساسية للجودة الشاملة في المثلث: الجودة، التكاليف والآجال.<sup>2</sup> ولتطبيق هذا الأسلوب يجب على إدارة المؤسسة القيام بمجموعة من التغيرات تمس بعض الجوانب أهمها:<sup>3</sup>

1- الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

2- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

3- النمط القيادي.

4- أسلوب تنفيذ الأعمال.

5- التدريب.

وقد قدمت بعض الإرشادات لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد والتي تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

1- **الدفع للأفراد بصورة عادلة:** فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا الوظيفي.

2- **تحسين نوعية وجودة الاشراف:** عندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة يسودها الاحترام وتراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه فإن رضا الأفراد عن عملهم سوف يرتفع.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 145.

<sup>2</sup> سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>4</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 187.

- 3- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: من خلال إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات فعندما توزع سلطة لاتخاذ القرارات ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.
- 4- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد واهتماماته: فكلما شعر بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله كلما شعر بالرضا.

#### المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا عن العمل أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا، ومحاولة التحكم والسيطرة عليه، وفي هذا المبحث سيتم التطرق لبعض هذه النظريات.

#### المطلب الأول: نظرية "ماسلو" للحاجات

قدم "إبراهيم ماسلو" (maslou) عام (1954) نظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجات، والتي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان، وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات كلما انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف "ماسلو" هذه الحاجات إلى خمس (05) مجموعات يتم توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : تدرج الحاجات حسب "ماسلو"



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص70.

ويرى "ماسلو" أن إشباع الحاجات يتم وفقاً لموقعها ضمن الهرم وفيما يلي شرح موجز لكل نوع من أنواع الحاجات السابقة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

- 1- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والنوم وهي حاجات أساسية يشترك فيها البشر، ولذلك فهي تأتي في قاعدة هرم الحاجات.
- 2- **حاجات الأمان:** وهي تعبر عن حاجات الفرد ليكون بمأمن من الأخطار، وأن يشعر بقدر من الاطمئنان، والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي فقط وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي.
- 3- **الحاجات الاجتماعية:** وهي احتياج التقدير للفرد يريد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والحب وأن ينتمي إلى جماعة، وأن يكون له أصدقاء، وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين.
- 4- **حاجات التقدير:** وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير، وعندما ينبع هذا التقدير من الفرد نفسه، يكون التقدير ذاتيا، أما عندما يكون التقدير مصدر من الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية للفرد أو الاحترام الذي يعطونه آياه، فإن التقدير يكون خارجيا.
- 6- **حاجات تحقيق الذات:** وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى أفاق تتيح له أن يكون في أوج عطائه، وأن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانيته ومواهبه وطاقاته.

إن الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا (الفسيولوجية والأمان) يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة إلى العاملين أو توفره لهم من نظم تأمين ورعاية طبية ( الحاجة إلى الأمان)، أما الرضا الوظيفي في الحاجات العليا فيتحقق من خلال إشباعها عن طريق عوامل أخرى مثل السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة.<sup>1</sup>

ومن بين الإنتقادات الموجهة لنظرية "ماسلو" نجد ما يلي:<sup>2</sup>

1- تفترض النظرية ترتيبا وتدرجا للحاجات إلا أن بعض الناس قد يختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلا الفنان والشخص المبدع قد يبدأ هرمه من الحاجة إلى تحقيق الذات وليس الحاجات الفسيولوجية، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية، وبالتالي فقد يختلف الناس في ترتيبهم للحاجات عن النموذج الموضوع بواسطة "ماسلو".

2- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلاف لما تفترضه النظرية بأنه في حالة إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع أعلى منها مباشرة.

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 144-145.

3- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، وفي واقع الأمر يختلف الأفراد في حجم الإشباع الذي يرضيهم، فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفسيولوجية بدرجة (50%) ويكون هذا مرضيا له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخرين.

4- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

5- للبيئة دور هام في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع هذه الحاجات.

6- مع مرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم.

7- للجماعة التي ينتمي إليها الفرد دور هام في تحديد حاجاته و ترتيبها.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لنظرية "ماسلو" إلا أنها تعتبر من أهم النظريات التي يمكن للمدير أن يستفيد منها في توجيه الأفراد وتحفيزهم، بغية الوصول إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الاستفادة من هذه الانتقادات في عملية تحفيز الأفراد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين

قام فريدريك "هرزبرج" (Frédéric Herzberg) عام (1959) بناء على دراسة أجراها بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين، وتسمى أيضا نظرية الصحة والدافعية ومضمون هذه النظرية يركز على أن لدى كافة الكائنات البشرية نوعان من الحاجات، وهي الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي، وتهتم الأولى بالسلامة والصحة المادية بينما تهتم الثانية بحاجات النماء النفسي وتحقيق الذات، وهذه الحاجات يمكن إشباعها من خلال العوامل التالية:<sup>2</sup>

### الفرع الأول: عوامل داخلية

العوامل الداخلية هي العوامل التي غالبا ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله، والتي في حالة توفرها في العمل بشكل ملائم وإيجابي تؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملائمتها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا ويمكن حصر العوامل الدافعة في النقاط الآتية:<sup>3</sup>

1- القدرة على إنجاز العمل.

2- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله و عن عمل الآخرين.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 145.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 246 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 246.

3- الحصول على تقدير واحترام الآخرين.

4- فرص الترقية والتقدم في العمل.

5- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

ومنه يمكن القول أن وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم يؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

#### الفرع الثاني: عوامل خارجية

تتمثل العوامل الخارجية في الجوانب العمل التي إذا ما تم توفرها بشكل ملائم تشبع حاجات وتجنب الألم لدى العاملين، وهذه غالبا ما تكون خارج جوهر العمل، وفي حالة عدم توافر هذه العوامل أو عدم ملائمتها فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا ويمكن حصر هذه العوامل فيما يلي:<sup>1</sup>

1- ظروف العمل المادية.

2- العلاقات بين الأفراد في قمة الهرم الإداري.

3- العلاقات بين الزملاء.

4- نمط القيادة والإشراف وسياسة المؤسسة وإدارتها.

5- تأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات والموقع الجغرافي.

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة شعورا بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة ستؤدي إلى عدم الرضا، ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى تحفيز العاملين وزيادة الانتاجية، لأن عملية الرضا والانتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد لتحسين جهودهم.<sup>2</sup>

وقد تعرضت هذه النظرية إلى انتقادات تركزت على منهجية الدراسة حيث اعتمد "هرزبرغ" في مقابلة أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجابا وسلبا، بمعنى الطلب من المستجيبين ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، حيث وجه "هرزبرغ" أسئلة إليهم بتذكر الوقت عندما كانوا في غاية السرور أو في غاية الاستياء من عملهم، وقد انتقدت هذه الطريقة من حيث أن الناس يميلون إلى إلقاء اللوم على

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 247.

<sup>2</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي-النظريات الإدارية الحديثة-، الطبعة السادسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 111.

العوامل البيئية المحيطة كالإدارة والمشرفين مثلا كسبب لفشلهم، بينما يعززون النجاح في العمل والرضا إلى إنجازهم الشخصي وما حققوه من أداء.<sup>1</sup>

وهناك من أضاف بعض الإنتقادات والمتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

1- لا يمكن الإعتماد على منهجية الدراسة التي قام بها "هرزبرغ" حيث أن الأشخاص الذين يرتبون هذه العوامل، عليهم تفسير سبب اعتمادهم ذلك الترتيب، وذلك مما يؤدي لتشويه النتائج عن طريق تفسير احدي الاستجابات بطريقة معينة، بينما يفسرون استجابة أخرى مشابهة بطريقة مختلفة.

2- لم يتم الإعتماد على مقياس موحد للرضى، إذ أن الشخص قد لا يرغب بجزء من عمله ولكنه يظل يعتقد أن العمل مقبول.

3- لا تتوافق هذه النظرية مع الدراسات السابقة.

4- يفترض "هرزبرغ" وجود علاقة بين الرضى والإنتاجية، ولكن منهجية البحث التي استخدمها بحثت في الرضى فقط و ليس الإنتاجية، ولكي تصح هذه الدراسة يجب افتراض وجود علاقة قوية جدا بين الرضى والإنتاجية.

وعلى الرغم من الإنتقادات التي وجهت للنظرية، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل الدافعية التي اقترحتها النظرية ويعود ذلك كله لكون "هرزبرغ" قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية والنفسية المعقدة.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: نظرية العدالة

وضع "ستاسي آدمز" (Stacy Adams) هذه النظرية في عام (1963-1965) م حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، فالأفراد لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة لها وإنما يحرصون على الشعور بالعدالة في هذه العوائد ومناسبتها للعطاء الذي بذلوه.<sup>4</sup>

والفكرة الرئيسية لنظرية العدالة هي أن هناك مفهوم متفق عليه لما يستحقه الفرد من مكافآت على جهوده، وتقرض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 111.

<sup>2</sup> ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 282.

يحصل عليه من العمل، وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات ( ما يبذله من مجهود) والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل) ويتحقق التوازن فإنه يحدث شعور بالرضا، والعكس صحيح، وحسب "آدمز" فإن الفرد لا يقتصر في عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن مدخلات عمله (الجهد، الخبرة، التعلم، المهارة...) بالمخرجات مثل (مستويات الأجور، الزيادة في الأجر، الشهرة...) نسبة لتلك التي عند الآخرين، ومن تم يقارن نسبة مخرجاته-مدخلاته مع مخرجات-مدخلات الآخرين وهذه المقارنة يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

الجدول (01): مقارنة نسبة مخرجات-مدخلات الفرد مع مخرجات-مدخلات الآخرين -

مقارنة النسبة	الإدراك
مخرجات أ > مخرجات ب مدخلات ب مدخلات أ	عدم العدالة بسبب انخفاض المكافأة
مخرجات أ = مخرجات ب مدخلات ب مدخلات أ	العدالة
مخرجات أ < مخرجات ب مدخلات ب مدخلات أ	عدم العدالة بسبب المكافأة العالية

المصدر: ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص126.

من خلال الجدول نلاحظ أنه إذا كانت نسبة الفرد مساوية للآخرين تظهر حالة العدالة، أي أنه يدرك أن موقفه عادل "العدالة محققة"، وحينما يلاحظ عدم وجود مساواة فإنه يشعر بعدم العدالة، وكما يفرض "آدمز" فإن هذا التوتر السلبي يحفز الدافع لعمل شيء ما لتصحيح ذلك الموقف.

ويؤدي المرجع الذي يختاره العامل لزيادة تعقيد نظرية العدالة، وتشير المؤشرات أن المرجع الذي يتم اختياره يعد عاملاً أساسياً في نظرية العدالة، وهناك عوامل مرجعية للمقارنة والتي يمكن استخدامها في المقارنة:<sup>2</sup>

- 1- الذاتية - الداخلية: خبرات العامل في مراكز مختلفة داخل المنظمة الحالية التي يعمل فيها.
- 2- الذاتية - الخارجية: خبرات العامل في مواقف أو مركز خارج المنظمة التي يعمل فيها.
- 3- آخرون - داخل: فرد آخر أو جماعة من الأفراد داخل المنظمة التي يعمل فيها.
- 4- آخرون - خارج: أفراد أو جماعة من الأفراد خارج المنظمة التي يعمل فيها.

<sup>1</sup> ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 126.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 127.

واعتمادا على نظرية العدالة حينما يدرك العاملون عدم العدالة، فيمكن توقع أنهم سوف يعتمدون أحد الخيارات الآتية:<sup>1</sup>

- 1- تغيير مدخلاتهم مثل (لا يبذل جهدا كبيرا).
- 2- تغيير مخرجاتهم (مثل الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق إنتاج عدد أكبر من الوحدات ونوعية أقل).
- 3- تخريب الإدراك الذاتي مثل (كنت أعتقد أنني أعمل على راحتي، ولكني تبينت الآن أنني أعمل بجهد أكبر من الآخرين).
- 4- تخريب إدراكه للآخرين مثل (عن عمل س ليس مرغوبا به كما كنت أعتقد).
- 5- اختيار مرجع آخر للمقارنة مثل (قد لا يكون عملي بقدر عمل أخي، ولكني أعمل أفضل مما كان يعمل أبي حينما كان في عمري).
- 6- ترك المجال مثل (الاستقالة من العمل).

وقد حددت النظرية الافتراضات الآتية المتعلقة بعدم العدالة في الأجر:<sup>2</sup>

- 1- إذا ما كانت الأجر مدفوعة حسب الزمن، فإن العاملين الذين تكون مكافآتهم عالية سيكون إنتاجهم أقل من العاملين الذين يستلمون مكافآت عادلة، حيث أن الأفراد الذين يستلمون أجورهم حسب الساعة سوف يعملون على إنتاج كمية أكبر أو نوعية أفضل لكي يتمكنوا من زيادة جانب المدخلات في النسبة وبذلك يحققون العدالة.
- 2- إذا كانت الأجر على أساس كمية الإنتاج، فإن العاملين الذين يستلمون أجورا أكثر سوف ينتجون أقل، ولكن بنوعية أفضل مقارنة بالعاملين الذين تكون أجورهم عادلة، أما الأفراد الذين تكون أجورهم حسب القطعة فسوف يبذلون جهدا أكبر لتحقيق العدالة، والتي قد تؤدي لزيادة الكمية أو تحسين النوعية، ولكن زيادة الكمية سوف تؤدي فقط إلى زيادة عدم العدالة، حيث أن كل قطعة منتجة تؤدي لزيادة الأجر، وبذلك فإن الجهد سوف يوجه لزيادة النوعية لا لزيادة الكمية.
- 3- إذا كانت الأجر حسب الزمن فإن الأفراد الذين يستلمون أجورا أقل سوف ينتجون أقل أو نوعية أقل من المنتجات، أي تقليل الجهد، مما يؤدي لانخفاض الإنتاجية أو منتجات بنوعية أقل من إنتاجية الأفراد الذين يستلمون أجورا عادلة.

<sup>1</sup> ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره ، ص 128.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 129-128 .



4- إذا ما كانت الأجور حسب كمية الإنتاج، فإن العاملين الذين تكون أجورهم أقل سوف ينتجون عدداً أكبر ونوعية أقل من الوحدات، مقارنة بالذين يستلمون أجوراً عادلة، والعاملون الذين يستلمون أجوراً حسب القطعة يمكنهم تحقيق العدالة بسبب المبادلة بنوعية المخرجات مقابل الكمية، مما يؤدي لزيادة المكافآت عن طريق جهود قليلة أو بدون زيادة في مساهماتهم (جهودهم).

و من الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية نجد ما يلي:<sup>1</sup>

1- أن الناس يملون في العادة إلي المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، وبيالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون، مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد للشعور بعدم المساواة.

2- تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأمد القصير، والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.

3- تغفل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار، فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين تجاه نفس القدر من عدم المساواة، مختلفا وليس متشابها.

المطلب الرابع: نظرية "لولر"

قام "إيدواردو لولر" ( Edward Lawler ) عام (1968) بطرح نظرية لتفسير الرضا حيث يرى أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تتدرج كما يلي:<sup>2</sup>

1- الراتب .

2- الإشراف.

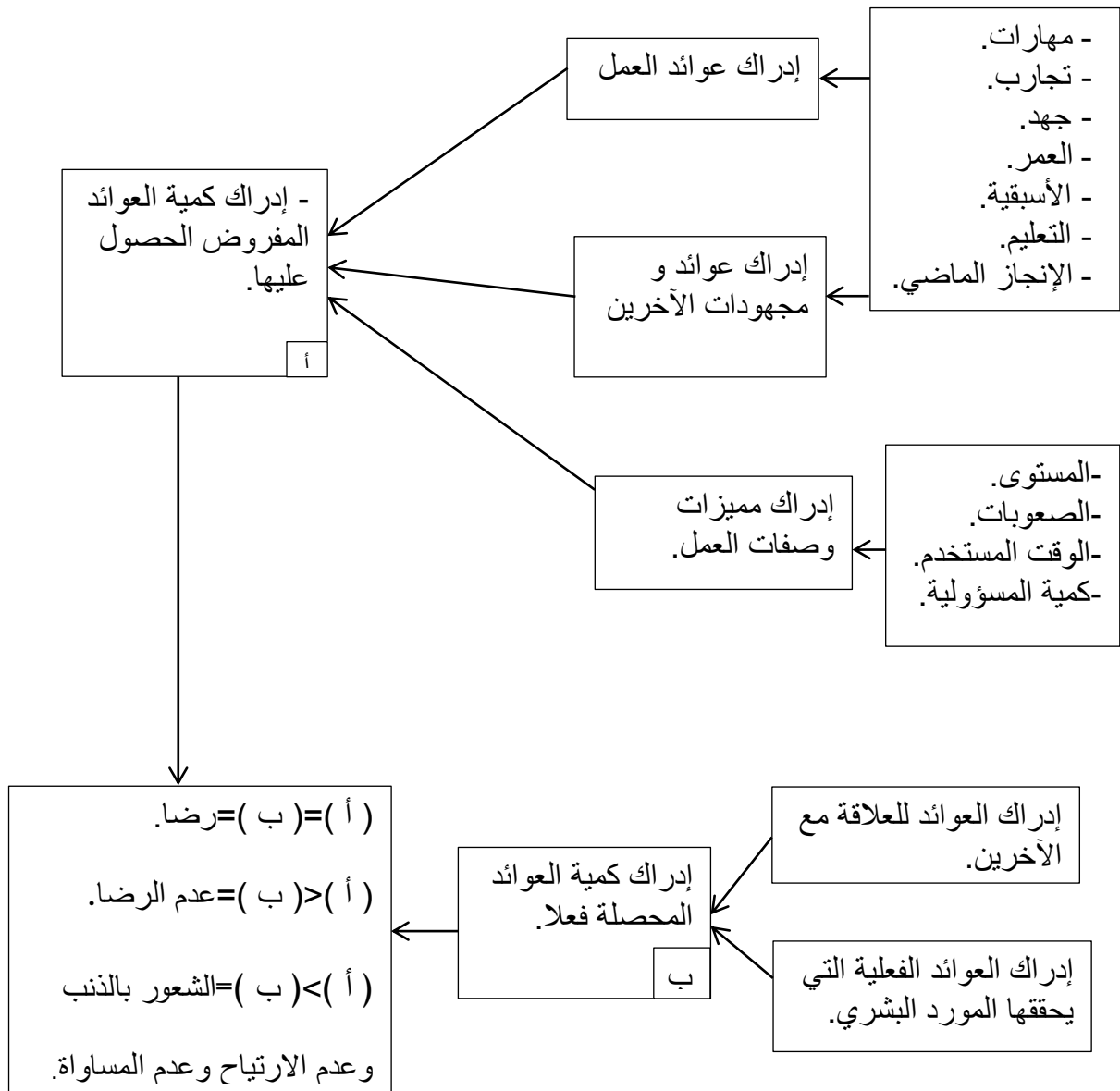
3- الرضا عن العمل نفسه.

والشكل الموالي يبين هذه العلاقة:

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>2</sup> شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس الجزائر، 2010، ص 29.

الشكل رقم (02): علاقة أبعاد العمليات النفسية بالعمل الوظيفي



المصدر: شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

من خلال الشكل السابق يرى "لور" أن الرضا هو عبارة عن الإختلاف أو الفرق ما بين شعور الشخص إتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه وما يدركه الشخص بأنه حاصل عليه بالفعل، ووفقا لذلك فإنه من المتوقع أنه:<sup>1</sup>

- 1- عندما يفوق إدراك عدالة المكافآت (الجزاء) كمية المكافآت الفعلية يكون (عدم الرضا) هو النتيجة.
- 2- وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة يكون (الرضا) هو النتيجة.

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

3- أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي (الشعور بالذنب) والتوتر أو عدم الارتياح (وخز الضمير).

ويضيف " لولر" إلى نموذجة أن أهم المؤثرات على إدراك الشخص هي مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة وإدراك أهمية الآخرين، كذلك إدراك صفات وخصائص العمل وإدراك المكافآت (الجزء) الذي يحصل عليه الشخص من عمله سواء كان هذا الجزء ماديا أو معنويا.

### المبحث الثالث: النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي

إن تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا للأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات قد لا ينتج عنه التأثيرات والإنعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الرضا.

### المطلب الأول: الرضا عن العمل معدل دوران العمل

أشارت الأبحاث إلى علاقة متوسطة القوة بين الاثنين، أي أن الأفراد الأقل رضا هم الأفراد الأكثر احتمالا لترك عملهم، ومعنى هذا أن العلاقة بين المتغيرين ليس علاقة ذات ارتباط تام، ويرجع هذا إلى عدد من الخطوات تتوسط أو تتداخل بين كون الفرد غير راض وتركه الفعلي للعمل، وهذه الخطوات تتمثل في: الشعور بعدم الرضا، التفكير في ترك العمل، تقييم المنفعة المتوقعة من العمل الجديد، وتكلفة ترك العمل الحالي، البحث عن البدائل، تقييم البدائل، مقارنة البدائل بالوظيفة الحالية، ترك العمل الفعلي أو البقاء فيه. وفي كل خطوة من هذه الخطوات يمكن للفرد المستاء من العمل أن يقرر أنه من الصعب الانتقال إلى المرحلة أو الخطوة التالية، ومن ثم فإن الاستقالة بالنسبة له تمثل قرارا غير حكيم أو رشيد، فمثلا قد يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله ولكنه لا يفكر في ترك العمل، وهذا لأن خبراته السابقة في البحث عن وظيفة تمثل له خبرات سيئة، أيضا تصوره لقدراته تصورا ضعيفا أي ليس لديه ثقة في قدراته، أو أن يكون الفرد غير راض عن عمله، ولكن ظروف سوق العمل سيئة ولا توجد فرص عمل جيدة أمامه نتيجة الكساد والبطالة ومن ثم يجب أن يفكر الفرد في الميزة الحالية لمنظّمته بالرغم من عدم شعوره بالرضا، وبالتالي فإن النية لترك العمل قد تكون مؤشرا أفضل للتنبؤ بدوران العمل أكثر من الرضا عن العمل، فالنية لترك العمل أقرب للسلوك الفعلي عن الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

يرتبط الرضا الوظيفي عكسيا مع دوران العمل، ولكن معامل الارتباط هنا أقوى مما هو في حالة الغياب وهناك عوامل أخرى مثل ظروف سوق العمل، التوقعات حول فرص العمل البديلة، وطول فترة الخدمة

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 177-178.

مع المؤسسة هي من المحددات الأساسية المؤثرة على القرار الفعلي لترك العمل الحالي، فكلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الرضا عن العمل ومعدل الغياب

إن العامل يتخذ قراراً يومياً فيما إذا كان سيذهب إلى العمل أم لا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرصة البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال نجد الرضا عن العمل، والغرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.<sup>2</sup>

ويعد الغياب سلوكاً مكلفاً بالنسبة للمنظمة، وترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الاجازات المرضية وفقد الانتاجية والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين، وبالرغم من تأثير عدم الرضا في العمل على الغياب إلا أن هذه العلاقة لا تتميز بقوتها، ويرجع ضعف العلاقة بين الرضا عن العمل والغياب إلى عدة عوامل، والتي ترجع في معظمها إلى القيود المفروضة على قدرة الفرد في التعبير صراحة على حبه أو كرهه للعمل، وتحويل هذا الشعور إلى فعل بعدم حضوره للعمل، ومن ضمن العوامل التي تضعف العلاقة بين الرضا عن العمل والغياب ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- بعض حالات الغياب قد تكون اضطرارية، ولا يمكن تجنبها بسبب المرض، أو الأحوال الجوية، أو رعاية الطفل، ومن ثم فالعامل قد يكون راضي عن عمله ولكنه مضطر للغياب.
- 2- الفرص المتاحة للفرد خارج العمل والتي يحقق من خلالها الرضا بعيداً عن العمل، كأن يذهب الفرد لرحلة، ومن ثم فقد يغيب الفرد الذي يشعر بالرضا، بينما قد يتواجد في العمل شخص قد يشعر بعدم الرضا.
- 3- بعض المنظمات التي لديها أنظمة أو سياسات للسيطرة والرقابة على حضور وتواجد الفرد في العمل تؤثر على الغياب بدرجة أكبر من تأثير الرضا عن العمل، ففي حالة خصم أيام الغياب من المرتب فإن الحاجة الاقتصادية للفرد قد تجعل فرد غير راضي ولكنه في احتياج مادي لأن يتواجد في العمل أكثر من الفرد الراضي عن العمل.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 204.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 204-205.

<sup>3</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-176.

4- في كثير من الأعمال قد يكون غير واضح للفرد ما هي أيام أو نسبة الغياب التي تعتبر معقولة ومقبولة، ومن ثم فإن النقص في الإرشادات التنظيمية قد يؤدي إلى تقليد الأفراد لسلوك بعض الأفراد الذين يتغيبون بنسبة عالية عن عملهم.

#### المطلب الثالث: الرضا عن العمل والإصابات

إن الحوادث الصناعية 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، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل، وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: الرضا عن العمل و معدل أداء العمل

إن الفرد يميل إلى الإفصاح عن أعماله أكثر مما يمكنه فعلاً، أي أن السلوك الظاهري لرضاه يظهر براق أكثر من الحقيقي، فإذا سأله شخص عن رضاه عن العمل فإنه يسرع بالقول الحمد لله راضي، بينما لو أمعنى النظر في العمل، فإن الصورة تميل أن تكون أكثر قتامة، إذ نجد أن الباحثين قد اختلفوا في تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ويمكن تفسير هذه العلاقة كما يلي:<sup>2</sup>

**الاتجاه الأول:** يرى أن علاقة الرضا بالأداء والكفاءة شائكة وغير واضحة، والنتيجة هنا أنه لا توجد علاقة بين الرضا والأداء و يرجع ذلك للأسباب التالية:

- 1- أن هيكل العمل يفرض على الفرد أن يعمل بجهد واجتهاد، فعلى سبيل المثال استخدام إشراف دقيق يجبر العاملين على الأداء بكفاءة، وأن أساليب الرقابة المباشرة تدفع العاملين على العمل دون ملل.
- 2- في حالة وجود علاقة بين الرضا والأداء، فإن ذلك يظهر بسبب وجود عنصر ثالث وهو وجود العوائد، فعندما تزيد العوائد يرتفع كل من الرضا والأداء معاً، وفي ارتفاعهما معاً يشعر الفرد كما لو أنهما مرتبطان، بينما كلاهما يظهر كنتيجة مباشرة لوجود عوائد العمل.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

**الاتجاه الثاني:** يرى بوجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة فالموظف السعيد في عمله يميل بشكل كبير إلى أن يكون أداؤه وإنتاجيته أعلى من غيره، أما على المستوى التنظيمي، فالمنظمة التي يتواجد فيها غالبية من الموظفين السعداء بعملهم والراضين عنه يكون مستوى إنتاجيتها وأدائها عالياً، على اعتبار أن مستوى أدائها الكلي هو محصلة جهود أفرادها.

ولقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المدربين والعلماء أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضاً فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة.

وأكد آخرون أنه عندما تنخفض درجة رضا الفرد يؤدي ذلك لأثار سلبية على الأداء، وتتنوع هذه الأثار السلبية لتشمل ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الإستمرار في الخدمة لكن دون أداء فاعل ومثمر.
- 2- الإستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلباً على فاعلية الأداء الفردي والجماعي.
- 3- ترك العمل.

ويلاحظ أن الرضا يؤدي إلى زيادة الانتماء إلى المنظمة، حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوين المنظمة، ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون، تقوية العلاقات الاجتماعية في التنظيم والرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى.<sup>2</sup>

#### المبحث الرابع: علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى والمتمثلة في مجموعة القيم المعايير، السلوكيات، التصرفات، الإشارات، أساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها المتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، حيث يصبح الفرد يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات المنظمة وليس كما إعتاد عليه قبل أن يصبح عضو فيها وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى: الجانب المعنوي (سكنتفي بدراسة القيم)، الجانب السلوكي ( سنكتفي

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

بدراسة العادات و التقاليد) ، والجانب المادي للثقافة التنظيمية ( سنكتفي بدراسة البيئة المادية للعمل) بالإضافة إلى نوع الثقافة السائدة وعلاقة كل منهم بالرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: علاقة القيم بالرضا الوظيفي

تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها.

ونظر للأهمية التي تمثلها قيم الأفراد العاملين، من حيث دورها في تشكيل ثقافة تنظيمية متلائمة ومتناسكة، فإننا نجد المنظمة تعمل على إدماج وتوفير قيم الفرد مع قيم المنظمة، وتتمثل أهمية التوافق في القيم فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
- 2- منح الفرد القدرة على التكيف والتوافق مع الجماعة من حيث مبادئها الصحيحة.
- 3- زيادة درجة الولاء للمنظمة، والإلتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.
- 4- تخفيض معدلات ترك العمل.
- 5- زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.

ومن مظاهر التناقض بين القيم الشخصية والقيم الثقافية ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- سوء العلاقات الإنسانية مثل ما يحدث من تناقض في القيم داخل التنظيم بين العمال والمسؤولين أي بين الثقافة التقليدية للعمال والقيم الحديثة المسيطرة على سلوك الإدارات.
- 2- نقص الحوافز والدوافع إلى الإنجاز واللامبالاة كلها تنتج عن سوء العلاقات البشرية.
- 3- الإجهاد الذهني والبدني هو نتيجة للضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل، إذ أن كل من الانسحاب والصراع والتخريب تمثل آليات ناتجة عن عدم الرضا، كما يتمثل الانسحاب في صورتين أيضاً، ترك العمل نهائياً إما ليشتغل بمؤسسة أخرى أو يتعرض للبطالة، وصورة أخرى للانسحاب تتمثل في التخلف والتغيب وتجنب العمل مع البقاء فيه وإنتاجية قليلة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>2</sup> سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 140.

بالرغم من الآثار السلبية التي يعكسها هذا التناقض في القيم إلا أنه توجد بعض التدخلات التي بإمكاننا من خلالها التخفيف من هذه الآثار السلبية منها:<sup>1</sup>

- 1- حصر العوامل الثقافية والقيمية المؤثرة داخل التنظيم أي تشخيص لهذه القيم.
  - 2- تصنيفها لمعرفة الإيجابي منها وتدعيمه والسليبي لتعديله وتكييفها مع الوسط التنظيمي.
  - 3- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة لمعرفة القيم التي تتماشى مع واقعنا وابتدالها بما يوافق بيئتنا الثقافية.
  - 4- إيجاد ثقافة تنظيمية سليمة تحقق أهداف التنظيم من خلال تعزيز القيم الإيجابية والتكوين والاعلام الداخلي، وتحسين الاتصالات وخلق الشعور بالانتماء لدى العمال لمؤسستهم.
- إن القيم وبتعددتها منها ما يؤدي إلى رضا الفرد ومنها ما يؤدي إلى عدم رضاه، فإذا تعارضت قيمة مع قيم المؤسسة نجده لا يرضى عن عمله إلى أبعد حد، أما في حالة التوافق بين القيم فهذا يخلق للعامل شعور بالرضا عن عمله.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: علاقة العادات والتقاليد بالرضا الوظيفي

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا وهي في ذلك تستخدم عادة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام والقانون الداخلي)، ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية (بين إدارة المنظمة وممثلي العمال وهم النقابة)، ومنها ما هو غير مكتوب وغير رسمي تتخذه المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة، ومن بين هذه السياسات، التحفيز، التدريب، القيادة والاتصالات واتخاذ القرارات، العادات والتقاليد.<sup>3</sup>

إن أسباب المشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب أو نواقض أو قوانين أو أنظمة المنظمة فقط، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى تتمثل في التفاوت في العادات والتقاليد للأفراد الذين نشؤوا في البيئات المختلفة والحاجات الخاصة لكل موظف، فشيوع العادات والسلوكيات السيئة للعمال تؤدي إلى اتساع الإهمال والكسل والتراخي ووهن الحيوية، وعدم الجدية في أداء العمل، وهذا مؤشر لانخفاض الأداء والرضا الوظيفي، في حين بروز العادات السلوكيات الجيدة التي توفر للعامل إتمام عمله بشكل عادي في إطار شروطه ومعاييرها، تؤدي إلى الاهتمام والنشاط والجدية التامة بالعمل، وهذا مؤشر لارتفاع الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص141.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص141.

<sup>3</sup> وداد بلكرمي، نورة ديب، تأثير الموارد البشرية على الأداء، نقلا عن الموقع: <http://etudiatdz.net/vb/t12943.html>، تم

الإطلاع يوم: 2014/03/11.



ومنه فالعادات والتقاليد قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها، والمدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية أو بالضغط وما شبهه، لكن يتوجب أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والتشجيع المعنوي والمادي، وإعطاء المكافأة وغيرها من الوسائل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة بيئة العمل المادية بالرضا الوظيفي

تعرف بيئة العمل المادية بالبيئة الفيزيائية التي تحيط بتنفيذ العمل داخل المنظمة، وهذه الظروف تتمثل في موقع مكان العمل وتصميمه وترتيب الأثاث والمعدات والأجهزة والإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وغيرها من العناصر المادية التي تواجه العامل أثناء تأديته لعمله<sup>2</sup>.

إن لظروف العمل المادية تأثير على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و بالتالي على رضاه عن العمل، إذ إن عدم التصميم والترتيب الجيد لمكان العمل وعدم توفر الوسائل اللازمة لتحقيق راحة الفرد والإقلال من الطاقة التي يبذلها، تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة<sup>3</sup>.

وفيما يلي نبين بعض ظروف العمل المادية والتي لها تأثير على الرضا لدى الأفراد العاملين<sup>4</sup>:

#### أولاً: الإضاءة

تعرف الإضاءة بأنها كمية الضوء الساقط على مساحة معينة، وهناك إضاءة طبيعية تتمثل في ضوء النهار، وأخرى اصطناعية مثل المصابيح، وتوفير الإضاءة الجيدة يتطلب تصميم نظام سليم لها، يقوم به خبراء متخصصون يدرسون مقدار الإضاءة اللازمة لكل نوع من الأعمال، لأن قلة الضوء أو شدته تؤديان إلى تعب وإرهاق العينين مما يؤثر على الحالة النفسية للعاملين.

#### ثانياً: الضوضاء

تعرف الضوضاء بأنها ذلك النوع من الأصوات غير المرغوب فيه أو المزعج، بداية من أصوات الآلات الضخمة التي تضر بحاسة السمع إلى أبسط الأصوات الغير مرغوب فيها، وموسيقى شخص قد تكون ضجيج لشخص آخر، ومما لاشك فيه فإن الضوضاء المرتفعة تؤدي إلى تشتيت الذهن، وعدم التركيز

<sup>1</sup> شبكة النبا المعلوماتية، أهمية السلوك الإنساني في العمل الإداري، نقلا عن الموقع:

<http://www.annabaa.org2009/07/002.html>. تم الإطلاع يوم: 2014/03/11.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - الطبعة الثالثة، دار الكتب صنعاء، اليمن، 2007، ص 226.

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي، دور البرامج المهنية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011، ص 59.

<sup>4</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 226، 228.

وإلى الإجهاد الفكري، كما تؤدي إلى الصمم والصداع، مما يؤثر على الحالة النفسية والصحية للعامل وبالتالي يصبح العامل غير راضي عن عمله، ولتجنب هذه الحالة لبدى على المنظمة من تخفيف حدة الضوضاء وذلك عن طريق ما يلي:<sup>1</sup>

1- استخدام مواد ماصة وعازلة للأصوات.

2- عزل الآلات التي تصدر أصوات عالية في أماكن خاصة.

3- تصميم المباني بشكل يقلل من الصوت.

### ثالثاً: ترتيب ونظافة مكان العمل

ويقصد به المكان الخالي من الأوساخ والمخلفات الإنتاجية، والذي يحتوي على مساحات مصممة بعناية تسمح بحرية الحركة، وعلى مكاتب مريحة ومرتبّة، وغيرها من الأشياء التي تجعل نفسية الفرد منفتحة للعمل ومرتاحة فيه، مما يبعث على الراحة والطمأنينة لدى الفرد وزيادة رغبته في العمل، واتفاقاً مع ذلك يتجه بعض مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يضمنوا في خططهم المعمارية الاعتبارات الخاصة بالمشكلات السلوكية مثل الألوان، الموسيقى... الخ، والتي تؤثر على المزاج الشخصي للفرد العامل من حيث شعوره بالتعب ودرجة التيقظ والنشاط، مما يؤثر على معنوياته وبالتالي على رضاه عن العمل.

### رابعاً: درجة الحرارة

إن عامل الحرارة في مكان العمل له تأثير على ردود الفعل لدى الفرد، إذ أن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ففي دراسة "ماكويرث" (Mackworth) نشرت في عام (1950) تبين أن معدل الأخطاء في العمل العضلي كان يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة من (26°) إلى (36°)، كما بين كلارك (Clark) في بحثه المنشور عام (1961) انخفاض الإنتاج بانخفاض درجة الحرارة عن (12°)، ويرجع هذا إلى الحالة النفسية للعامل، لأن درجة الحرارة الغير مناسبة في مكان العمل تؤثر بشكل سيئ جداً على النواحي السلوكية للعامل مما يسبب له الإحساس بالضيق، وبالتالي يصاب بالتعب والملل، كما أن درجة الحرارة الغير مناسبة قد تؤدي إلى بعض الأمراض مثل الإصابة بأمراض الروماتيزم والإنفلونزا.. الخ، لذلك يجب العمل على تخفيف حدة البرودة والحرارة من أجل حماية الأفراد وبالتالي زيادة رضاهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> عبد القادر طه فرج، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 254.

### خامسا: التهوية

ويقصد بها إدخال الهواء النقي وإخراج الهواء الفاسد من داخل المؤسسة والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل مكان العمل هو تهيئة الظروف والأحوال المناسبة والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن.

وقد أسفرت بعض الدراسات على عمال المناجم أن معدل فترات الراحة الغير مرخصة، أي التي يختلسها العمال تزيد من (7 إلى 22) دقيقة في الساعة الواحدة إن ساءت التهوية، أي إذا كان الجو حار ورطبا لا يتحرك فيه الهواء، فضلا عن تناقص الإنتاج، وزيادة تعرضهم لأمراض التنفس والروماتيزم بوجه خاص، كما أن سوء التهوية قد يؤدي بحياة الفرد.<sup>1</sup>

ومنه بيئة العمل لها تأثير على نفسية الفرد في عمله، فإذا كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان استعداده للعمل أحسن، فاختلاف ظروف العمل المادية يمكن أن يؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية، فإنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر الرضا عن العمل، وقد توصلت بعض الدراسات الى أن البيئة المادية للعمل تعتبر من أهم المصادر المسببة للرضى الوظيفي وذلك لأن راحة الفرد في المكان الذي يعمل فيه ينعكس إيجابا على أدائه وواجباته ويخلق لديه حالة من الرضا والطمأنينة والتي تعكس جودة العمل وسرعة إنجازه.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: علاقة نوع الثقافة السائدة بالرضا الوظيفي

يمكن أن نميز نوعين من ثقافة المنظمة لهما علاقة بدرجة رضا الفرد عن عمله، وهما الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة، كلا حسب مكوناتها ونتائجها.

### الفرع الأول: علاقة الثقافة القوية بالرضا الوظيفي

هناك عاملان أساسيان يحددان قوة ثقافة المنظمة، العامل الأول هو الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها، ونظم العوائد والمكافآت إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها، أما

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 257.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 258 .

العامل الآخر فهو الشدة ويشير إلى مدى تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.<sup>1</sup>

وتتمتع الثقافة القوية بمايلي:<sup>2</sup>

1- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

2- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

وبالتالي يمكن القول أن الثقافة القوية هي التي تسعى زيادة رضا العاملين و ذلك من خلال تحديد

سلوك العاملين وجعله منسجم ومتوافق مع القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة، وكذلك زيادة الترابط الاجتماعي من خلال تقاسم الأفكار والاتجاهات وجماعية العمل، كما أن الاهتمام الكبير الذي توليه الثقافة القوية للعامل يؤدي إلى نقص الصراعات داخل العمل، وكذلك إلى تقليل معدل الغيابات ومعدل دوران العمل، مما يبرهن على درجة الرضا في ظل هذه الثقافة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: علاقة الثقافة الضعيفة بالرضا الوظيفي

تعرف بأنها الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>4</sup>

وفي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيها تتخفف الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع المحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 333.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 145.

<sup>3</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 22.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>5</sup> إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

## الخلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي والذي يعبر عن المدى الذي يستمتع فيه العاملين بعملهم، وكذا أهميته بالنسبة للعاملين والمنظمة والمجتمع ككل، كما تم التطرق إلى العوامل المؤثرة عليه، طرق قياسه، البرامج الداعمة له، وأهم النظريات المفسرة لمسببات وموانع الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أهم نواتجه.

وفي الأخير تم التطرق لعلاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي وذلك من خلال دراسة علاقة كل من الجانب المعنوي، الجانب السلوكي، والجانب المادي، ونوع الثقافة السائدة بالرضا الوظيفي. وفي الفصل الموالي سيتم دراسة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهذا من خلال دراسة حالة أجريت على الأفراد العاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز- جيغل.

## الفصل الثالث

دراسة طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا  
الوظيفي

في مؤسسة إنتاج الكهرباء – سونلغاز - جيجل

## تمهيد

قصد معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي السائد على مستوى مؤسسة إنتاج الكهرباء- سونلغاز- جيجل، سنقوم بتفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموزع على العينة المختارة، وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تقديم مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز - جيجل ؛

**المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ؛

**المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها .

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة توليد الكهرباء- سونلغاز- جيجل

ويتناول هذا المحور العناصر التالية:

نشأة مؤسسة توليد الكهرباء -سونلغاز- جيجل، الإطار الجغرافي والبشري للمؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرح مختلف فروعها، تقديم مديرية الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: نشأة مؤسسة توليد الكهرباء سونلغاز-جيجل-

أنشأت هذه المؤسسة من طرف شركة روسية، حيث بدأ بناؤها سنة (1984)م، وقدرت تكلفتها بـ (3.175.000.000) دج منها (48%) بالعملة الصعبة.<sup>1</sup>

كما تقدر طاقتها الإنتاجية بـ(630) ميغا واط، تنتزع على ثلاثة مولدات بطاقة (210) ميغا واط لكل مولد حيث بدأ تشغيل هذه المولدات في تواريخ مختلفة كالتالي:<sup>2</sup>

المولد الأول: (06) جوان (1992)م، المولد الثاني: (01) جوان (1993)م، المولد الثالث(07) مارس (1994)م.

#### المطلب الثاني: الإطار الجغرافي والبشري مؤسسة توليد الكهرباء -سونلغاز- جيجل

تقع المؤسسة على بعد (10) كلم عن مدينة جيجل، محاذية للبحر المتوسط من الشمال، والطريق الوطني رقم (43) من الجنوب، ويحدها من الشرق ميناء جن جن، وغربا وادي جن جن، تتربع على مساحة (60) هكتار، وتتضمن هذه المؤسسة (256) عامل موزعين حسب الجدول التالي:<sup>3</sup>

#### الجدول رقم(02): توزيع العمال حسب الوظائف

المنصب	العدد	النسبة
إطار	65	%23.72
عون تحكم	160	%58.39
عون تنفيذ	49	%17.88
المجموع	274	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: بن حجي رضا، رئيس مصلحة الموارد البشرية، الإطار الجغرافي والبشري للمؤسسة، مؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز- جيجل، يوم 2014/04/08 على الساعة 9:30، في إطار التريص الميداني..

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

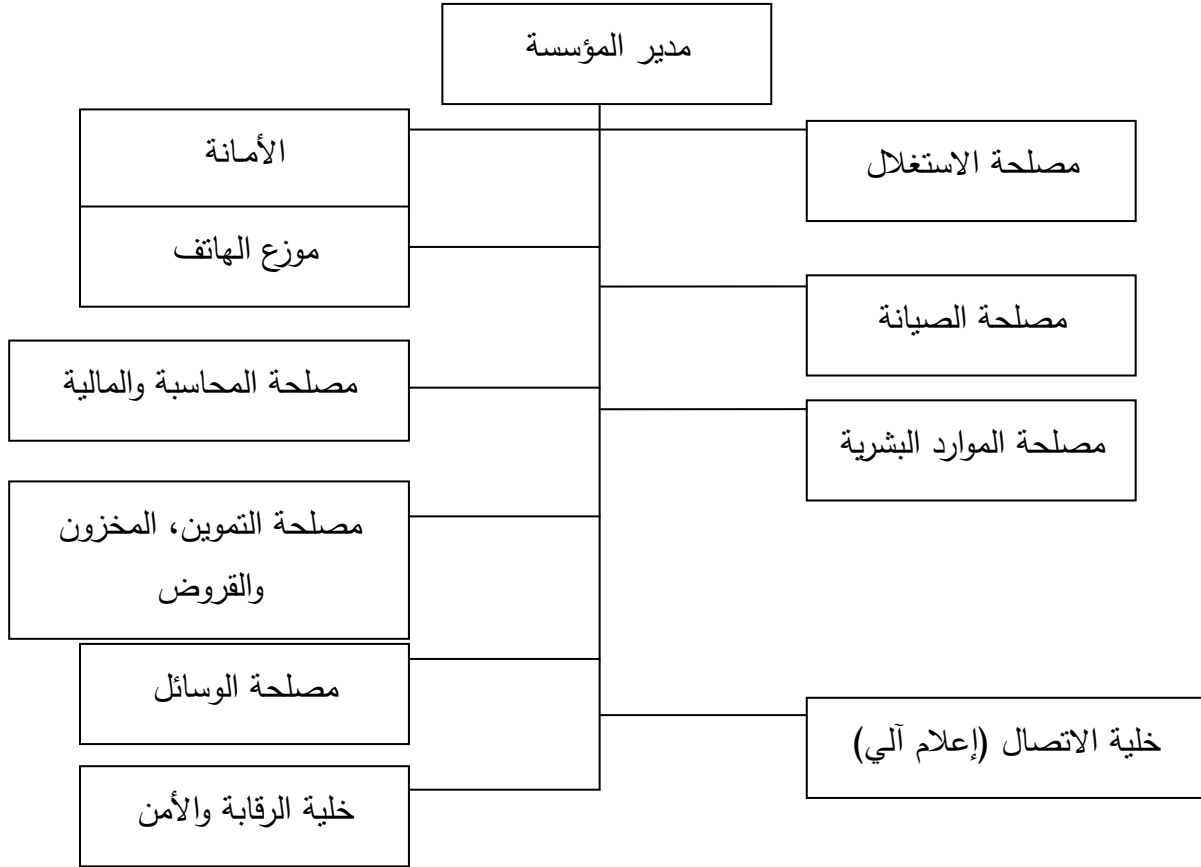
<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.



### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: وثائق رسمية للمؤسسة.

### الفرع الأول: شرح مختلف فروع الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن شرح مختلف مصالح المؤسسة كالآتي:<sup>2</sup>

#### أولاً: المدير

من صلاحياته التنسيق بين نشاطات المصالح والإشراف عليها والتأكد من نوعية الأعمال المطبقة من طرف المصالح بالإضافة إلى:

#### 1- مراقبة الوسائل الممنوحة للوحدة.

<sup>1</sup> وثائق رسمية للمؤسسة

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد: بن حجي رضا، رئيس مصلة الموارد البشرية، شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز- جيجل، يوم 2014/04/08 على الساعة 09:30، في إطار التبرص الميداني.

2- تقييم الوسائل والمواد الضرورية لنشاط الوحدة واقتراح ميزانية الوحدة ومراقبة تنفيذها بعد المصادقة عليها من طرف المديرية العامة (مؤسسة سونلغاز).

#### ثانيا: مصلحة الاستغلال

تختص هذه المصلحة في إدارة ومراقبة تجهيزات الإنتاج والإشراف عليها وكذا تحضير برامج التجارب، التحليل والمراقبة للتجهيزات وتحسين أدائها، وتهتم كذلك بضمان واستمرارية نشاط المصلحة، ولهذه المصلحة مهام أخرى أهمها:

1- تنسيق نشاطات الإنتاج والمراقبة والإشراف عليها.

2- المشاركة في اختبارات التأهيل.

3- التأكد من احترام وإرشادات الأمن.

#### ثالثا: مصلحة الصيانة

تقوم هذه المصلحة بالإشراف على جميع النشاطات التي تخص عمليات الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة، وهذا لضمان الحفاظ على التجهيزات ولهذا فإن هذه المصلحة ضرورية للحفاظ على استمرارية ومردودية هذه التجهيزات.

ومن صلاحيات مصلحة الصيانة نذكر:

1- إعداد البرامج السنوية لأشغال الصيانة.

2- تحفيز عنصر الميزانية للمصلحة.

3- تسيير المستخدمين التابعين لها.

#### رابعا: مديرية الموارد البشرية

والتي سوف نتطرق لها في المطلب التالي.

#### خامسا: مصلحة المحاسبة والمالية

تعتبر هذه الشعبة عضوا حساسا في الوحدة إذ تتوط بها عملية مسك حساباتها.

#### سادسا: مصلحة التموين

تتكون هذه المصلحة من:

1- تقنيين الشراء.

2- عون الشراء.

3- فرع المخزونات والقروض.

ويمكن ذكر بعض مهامها في النقاط التالية:

- تقديم طلبات الشراء في الداخل والخارج.
- حفظ الملفات الخاصة بالموردين بغرض متابعة الطلبات إلى غاية تحقيقها.
- استلام الموارد والآلات والإقرار بالدفع.

#### سابعاً: مصلحة الوسائل

تختص هذه المصلحة في تسيير مجموعة الوسائل المنقولة وغير المنقولة، الضرورية للتسيير الحسن لنشاط المؤسسة، وهي تضم:

- 1- رئيس مجموعة تسيير حظيرة السيارات.
- 2- عونين لتسيير الوسائل.
- 3- ممرضة و مساعد مشحم وسائقين.

ويمكن ذكر بعض مهامها في النقاط التالية:

- 1- مسك وتسيير الملف الفرعي للمنقولات والعقارات.
- 2- تسيير حظيرة السيارات والشاحنات وكذا المحروقات.
- 3- معالجة الشؤون المتنازع عليها والشؤون الخارجية الخاصة بالمنازعات العامة.

#### المطلب الرابع: تقديم مديرية الوارد البشرية

تشمل هذه المصلحة حسب الهيكل التنظيمي للوحدة ثلاث أعوان رئيسيين للتسيير، ومكلف بالدراسات بالإضافة إلى رئيس المصلحة.

وتطلع هذه المصلحة بالجانب المهني للعمال والذي يتلخص بجانبين هما:<sup>1</sup>

1- تسيير الأجور.

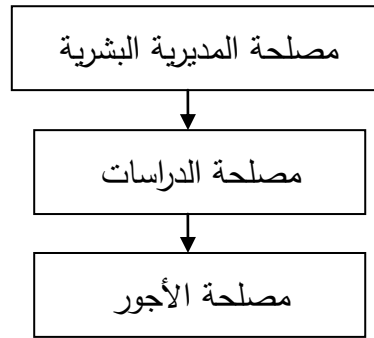
2- المسار المهني.

من وظائف هذه المصلحة نجد:

- التكفل بتحضير وإصدار رواتب العمال وكل العناصر المتعلقة بنشاطاتهم وكذا الشكاوي.
- التكفل بالتسيير الإداري للموظفين ( الملف الإداري والملف المعلوماتي).
- تحضير وتنفيذ كل العناصر المتعلقة بفعل يدخل في تسيير وتنمية الحياة العملية للموظفين.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: بن حجي رضا، رئيس مصلحة الموارد البشرية، شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مؤسسة توليد الكهرباء - سونلغاز - جيجل، يوم 2014/04/13 على الساعة 11:00، في إطار التريص الميداني.

- التنسيق مع الهيئات الخارجية مثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
  - تحديد الرزنامة الإحصائية الشهرية، الثلاثية، السداسية في مجال تسيير الموارد البشرية على سبيل المثال: التشغيل، التعيين، التحويل... الخ .
  - القيام بدراسات قصد البحث عن الاحتياجات والنقائص في مجال تكوين العمال.
  - تلبية إحتياجات المؤسسة من يد عاملة مؤهلة بما يتماشى وطبيعة عملها.
  - ضمان رفع مستوى المعارف الأساسية لصالح العمال.
  - تسهيل وتحضير الترقية الداخلية للعمال.
  - التكفل بتحضير ومعالجة عمليات التقييم والتنقيط الدوري للموارد البشرية.
- والشكل التالي يمثل هيكل مديرية الموارد البشرية للمؤسسة.
- الشكل رقم (04): هيكل مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة



المصدر: وثائق رسمية للمؤسسة.

#### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يرمي هذا المحور إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداء الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين العاملة بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، والبالغ عددها (274) عامل.

ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بسبب نظام العمل بالمناوبة في المؤسسة محل الدراسة، حيث يوجد عدد كبير من أعوان التحكم والتنفيذ يعملون في المناوبة الليلية من

(20:00) إلى (6:00) صباحا يصعب الوصول إليهم، تم حصر العينة في (100) مفردة، تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيرا عن مدى شعور العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد استرجعنا (98) استمارة صالحة للتحليل.

#### المطلب الثاني: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق باتجاهات العاملين نحو العمل (الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي)، وأخذا بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المادية المتاحة، وكذا لعدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الإستبيان"، هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا بالاعتماد على خبرة بعض الأساتذة ذوي العلاقة بالموضوع.

ويغطي الإستبيان ثلاث محاور رئيسية هي محور الخصائص الشخصية، محور الثقافة التنظيمية ومحور الرضا الوظيفي.

#### المحور الأول للاستبيان: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الصنف المهني، عدد سنوات الخبرة المستوى التعليمي والراتب الشهري، وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي ( SPSS ).

والجداول التالية توضح هذه الرموز:

#### الجدول رقم (03): تحويل معلومات الجنس إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (04): تحويل معلومات السن إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 سنة إلى 40 سنة
3	أكثر من 40 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (05): تحويل معلومات الحالة الاجتماعية إلى رموز

الرموز	المعلومات
1	أعزب
2	متزوج
3	مطلق
4	ارمل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (06): تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز

الرموز	المعلومات
1	إطار
2	عون تحكم
3	عون تنفيذي

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (07): تحويل معلومات عدد سنوات الخبرة إلى رموز

الرموز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى 10 سنوات
3	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (08): تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ثانوي أو أقل
2	جامعي (مستوى التدرج)
3	جامعي (ما بعد التدرج)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (09): تحويل معلومات الراتب الشهري إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 20.000 دج
2	من 20.000 دج إلى 40.000 دج
3	أكثر من 40.000 دج

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المحور الثاني للاستبيان: الثقافة التنظيمية ( المتغير المستقل للدراسة)

يتضمن هذا المحور ثلاث محاور فرعية، وتتضمن هذه المحاور الفرعية مجتمعة على (33) عبارة

مخصصة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية، موزعة على النحو التالي:

- البعد المعنوي: ويضم العبارات (12)، (13)، (19)، (20)، (22)، (28)، (34)، (38).

- البعد السلوكي: ويضم العبارات (8)، (9)، (14)، (15)، (16)، (18)، (21)، (24)، (25)، (26)

(27)، (30)، (31)، (32)، (33)، (35)، (36)، (37)، (39).

- البعد المادي: ويضم العبارات(10)، (11)، (17)، (23)، (29)، (40).

المحور الثالث للاستبيان: الرضا الوظيفي( المتغير التابع للدراسة)

يتضمن هذا المحور خمس محاور فرعية، وتتضمن هذه المحاور الفرعية مجتمعة على (20) عبارة مخصصة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، موزعة على النحو التالي:

- بعد الوظيفة: ويضم العبارات(41)، (46)، (51)، (55)، (56)، (57).

- بعد الأجر: ويضم العبارات (42)، (47)، (52)، (58).

- بعد فرص النمو والارتقاء الوظيفي: ويضم العبارات (43)، (48)، (53)، (60).

- بعد جماعات العمل: ويضم العبارات (44)، (49)، (59).

- بعد النواحي الاجتماعية: ويضم العبارات (45)، (50)، (54).

وقد قابلت عبارات المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) و المحور الثالث (الرضا الوظيفي) من الإستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقاس "ليكارت الخماسي"، والموزعة كما يلي:

الجدول رقم(10): توزيع درجات عبارات المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) وفقا لمقياس "ليكارت الخماسي"

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (11): توزيع درجات عبارات المحور الثالث ( الرضا الوظيفي) وفقا لمقياس "ليكارت الخماسي"

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم الاعتماد في إعداد الإستبيان على الشكل المغلق، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة والمثال التالي يوضح ذلك:

يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع تكاليف و متطلبات المعيشة .

- غير موافق بشدة



<input type="checkbox"/>	- غير موافق
<input type="checkbox"/>	- محايد
<input type="checkbox"/>	- موافق
<input type="checkbox"/>	- موافق بشدة

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان )

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية.... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

#### الفرع الأول: المدى

حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس "ليكارت الخماسي" المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الإستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات "مقياس ليكارت" (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.80=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ( 1.8 = 1+0.8)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل ( غير موافق بشدة ) بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية ومحور الرضا الوظيفي.
  - من 1.81 إلى 2.60 يمثل ( غير موافق ) بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية ومحور الرضا الوظيفي.
  - من 2.61 إلى 3.40 يمثل ( محايد ) بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية ومحور الرضا الوظيفي.
  - من 3.41 إلى 4.20 يمثل ( موافق ) بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية ومحور الرضا الوظيفي.
  - من 4.21 إلى 5.00 يمثل ( موافق بشدة ) بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية ومحور الرضا الوظيفي.
- هذا وننبه هنا إلى أن درجات الموافقة وغير الموافقة بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية، ودرجات الرضا

وعدم الرضا بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، تمثل المستويات التالية:

- الخيار "غير موافق بشدة" يمثل المستوى المنخفض جداً للثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

- الخيار "غير موافق" يمثل المستوى المنخفض للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- الخيار "محايد" يمثل المستوى المتوسط للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- الخيار "موافق" يمثل المستوى المرتفع للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- الخيار "موافق بشدة" يمثل المستوى المرتفع جدا للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

#### الفرع الثاني: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

#### الفرع الثالث: المتوسط الحسابي المرجح

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي)، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

ويعرف بالصيغة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

حيث: ni هو عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi: وزن الخيار في أداة الدراسة (من 1 إلى 5).

N: عدد أفراد عينة الدراسة.

#### الفرع الرابع: الإنحراف المعياري المرجح

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حاله إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الإستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{X})(xi - \bar{X})}{N}}$$

حيث: ni هو عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi: وزن الخيار في أداة الدراسة (من 1 إلى 5).

N: عدد أفراد عينة الدراسة.

X: المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبيان.

الفرع الخامس: معامل ارتباط بيرسون " r "

أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها)، كما أستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة(الاستبيان)

سيتم في هذا المطلب دراسة صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان)، وهذا على النحو التالي:

الفرع الأول: الصدق الظاهري لأداة الدراسة(الإستبيان)

من أجل معرفة صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم تحكيمها من طرف الأستاذ المشرف، وبعض الأساتذة ذوي الاختصاص، ومن خلال ملاحظاتهم قمنا بإعادة الصياغة النهائية للاستبيان، (أنظر الملحق رقم 03).

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

من أجل التحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات (Cronback Alpha)، ويحسب وفق

العلاقة التالية:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

حيث: k هو عدد العناصر (الأسئلة).

$\sum S_i^2$ : مجموع تباينات العناصر (الأسئلة).

$S_T^2$ : تباين الدرجة الكلية.

والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محور أداة الدراسة:

الجدول رقم(12): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الترتيب	ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الإستبيان
1	0.946	33	محور الثقافة التنظيمية

2	0.895	20	محور الرضا الوظيفي
-	0.960	53	معدل الثبات العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ (0.96)، وهو ما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، (أنظر الملاحق رقم 04، 05، 06).

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سيتم في هذا المبحث التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي.

#### المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا الجزء معرفة بعض الخصائص الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الصنف المهني، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، والدخل الشهري وذلك بالإعتماد على الجداول والأعمدة البيانية.

#### الفرع الأول: حسب الجنس

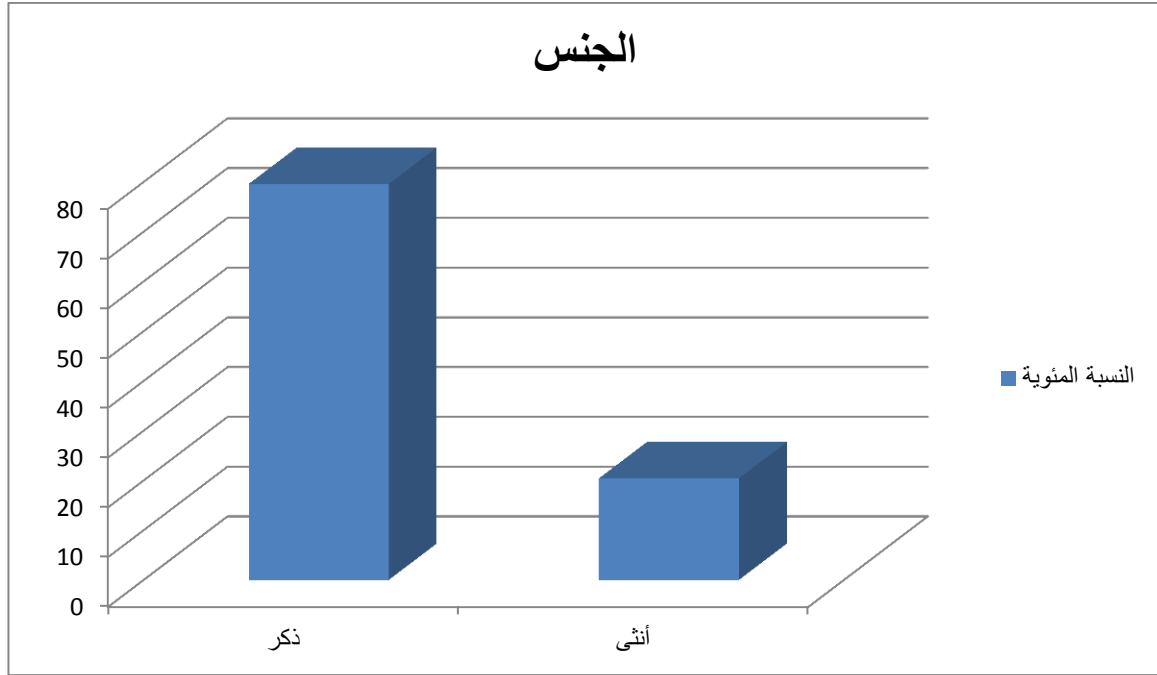
يمثل الجدول والأعمدة البيانية توزع أفراد العينة حسب الجنس والذي يتم توضيحه كما يلي:

#### الجدول رقم(13): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
79.6	78	ذكر
20.4	20	أنثى
100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم(05): نسبة توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من الجدول السابق أن (78) من أفراد العينة هم ذكور، حيث يمثلون نسبة (79.6%) من حجم العينة، في حين بلغ عدد الإناث (20)، أي ما نسبته (20.4%) من حجم العينة، ولعل سبب زيادة نسبة الذكور على الإناث هو طبيعة نشاط المؤسسة.

#### الفرع الثاني: حسب السن

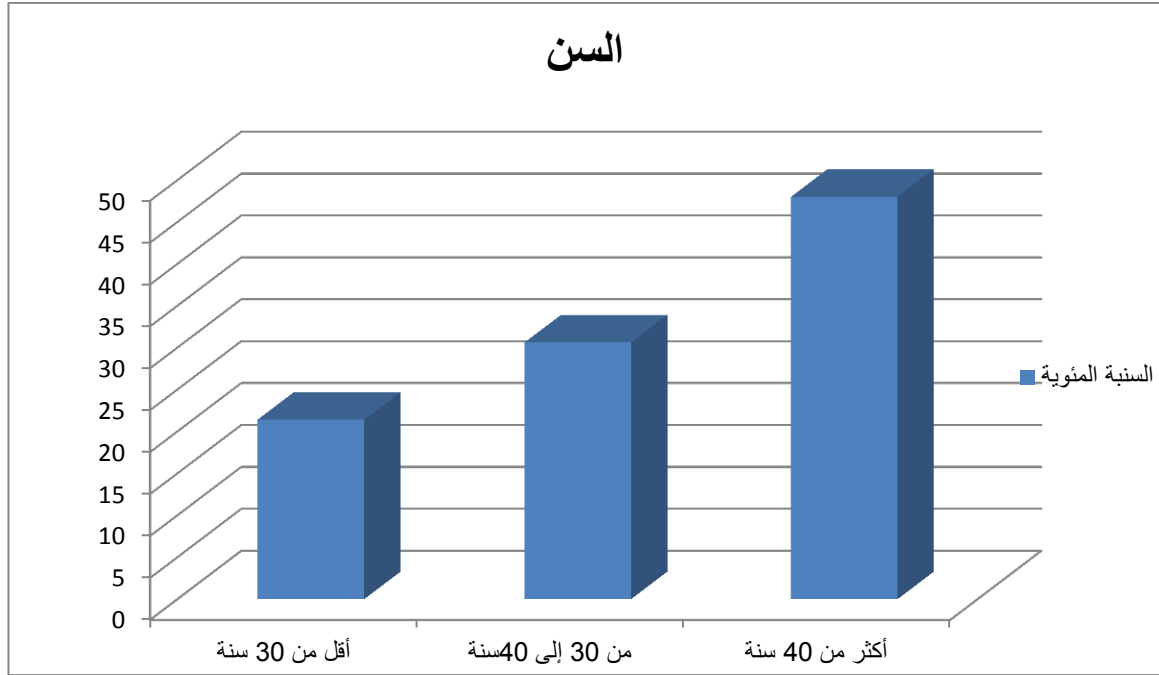
يمثل الجدول والأعمدة البيانية توزع أفراد العينة حسب السن والذي يتم توضيحه كما يلي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	21	21.4
من 30 سنة إلى 40 سنة	30	30.6
أكثر من 40 سنة	47	48.0
المجموع	98	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم(06): نسبة توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن ( 47 ) من أفراد العينة تزيد أعمارهم عن 40 سنة، أي ما نسبته (48.0%) من حجم العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة (30) فرد، أي نسبة (30.6%) من حجم العينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة (21) فرد، أي ما نسبته (21.4%) من حجم العينة.

#### الفرع الثالث: حسب الحالة الاجتماعية

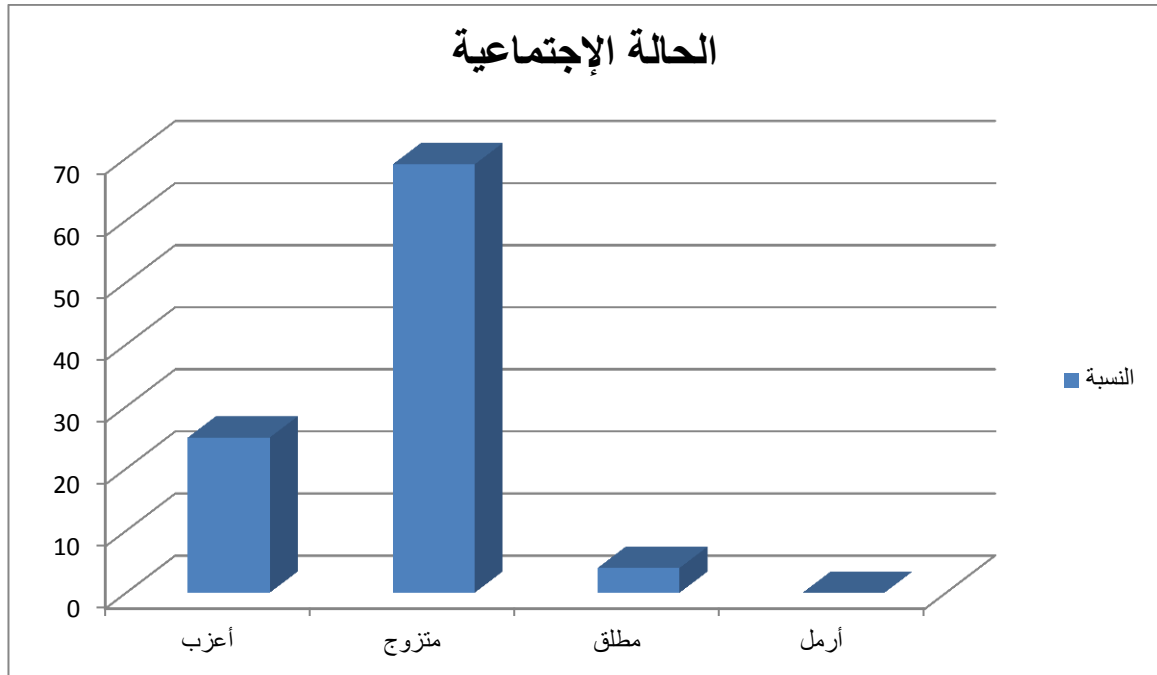
يمثل الجدول والأعمدة البيانية توزع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية والذي يتم توضيحه كما يلي:

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
25.5	25	أعزب
70.4	69	متزوج
4.1	4	مطلق
0	0	أرمل
100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم(07): نسبة توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن عدد أفراد العينة المتزوجين هو (69) فرد، و هم يمثلون نسبة (70.4%) من حجم العينة، في حين بلغ عدد الأفراد غير المتزوجين (25) فرد، أي ما نسبته (25.5%) من حجم العينة، أما الأفراد المطلقين فبلغ عددهم (04) أفراد ما يعادل نسبة (4.1%)، في حين لا يوجد أفراد أرامل.

#### الفرع الرابع: الصنف المهني

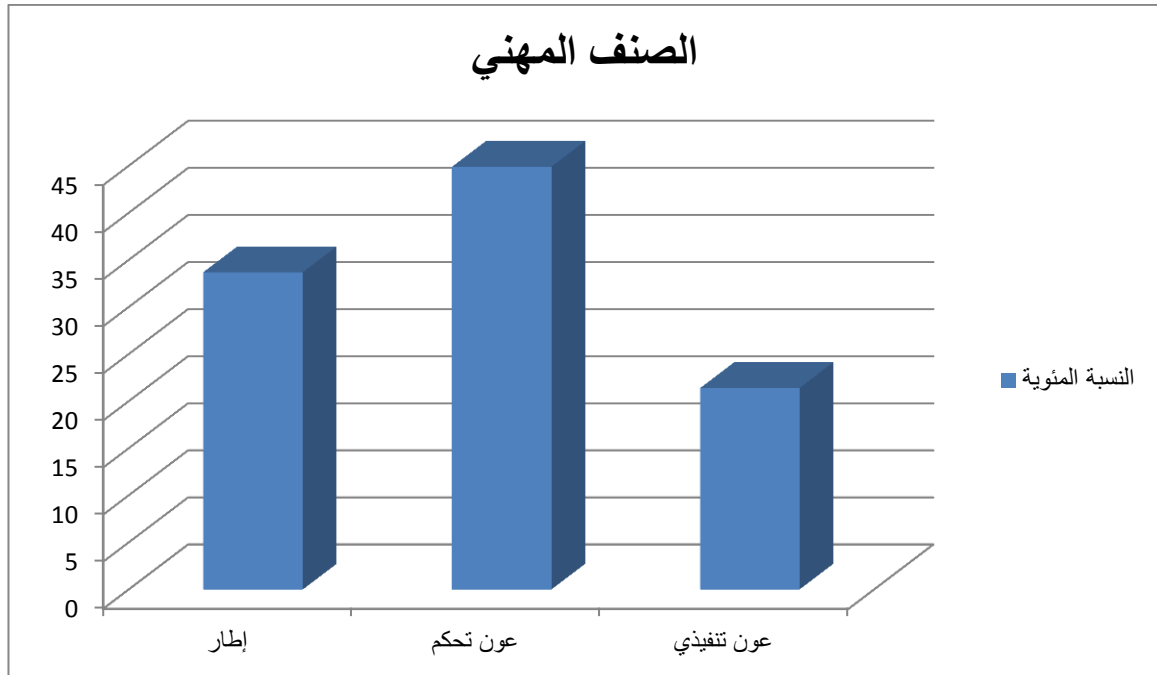
يمثل الجدول والأعمدة البيانية توزع أفراد العينة حسب الصنف المهني، والذي يتم توضيحه كما يلي:

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة
إطار	33	33.7
عون تحكم	44	44.9
عون تنفيذي	21	21.4
المجموع	98	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم(08): نسبة توزيع العينة حسب الصنف المهني



المصدر : من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن (44) من أفراد العينة هم أعوان تحكم وهم يمثلون نسبة (44.9%) من حجم العينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون صنف إطار أو (33) فرد، أي ما نسبته (33.7%) من حجم العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة صنف عون تحكم (21) فرد ، أي ما نسبته (21.4%) من حجم العينة.

#### الفرع الخامس: عدد سنوات الخبرة

يمثل الجدول والأعمدة البيانية توزع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة والذي يتم توضيحه كما يلي:

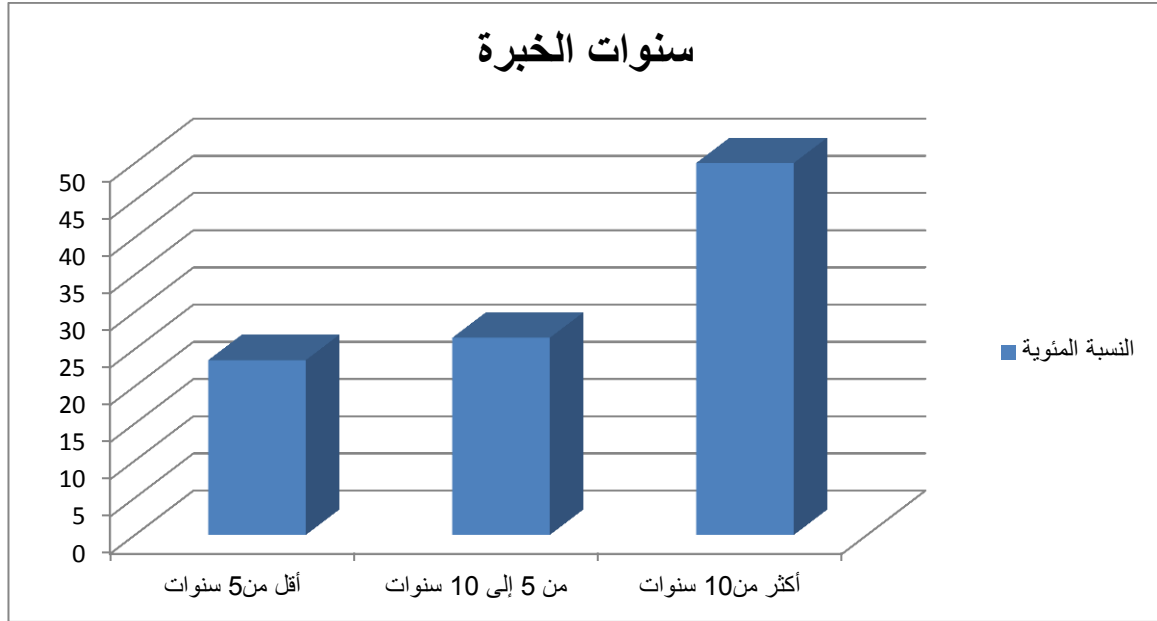
الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	23.5
من 5 إلى 10 سنوات	26	26.5
أكثر من 10 سنوات	49	50
المجموع	98	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.



الشكل رقم(09): نسبة توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن عدد العمال في المؤسسة الذين تزيد خبرتهم عن (10 سنوات) هو (49) فرد وهم يمثلون الأغلبية بنسبة (50%)، يليهم عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (5 و 10 سنوات) وهو (26) فرد أي بنسبة (26.5%)، بينما عدد العمال الذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات) هو (23) وهم يمثلون الأقلية بنسبة (23.5%).

#### الفرع السادس: المستوى التعليمي

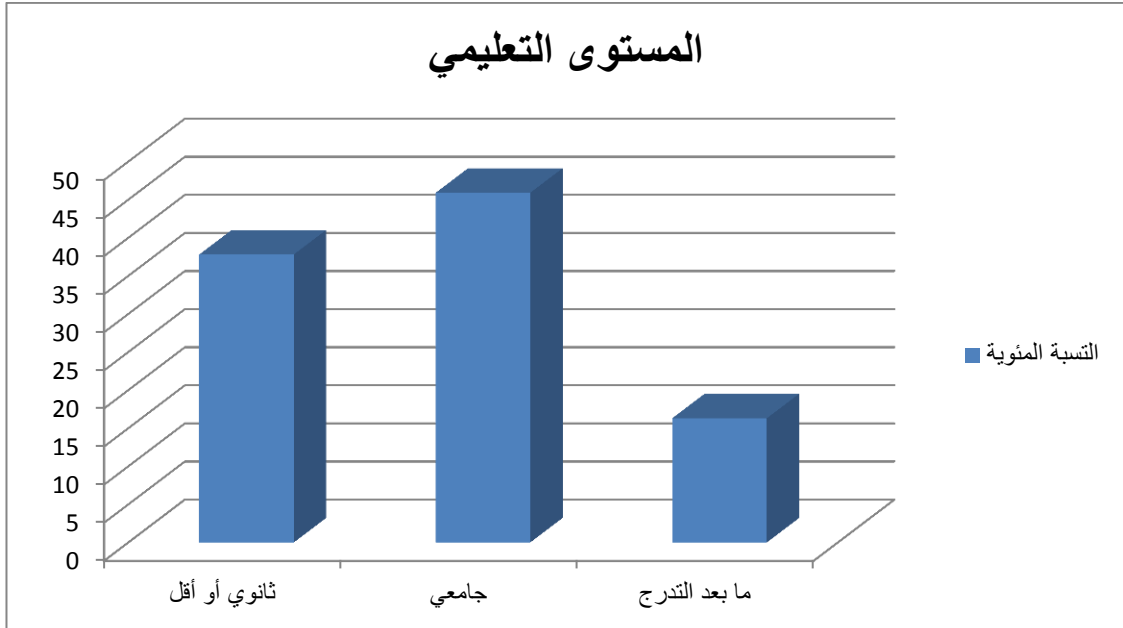
يمثل الجدول والأعمدة البيانية توزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والذي يتم توضيحه كما يلي:

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
37.8	37	ثانوي أو أقل
45.9	45	جامعي
16.3	16	ما بعد التدرج
100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم(10): نسبة توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن (45) من أفراد العينة مستواهم جامعي وهم يمثلون نسبة (45.9%) من حجم العينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي أو أقل (37) فرد، أي ما نسبة (37.8%) من حجم العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي ما بعد التدرج (16)، أي ما نسبته (16.3%) من حجم العينة، ولعل أن السبب في أن معظم أفراد العينة و الذين عددهم (38) فرد من حجم العينة مستواهم التعليمي جامعي هو طبيعة نشاط المؤسسة، حيث يحتاج إلى أفراد ذوي مستوى عالي من التعليم.

#### الفرع السابع: الراتب الشهري

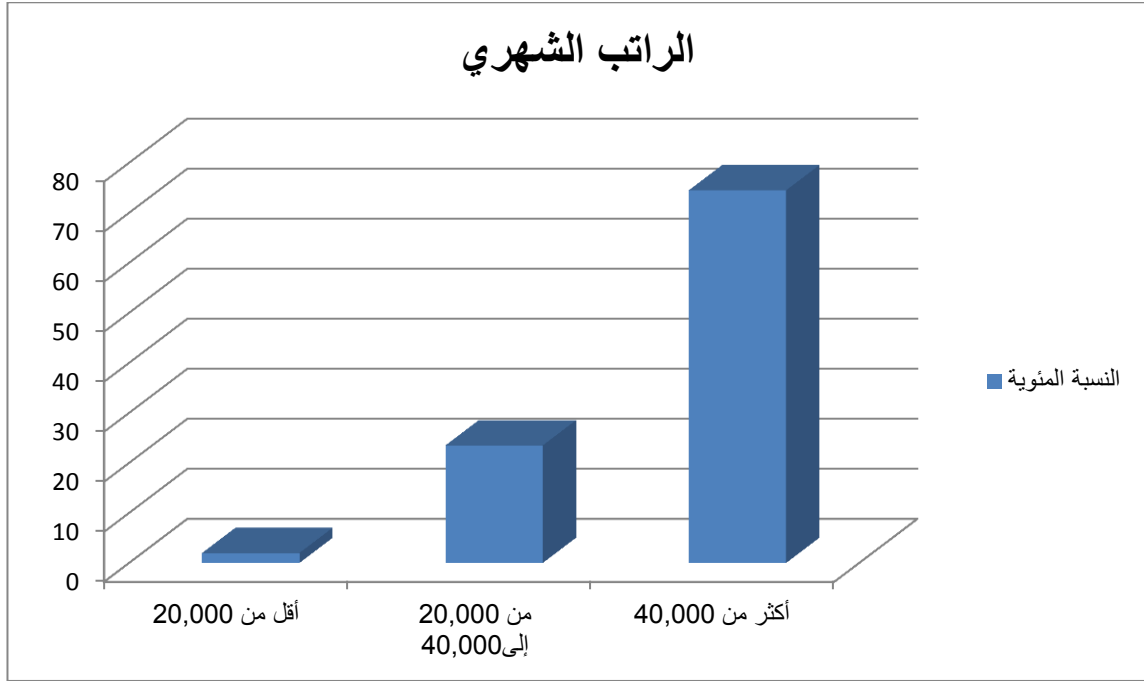
يمثل الجدول والأعمدة البيانية توزع أفراد العينة حسب الراتب الشهري والذي يتم توضيحه كما يلي:

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة
أقل من 20.000 دج	2	2.0
من 20.000 إلى 40.000 دج	23	23.5
أكثر من 40.000 دج	73	74.5
المجموع	98	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم(11): نسبة توزيع العينة حسب الراتب الشهري



المصدر : من إعداد الطالبتين.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (73) من أفراد العينة راتبهم الشهري أكثر من (40.000دج) وهم يمثلون ما نسبته (74.5%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يتحصلون على راتب شهري يتراوح ما بين (20.000 و40.000 دج)، (20) فرد، أي ما نسبته (23.5%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل رواتبهم عن (20.000دج)، (02) أفراد، أي ما نسبته (2.0%) من الحجم الإجمالي للعينة، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة والذي عددهم (73) يتقاضون راتباً شهرياً يزيد عن (40.000 دج) وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي.

#### المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية

للتعرف على نوع الثقافة السائدة في مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، وكذا الأبعاد التي تكون هذه الثقافة، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الثقافة التنظيمية.

#### الفرع الأول: تفرغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول عبارات الثقافة التنظيمية المتعلقة بالبعد المعنوي

في هذا العنصر سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد المعنوي للثقافة التنظيمية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارات، وهذا لقياس الثقافة

الفصل الثالث: دراسة طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز- جيجل

التنظيمية السائدة، بالإعتماد على ثماني عبارات هي: (12)، (13)، (19)، (20)، (22)، (28)، (34) (38)، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد المعنوي للثقافة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	النسبة %	العبرة	رقم العبرة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
0.97	3.38	4	21	9	62	2	ك	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة	12	
		4.1	21.4	9.2	63.3	2	%			
0.86	3.50	2	16	13	65	2	ك	تحظى إدارة المؤسسة بالإحترام والتقدير من قبل موظفيها	13	
		2	16.3	13.3	66.3	2	%			
0.53	3.72	-	4	19	75	-	ك	يوجد توافق بين قيم المؤسسة وقيمي الشخصية	19	
		-	4.1	19.4	76.5	-	%			
0.72	3.63	2	8	14	74	-	ك	توجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية العمل الجماعي	20	
		2	8.2	14.3	75.5	-	%			
0.87	3.47	1	20	11	64	2	ك	يسود الإعتقاد بأن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته	22	
		1	20.4	11.2	65.3	2	%			
0.72	3.62	1	11	12	74	-	ك	القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين العاملين والإدارة	28	
		1	11.2	12.2	75.5	-	%			
0.76	3.54	13	22	22	39	2	ك	لا توجد طبقية أو عنصرية في المؤسسة	34	
		13.3	22.4	22.4	39.8	2	%			
0.70	3.67	1	10	9	78	-	ك	يشعر الموظفون في المؤسسة بأنهم يعاملون بالمساواة	38	
		1	10.2	9.2	79.6	-	%			
0.76	3.56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للثقافة التنظيمية.								

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن البعد المعنوي للثقافة التنظيمية في مؤسسة انتاج الكهرباء -سونلغاز- جيجل، ذو درجة مرتفعة وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد المعنوي للثقافة التنظيمية (3.56)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع للبعد المعنوي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على طبيعة ضغوط العمل السائدة، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.76)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول، يمكن أيضا تحديد العوامل التي أدت إلى وجود مستوى مرتفع لبعد المعنوي، وهذا من خلال ترتيب عبارات البعد التي تنتمي لهذا المستوى، ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة " يوجد توافق بين قيم المؤسسة وقيمي الشخصية " في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.72).

- جاءت العبارة " يشعر الموظفون في المؤسسة بانهم يعاملون بالمساواة " في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.67).

- جاءت العبارة " توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية العمل الجماعي " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.63).

- جاءت العبارة " القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين العاملين والإدارة " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.62).

- جاءت العبارة " لا توجد طبقة أو عنصرية في المؤسسة " في المرتبة الخامسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.54).

- جاءت العبارة " تحظى إدارة المؤسسة بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها " في المرتبة السادسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.50).

- جاءت العبارة " يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته " في المرتبة السابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.47).

- جاءت العبارة " تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة " في المرتبة الثامنة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.38).

الفرع الثاني: تفرغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول عبارات الثقافة التنظيمية المتعلقة بالبعد السلوكي

في هذا العنصر سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد السلوكي للثقافة التنظيمية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارات، وهذا لقياس الثقافة التنظيمية السائدة، بالإعتماد على تسعة عشر عبارات هي: (8)، (9)، (14)، (15)، (16)، (18) (21)، (24)، (25)، (26)، (27)، (30)، (31)، (32)، (33)، (35)، (36)، (37)، (39) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد السلوكي للثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					النسبة %
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
08	يتصرف المديرون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية	ك	-	39	33	22	4	0.88
			%	39.8	33.7	22.4	4.1	3.09
09	يكافئ المديرون ذوي الأداء المتميز في المؤسسة بسخاء	ك	2	13	23	50	10	0.92
			%	2	13.3	23.5	51	10.2
14	تبدل جهود معتبرة لتعيين أفضل المرشحين للمناصب الإدارية	ك	-	30	19	31	18	1.10
			%	-	30.6	19.4	31.6	18.4
15	يتلقى المديرون تقارير مفصلة عن كيفية أداء العمل	ك	-	32	28	31	7	0.95
			%	-	32.7	28.6	31.6	7.1
16	يلتزم العاملون بأنظمة ولوائح العمل	ك	3	44	16	33	2	0.99
			%	3.1	44.9	16.3	33.7	2
18	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاوهم ومشاكلهم	ك	2	45	22	25	4	0.97
			%	2	45.9	22.4	25.5	4.1
21	تبدل جهود كبيرة لتطوير قدرات المديرين في المؤسسة	ك	-	44	24	20	10	1.03
			%	10	44.9	24.5	20.4	10.2
24	يهتم مديرو الإدارة العليا في	ك	2	34	23	33	6	1.00

الفصل الثالث: دراسة طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز- جيجل

		6.1	33.7	23.5	34.7	2	%	المؤسسة بشؤون موظفيها	
1.01	3.17	6	25	13	54	-	ك	يمنح المسؤولون في المؤسسة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم	25
		6.1	25.5	13.3	55.1	-	%		
1.09	2.76	17	22	27	32	-	ك	يحصل الموظفون ذوي القدرات الإدارية المتميزة على فرص لتطوير مستقبلهم الوظيفي	26
		17.3	22.4	27.6	32.7	-	%		
1.05	3.17	9	16	26	43	4	ك	تبلغ قرارات الإدارة العليا في المؤسسة للموظفين بشكل جيد	27
		9.2	16.3	26.5	43.9	4.1	%		
1.03	3.12	11	14	25	48	-	ك	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة تتلاءم مع مهام اللجان	30
		11.2	14.3	25.5	49	-	%		
1.03	3.31	8	17	10	63	-	ك	يحافظ المديرون على حسن سير عمل المؤسسة	31
		8.2	17.3	10.2	64.3	-	%		
0.96	3.31	4	19	22	49	4	ك	يتم تقييم المديرين على أساس أدائهم وليس على أساس إعتبرات شخصية	32
		4.1	19.4	22.4	50	4.1	%		
1.09	2.94	9	32	15	40	2	ك	يتم مكافأة الموظفين على أساس مستوى أدائهم	33
		9.2	32.7	15.3	40.8	2	%		
0.87	3.37	4	12	28	52	2	ك	يتم تكوين فريق العمل في المؤسسة وفقا لأسس موضوعية ومقتنة	35
		4.1	12.2	28.6	53.1	2	%		
0.98	3.14	4	29	14	51	-	ك	تسهل القواعد الإدارية في المؤسسة إنجاز العمل	36
		4.1	29.6	14.3	52	15.7	%		
0.91	3.37	6	11	22	59	-	ك	يعمل المديرون على ضرورة إحترام مواقيت العمل	37
		6.1	11.2	22.4	60.2	-	%		
1.01	3.14	10	14	26	48	-	ك	تساهم سلوكيات العاملين في تحسين سمعة المؤسسة	39
		10.2	14.3	26.5	49	-	%		
0.99	3.05	المتوسط الكلي والانحراف الكلي للبعد السلوكي للثقافة التنظيمية							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن البعد السلوكي للثقافة التنظيمية في مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز- جيجل، ذو درجة متوسطة وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد المعنوي للثقافة التنظيمية (3.05)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس "ليكارث" وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المتوسط للبعد السلوكي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.99)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل التي أدت إلى وجود مستوى متوسط للبعد السلوكي، وهذا من خلال ترتيب عبارات البعد التي تنتمي لهذا المستوى، ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارتان " يتم تكوين فريق العمل في المؤسسة وفقا لأسس موضوعية ومقننة " و " يعمل المديرون على ضرورة إحترام مواقيت العمل " في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.37).
- جاءت العبارتان " يحافظ المديرون على حسن سير عمل المؤسسة " و " يتم تقييم المديرين على أساس أدائهم وليس على أساس اعتبارات شخصية " في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.31).
- جاءت العبارتان " يمنح المسؤولون في المؤسسة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم " و " تبلغ قرارات الإدارة العليا في المؤسسة للموظفين بشكل جيد " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.17).
- جاءت العبارة " يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم ومشاكلهم " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.16).
- جاءت العبارتان " تسهل القواعد الإدارية في المؤسسة إنجاز العمل " و " تساهم سلوكيات العاملين في تحسين سمعة المؤسسة " في المرتبة الخامسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.14).
- جاءت العبارة " يلتزم العاملون بأنظمة ولوائح العمل " في المرتبة السادسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.13).
- جاءت العبارة " يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة تتلاءم مع مهام اللجان " في المرتبة السابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.12).
- جاءت العبارة " يتصرف المديرون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية " في المرتبة الثامنة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.09).
- جاءت العبارة " تبذل جهود كبيرة لتطوير قدرات المديرين في المؤسسة " في المرتبة التاسعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.04).
- جاءت العبارة " يلتزم العاملون بأنظمة ولوائح العمل " في المرتبة العاشرة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.94).



- جاءت العبارة " يهتم مديرو الإدارة العليا في المؤسسة بشؤون موظفيها " في المرتبة الحادية عشر وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.93).
- جاءت العبارة " يتلقى المديرون تقارير مفصلة عن كيفية أداء العمل " في المرتبة الثانية عشر، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.87).
- جاءت العبارة " يحصل الموظفون ذوي القدرات الإدارية المتميزة على فرص لتطوير مستقبلهم الوظيفي " في المرتبة الثالثة عشر، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.76)
- جاءت العبارة " تبدل جهود معتبرة لتعيين أفضل المرشحين للمناصب الإدارية " في المرتبة الرابعة عشر وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.62).
- جاءت العبارة " يهتم مديرو الإدارة العليا في المؤسسة بشؤون موظفيها " في المرتبة الخامسة عشر، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.46).

#### الفرع الثالث: تفريغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول عبارات الثقافة التنظيمية المتعلقة بالبعد المادي

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد المادي للثقافة التنظيمية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارات، وهذا لقياس الثقافة التنظيمية السائدة، بالاعتماد على ستة عبارات هي: (10)، (11)، (17)، (23)، (29)، (40) والموضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم(22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد المادي للثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					النسبة %
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
10	ترتيب مكن العمل يساعدني على أداء مهامي	ك	4	46	22	20	6	
		%	4.1	46.9	22.4	20.4	6.1	
11	تحرص الإدارة على توفير وسائل الأمن والسلامة في أماكن العمل	ك	2	29	24	37	6	
		%	2	29.6	24.5	37.8	6.1	
17	تهتم الإدارة بتوفير النظافة داخل المؤسسة	ك	2	17	36	37	6	
		%	2	17.3	36.7	37.8	6.1	

1.00	2.74	10	35	23	30	-	ك	يخطط مديرو الإدارة العليا لتحسين ظروف العمل باستمرار	23
		10.2	35.7	23.5	30.6	-	%		
0.97	3.38	7	14	12	65	-	ك	تعتبر المؤسسة مكانا جيدا ومناسبا للعمل	29
		7.1	14.3	12.2	66.3	-	%		
1.08	3.17	11	17	14	56	-	ك	تضع المؤسسة لافتات لتوضيح الاتجاهات والأقسام بداخلها	40
		11.2	17.3	14.3	57.1	-	%		
0.99	3.01	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمدى للثقافة التنظيمية							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن البعد المادي للثقافة التنظيمية في مؤسسة إنتاج الكهرباء- سونلغاز- جيجل، ذو درجة متوسطة وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد المعنوي للثقافة التنظيمية (3.01)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المتوسط للبعد المادي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على طبيعة ضغوط العمل السائدة، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.99)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح. ومن خلال نتائج الجدول، يمكن أيضا تحديد العوامل التي أدت إلى وجود مستوى متوسط للبعد المادي، وهذا من خلال ترتيب عبارات البعد التي تنتمي لهذا المستوى، ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة " تعتبر المؤسسة مكانا جيدا ومناسبا للعمل " في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.38).

- جاءت العبارة " ترتيب مكان العمل يساعدني على أداء مهامي " في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.22).

-جاءت العبارة " تضع المؤسسة لافتات لتوضيح الاتجاهات والأقسام بداخلها " في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.17).

-جاءت العبارة " تحرص الإدارة على توفير وسائل الأمن والسلامة في أماكن العمل " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(2.84).

-جاءت العبارة " يخطط مديرو الإدارة العليا لتحسين ظروف العمل باستمرار " في المرتبة الخامسة وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب ( 2.74).

-جاءت العبارة " تهتم الإدارة بتوفير النظافة داخل المؤسسة " في المرتبة السادسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (2.71).

ومن أجل معرفة المستوى الكلي للثقافة التنظيمية تم الإعتماد على النتائج السابقة والتي يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الثقافة التنظيمية الكلية لأفراد عينة الدراسة

أبعاد الثقافة التنظيمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد المعنوي	(12)،(13)،(19)،(20)،(22)،(28) (34)،(38)	3.56	0.76
البعد السلوكي	(8)،(9)،(14)،(15)،(16)،(18)،(21) (24)،(25)،(26)،(27)،(30)،(31) (32)،(33)،(35)،(36)،(37)،(39)	3.05	0.99
البعد المادي	(10)،(11)،(17)،(23)،(29)،(40)	3.01	0.99
الثقافة التنظيمية الكلية	جميع العبارات	3.20	0.91

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الخاصة بالأبعاد الثلاث للثقافة التنظيمية هي أكبر من(3)، مما يعكس التصور الإيجابي النسبي للأفراد عن الأبعاد الثلاث وهي: البعد المعنوي، البعد السلوكي والبعد المادي، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الإجمالي المحسوب للثقافة التنظيمية ككل والمقدر ب (3.20)، أي أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط، كما أن الانحراف المعياري الإجمالي قدر ب (0.91)، وهو أقل من الواحد مما يترجم عدم وجود تباينات في إجابات الأفراد بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية.

### المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي

للتعرف على مدى شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء- سونلغاز- جيجل، وكذا العوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مصادر وعوامل الرضا الوظيفي والمتمثلة في بعد الرضا عن الوظيفة، بعد الرضا عن الأجر، بعد الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي، بعد الرضا عن جماعة العمل، بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية.

#### الفرع الأول: الرضا عن الوظيفة

لمعرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الوظيفة، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول

التالي:

#### الجدول رقم(24): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك	العبرة	رقم العبرة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	النسبة %		
0.957	3.37	2	22	17	52	5	ك	أفتخر بالمكانة الاجتماعية لوظيفتي	41
		2.0	22.4	17.3	53.1	5.1	%		
0.952	3.14	6	20	26	46	-	ك	نظام الإشراف العام المتوفر يمنحني الثقة في النفس	46
		6.1	20.4	26.5	46.9	-	%		
0.985	3.17	2	32	13	49	2	ك	تتيح الوظيفة لي فرصة لاستخدام مهاراتي ومواهبتي	51
		2.0	32.7	13.3	50.0	2.0	%		
0.997	3.21	2	32	9	53	2	ك	تتفق الوظيفة مع استعداداتي الشخصية	55
		2.0	32.7	9.2	54.1	2.0	%		
0.880	3.22	-	29	18	51	-	ك	تعطيني الوظيفة فرصة للمبادرة والابتكار	56
		-	29.6	18.4	52.0	-	%		
0.920	3.44	2	19	15	58	4	ك	أعتقد أن العمل الذي أقوم به يتماشى وقدراتي	57
		2.0	19.4	15.3	59.2	4.1	%		
0.630	3.26	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمدى الرضا عن الوظيفة							

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي عن عنصر الوظيفة في مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز- جيجل، ذو درجة متوسطة وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.26)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على درجة الرضا الوظيفي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.630) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل التي أدت إلى وجود مستوى متوسط من الرضا عن عنصر الوظيفية، وهذا من خلال ترتيب عبارات هذا للأخير والتي تنتمي لهذا المستوى، ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة " أعتقد أن العمل الذي أقوم به يتماشى وقدراتي " في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.44).
- جاءت العبارة " أفخر بالمكانة الاجتماعية لوظيفتي" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.37).
- جاءت العبارة " تعطيني الوظيفة فرصة للمبادرة والابتكار." في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.22).
- جاءت العبارة " تتفق الوظيفة مع استعداداتي " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.21) .
- جاءت العبارة " تتيح الوظيفة لي فرصة لاستخدام مهاراتي ومواهبتي." في المرتبة الخامسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.17).
- جاءت العبارة " نظام الإشراف العام المتوفر يمنحني الثقة في النفس" في المرتبة السادسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.14).

#### الفرع الثاني: الرضا عن الأجر

لمعرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الأجر، تم الإعتماد على العبارات الموضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم(25): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الأجر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	النسبة %		
1.014	2.89	10	24	33	29	2	ك	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع تكاليف ومتطلبات المعيشة	42
		10.2	24.5	33.7	29.6	2.0	%		
0.974	3.00	6	28	24	-	-	ك	يتناسب الراتب مع طبيعة العمل الذي أقوم به	47
		6.1	28.6	24.5	-	-	%		
0.994	3.11	2	35	13	46	2	ك	تتمتع المؤسسة بسياسة المكافآت المحفزة والمستمرة	52
		2.0	35.5	13.3	46.9	2.0	%		
0.942	3.24	2	28	12	56	-	ك	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به	58
		2.0	28.6	12.2	57.1	-	%		
0.737	3.06	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمستوى لمدى الرضا عن الأجر							

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي عن عنصر الأجر في مؤسسة توليد الكهرباء -سونلغاز- جيجل، ذو درجة متوسطة وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.06)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكيرت ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على درجة الرضا الوظيفي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.737) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل التي أدت إلى وجود مستوى متوسط من الرضا عن عنصر الأجر ، وهذا من خلال ترتيب هذا الأخير والتي تنتمي لهذا المستوى، ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة " يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به " في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.24).

- جاءت العبارة " تتمتع المؤسسة بسياسة المكافآت المحفزة والمستمرة." في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.11).

الفصل الثالث: دراسة طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز- جيجل

- جاءت العبارة " يتناسب الراتب مع طبيعة العمل الذي أقوم به" في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.00).

- جاءت العبارة " يتناسب الاجر الذي أتقاضاه مع تكاليف ومتطلبات المعيشة" في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.89).

الفرع الثالث: الرضا عن فرص النمو الوظيفي

لمعرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن فرص النمو الوظيفي، تم الإعتماد على العبارات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(26): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن فرص النمو الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					الانحراف المعياري
			النسبة %	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	
43	تتاح للعاملين شغل الوظائف الأعلى	ك	-	48	34	12	4	3.29
		%	-	49.0	34.7	12.2	4.1	
48	تتضح لي سياسة تخطيط المستقبل الوظيفي	ك	2	27	34	33	2	2.94
		%	2.0	27.6	34.7	33.7	2.0	
53	تتيح الوظيفة التي أشغلها فرص للتطور المهني	ك	4	43	23	28	-	3.23
		%	4.1	43.9	23.5	28.6	-	
60	تتوافق سياسات الترقية مع طموحاتي الوظيفية	ك	-	33	22	27	16	2.73
		%	-	33.7	22.4	27.6	16.3	
0.613	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمدى الرضا عن فرص النمو الوظيفي							3.05

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي عن عنصر فرص النمو والارتقاء الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء -سونلغاز- جيجل، ذو درجة متوسطة وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي(3.05)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس

ليكارته، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على درجة الرضا الوظيفي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.613) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول، يمكن أيضا تحديد العوامل التي أدت إلى وجود مستوى متوسط من الرضا عن عنصر فرص النمو والارتقاء الوظيفي، وهذا من خلال ترتيب عبارات هذا الأخير والتي تنتمي لهذا المستوى، ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة " تتاح للعاملين شغل الوظائف الأعلى " في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.29).

- جاءت العبارة " تتيح الوظيفة التي أشغلها فرص للتطور المهني " في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.23).

- جاءت العبارة " تتضح لي سياسة تخطيط المستقبل الوظيفي " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.94).

- جاءت العبارة " تتوافق سياسات الترقية مع طموحاتي الوظيفية " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.73).

#### رابعا: الرضا عن جماعة العمل

لمعرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن جماعة العمل، تم الإعتماد على العبارات الموضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم(27): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن جماعة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك	العبارة	رقم العبارة
		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	النسبة %		
0.862	3.29	4	12	36	44	2	ك	يوجد لدى جماعة الموظفين الاحساس بانتماعات مهنية متجانسة	44
		4.1	12.2	36.7	44.9	2.0	%		



0.950	2.94	4	35	22	37	-	ك	يوجد انسجام تام بين أعضاء جماعة العمل	49
		4.1	35.7	22.4	37.8	-	%		
0.802	3.47	2	13	20	63	-	ك	أحصل على الدعم والمساندة من قبل زملائي	59
		16.3	27.6	22.4	33.7	-	%		
0.646	3.23	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمدى الرضا عن جماعة العمل							

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي عن عنصر جماعة العمل في مؤسسة توليد الكهرباء - سونلغاز - جيجل، ذو درجة متوسطة وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.23)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على درجة الرضا الوظيفي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.646) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل التي أدت إلى وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي عن عنصر جماعة العمل، وهذا من خلال ترتيب عبارات هذا الأخير والتي تنتمي لهذا المستوى ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة "أحصل على الدعم والمساندة من قبل زملائي" في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.47).
- جاءت العبارة "يوجد لدى جماعة الموظفين الاحساس بانتماءات مهنية متجانسة" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.29).
- جاءت العبارة "يوجد انسجام تام بين أعضاء جماعة العمل" في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.94).

#### الفرع الخامس: الرضا عن النواحي الاجتماعية

لمعرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن النواحي الاجتماعية، تم الاعتماد على العبارات الموضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم(28): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن النواحي الاجتماعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك	العبارة	رقم العبارة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	النسبة %		
0.888	3.51	4	10	20	60	4	ك	توفر الوظيفة التأمين الصحي لي	45
		4.1	10.2	20.4	61.2	4.1	%		
0.902	3.03	2	32	25	39	-	ك	تتضح لي سياسة تخطيط المستقبل الوظيفي	50
		2.0	32.7	25.5	39.8	-	%		
0.892	3.27	2	21	26	47	2	ك	تتيح الوظيفة التي أشغلها فرص للتطور المهني	54
		2.0	21.4	26.5	48.0	35.7	%		
0.700	3.27	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمدى الرضا عن النواحي الاجتماعية							

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من خلال الجدول رقم (28) يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي عن عنصر النواحي الاجتماعية في مؤسسة توليد الكهرباء - سونلغاز - جيجل، ذو درجة متوسطة وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.27)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على درجة الرضا الوظيفي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.700) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول، يمكن أيضا تحديد العوامل التي أدت إلى وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي عن عنصر النواحي الاجتماعية، وهذا من خلال ترتيب عبارات هذا الأخير والتي تنتمي لهذا المستوى، ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة " توفر الوظيفة التأمين الصحي لي" في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.51).
- جاءت العبارة " تتيح الوظيفة التي أشغلها فرص للتطور المهني" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.27).

- جاءت العبارة " تتضح لي سياسة تخطيط المستقبل الوظيفي " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.03).

ومن أجل معرفة المستوى الكلي للرضا الوظيفي تم الاعتماد على النتائج السابقة والتي يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمستوى الرضا الوظيفي الكلي لأفراد عينة الدراسة

عبارات الرضا الوظيفي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوظيفة	(41)،(46)،(51)،(55)،(56)،(57)	3.26	0.630
الأجر	(42)،(47)،(52)،(58).	3.06	0.737
فرص النمو الوظيفي	(43)،(48)،(53)،(60).	3.05	0.613
جماعة العمل	(44)،(49)،(59).	3.23	0.646
النواحي الاجتماعية	(45)،(50)،(54).	3.27	0.700
المستوى الكلي للرضا الوظيفي	جميع العبارات	3.18	0.540

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن العاملين في مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز- جيجل، يتمتعوا بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي(3.18) من (5)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تناسق في حكم أفراد العينة على درجة الرضا الوظيفي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.540) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، أي من الأكثر رضا إلى الأقل وهذا كما يلي:

- جاء بعد " النواحي الاجتماعية " في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.27).
  - جاء بعد " الرضا عن الوظيفة " في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.26).
  - جاء بعد "جماعة العمل " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.23).
  - جاء بعد " الأجر " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.06).
  - جاء بعد " فرص النمو الوظيفي " في المرتبة الخامسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.05).
- المطلب الرابع: تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء- سونلغاز- جيجل

للتعرف على العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسة توليد الكهرباء- سونلغاز- جيجل، قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الثقافة التنظيمية وعبارات محور الرضا الوظيفي.

الجدول رقم(30): معاملات ارتباط جوانب الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

العلاقة بين	الرضا الوظيفي
البعد المعنوي	0.783**
البعد السلوكي	0.825**
البعد المادي	0.739**
الثقافة التنظيمية الكلية	0.834**

\*\*ارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) يتضح وجود علاقة طردية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة توليد الكهرباء- سونلغاز- جيجل، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.834)، مما يدل على أنه كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية زاد مستوى شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي،(أنظر الملحق رقم 08).

كما يتضح لنا من خلال نتائج الجدول وجود علاقة طردية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين كل من البعد السلوكي للثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.825)، وبين البعد المعنوي للثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.783)، وكذلك بين البعد المادي للثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.739)، وقد تم ترتيب النتائج من البعد الأكثر قوى إلى البعد الأقل قوة، (أنظر الملحق رقم 07).

## خلاصة

بعدها قمنا بتفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة والبالغ عددها (100) فرد عامل بمؤسسة توليد الكهرباء -سونلغاز- جيجل، والتي تم إختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية وبعد استرجاع (98) استمارة صالحة للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) تبين لنا أن العاملين في هذه المؤسسة يتمتعون بدرجة متوسطة من الثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية (3.20)، وهو متوسط يقع ضمن المجال [2.61-3.40]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة.

كما أسفرت الدراسة على أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة، يتمتعون بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي (3.18) وهو متوسط يقع ضمن المجال [2.61-3.40]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة.

هذه النتائج دلت في الأخير على وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين (0.834) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

خاتمة

بعد دراستنا للثقافة التنظيمية تبين لنا بأن هذه الأخيرة تترك بصماتها على المؤسسة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر لها الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة، وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم ورضاهم، وهذا الأخير يعتبر من أهم المطالب التي تسعى المنظمة لتحقيقها، من أجل توحيد وتضامن أفراد المؤسسة حول تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

وبعد تحليلنا للجانب النظري والتطبيقي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالرضى الوظيفي لمؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز- جيجل، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات

**أولا: نتائج الدراسة**

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعضها خاص بالجانب النظري وآخر بالجانب التطبيقي.

### 1- النتائج المرتبطة بالجانب النظري

- الثقافة التنظيمية موجودة في جميع المؤسسات لكن تختلف طبيعتها من مؤسسة لأخرى من ناحية القوة والضعف.
- الثقافة القوية تعزز التماسك والتعاون بين العاملين في المنظمة، عكس الثقافة الضعيفة.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوة العاملة في المؤسسة وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء.
- الرضا الوظيفي يؤدي إلى التقليل من معدل الغياب ومعدل دوران العمل كما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
- تتمثل العوامل المسببة للرضا ولعدمه في عوامل شخصية، تنظيمية، وأخرى بيئية.

### 2- النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي

- مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز- جيجل سائد بدرجة متوسطة نسبياً.
- تحرص الإدارة على إيضاح قواعد وإجراءات العمل، من أجل ضمان السير الحسن للعمل.
- يوجد توافق بين القيم الشخصية للعمال وقيم المؤسسة.
- يلتزم العاملون بالأنظمة واللوائح التي تضعها المؤسسة.



- مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز - جيبل سائد بدرجة متوسطة نسبياً.
- يوجد هناك رضا متوسط عن كل من النواحي الاجتماعية، الوظيفية وفرص النمو الوظيفي... الخ
- تسعى المؤسسة إلى توفير مكان مناسب للعمل، بالإضافة إلى توفير وسائل الأمن والسلامة.

### ثانياً: اختبار الفرضيات

- يتمتع عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز - جيبل بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي (3.18)، وهو ما ينفي الفرضية الأولى.
- تسود ثقافة متوسطة في مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز - جيبل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية (3.20)، وهو ما ينفي الفرضية الثانية.
- ترتبط الثقافة التنظيمية في مؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز - جيبل، بعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 تقدر بـ ( $0.834^{**}$ )، حيث بلغ معامل ارتباط البعد المعنوي، السلوكي والمادي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي (0.783)، (0.825)، (0.739) على التوالي، بحيث يتضح أن الجوانب الثلاثة للثقافة التنظيمية ذات علاقة طردية بالرضا الوظيفي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### ثالثاً: الاقتراحات

- خرجنا عند نهاية الدراسة للموضوع بالاقتراحات التالية:
- العمل على معرفة القيم السائدة في المؤسسة، ومن ثم اتخاذ السياسات والإجراءات اللازمة التي تشجع قدر الإمكان على توفير هذه القيم بما يشعر الموظفين باهتمام المؤسسة بهم.
  - نقترح من خلال الأعمال التي يؤديها العاملون على تنويعها والتقليل ما أمكن من الأعمال الروتينية، وتحسين الحياة الوظيفية لهم، لأن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالانتماء والولاء في العمل ويقلل من الملل والاكنتاب الناتج عن التكرار، وذلك من أجل زيادة رضاهم عن العمل.
  - ضرورة الاهتمام بمشاكل العمال داخل المؤسسة وخارجها، ومد يد المساعدة لحل هذه المشاكل.
  - ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة اتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك عمال المؤسسة للثقافة التنظيمية مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
  - الأخذ بعين الاعتبار عند تعيين موظفين جدد ملائمة وظائفهم مع قدراتهم وميولهم الشخصي مما يزيد من قبولهم للعمل وبالتالي قدرتهم على الإبداع، كما يجب زيادة الاهتمام بهم وتوجيههم توجيهاً صحيحاً وسليماً، وفتح الحوار معهم، وكذا محاولة إدماجهم في العمل.

- من الضروري تغيير الدهنيات والتصرفات التي تمس أعضاء التنظيم وخاصة مسيري المؤسسة عن طريق تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين.

### رابعاً: آفاق الدراسة

تشكل هذه الدراسة خطوة تمهيدية لدراسة قيم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنشاطات الإدارية الأخرى وتفتح آفاقاً أخرى جديدة للدراسات المستقبلية:

- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإتخاذ القرار .
- أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية.
- مقارنة قيم الثقافة التنظيمية بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- علاقة عملية إتخاذ القرار بالرضا الوظيفي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب

أ- باللغة العربية

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي- نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل-، دار الرسالة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 2- أحمد ماهر، التنظيم-الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 4- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-، الطبعة الثالثة، دار الكتب صنعاء، اليمن، 2007.
- 5- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 6- جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 7- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ ، الرياض، 2004.
- 8- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر، عمان.
- 9- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة- دراسة في علم الاجتماع الثقافي-، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 10- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة-، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 11- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- 12- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 13- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي- أطر نظرية وتطبيقات عملية-، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 14- سامر جلدة، السلوك التنظيمي-النظريات الإدارية الحديثة-، الطبعة السادسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- 15- سامي فياض الفراوي ، ثقافة منظمات الأعمال، الادارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009.
- 16- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 17- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 18- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي -مدخل تطبيقي معاصر-، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 19- عبد العزيز صالح جبثور، الإدارة الإستراتيجية-إدارة جديدة في عالم متغير-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 20- عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
- 21- عبد القادر طه فرج ، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 22- عبد الله عبد الرزاق جليبي ، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 23- ماجدة عطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة-، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
- 24- محمد الصيرفي، السلوك الإداري -العلاقات الانسانية-، دار الوفاء لطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.

- 25- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 26- محمد سيد جاد الرب، السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث متقدمة -، مطبعة العشري، القاهرة، 2005.
- 27- محمد سيد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008.
- 28- محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
- 29- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال -، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2009.
- 30- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 31- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 32- محمود مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 33- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 34- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي -، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 35- موسى اللوزي، التنمية الإدارية - المفاهيم، الأسس، النظريات -، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 36- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 37- موسى خليل، الإدارة المعاصرة - المبادئ، الوظائف و الممارسة -، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

ب: باللغة الأجنبية

38- Ceilvier Meier, **Management interculturel, strategic-organisation performance**, 3 Edition dundun, paris, 2008

ثانيا: الأطروحات

39- جاسم بن فيحان الدوسري، **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 .

ثالثا: الرسائل الجامعية

40- إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية**، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.

41- إيهاب محمود عايش الطيب، **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

42- إيهاب مصباح العاجز، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية**، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

43- جبر مسعد صايل سحاني، **علاقة نمط الإشراف الإداري على الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

44- حمد بن فرحان الشلوي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

45- خالد بن عبد الله الحنيطة، **القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

- 46- رفيق شاطر ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر 2010.
- 47- زهية عزيزون، التحفيز وأثاره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007.
- 48- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر، 2008.
- 49- سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، القاهرة 2002.
- 50- سلمية سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 51- سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 52- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 53- عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003.
- 54- فهد يوسف الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة عمان، الأردن، 2007 .
- 55- فهيمة بهنتالة ، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 56- محمد العربي غزي، ثقافة المنظمة وتأثيرها على أدائها العام، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.



57- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

58- منصور بن ماجد بن مسعود بن عبد العزيز ال سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك والقياس في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

59- هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج -بورتير ولولر-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

60- وسيلة حمداوي، دور البرامج المهنية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011.

#### رابعاً:المجلات العلمية

61- حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد 02، العدد 02، 2006.

62- سمراء دومي ، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد11، 2011.

63- قوي بوحنية ، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد2003،02.

#### خامساً:الملتقيات العلمية

64- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي ، بحث مقدم ضمن ملتقى علمي في كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009.

65- عائشة شتاتحة ، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، بحث مقدم ضمن الملتقى العلمي الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، أبريل، 2009.

66- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1984.

ثامنا: المقابلات

67- رضا بن حجي، رئيس مصلحة الموارد البشرية، الإطار الجغرافي والبشري للمؤسسة إنتاج الكهرباء- سونلغاز - جيجل، في إطار التريص الميداني، 2014.

تاسعا: المواقع الالكترونية

68- شبكة النبأ المعلوماتية، أهمية السلوك الإنساني في العمل الإداري، نقلا عن الموقع:  
<http://www.annabaa.org2009/07/002.html>

69- وداد بلكرمي ، نورة ديب، تأثير الموارد البشرية على الأداء، نقلا عن الموقع:  
<http://etudiatdz.net/vb/t12943.html>

عاشرا: وثائق المؤسسة

- مراحل إنشاء مؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل، مكتب الأرشيف بالمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل، مصلحة الموارد البشرية.
- نسبة توزيع الموارد البشرية حسب الصنف الوظيفي، مصلحة الموارد البشرية

الملاحق

## الملحق رقم (01): إمتبيان الدراسة المبدئي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

أحيط سيادتكم علما بأن هذا الإمتبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي".

والمطلوب منكم قراءة جميع عبارات الإمتبيان بدقة والإجابة عليها بموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في خانة واحدة أمام كل عبارة، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لكم على حسن تجاوبكم وتعاونكم.

الطالبان: - ماحي مفيدة

- جوهر عبيدة

ملاحظة: لا داعي لكتابة إسمك ولقبك.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق

4- الصنف المهني:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذي

5- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل  جامعي  ما بعد التدرج

6- الراتب الشهري:

أقل من 20.000 دج  من 20.000 دج إلى 40.000 دج

أكثر من 40.000 دج

## المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية، الرجاء وضع

علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك عن كل من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
08	يتصرف المديرون في المؤسسة بطريقة مسؤولة					
09	تتم مكافأة العمال بسخاء					
10	ترتيب مكن العمل يساعدني على أداء مهامي					
11	توفر الإدارة على وسائل الأمن والسلامة					
12	تتسم الاجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة					
13	تحظى إدارة المؤسسة بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها					
14	تبدل جهود معتبرة لتعيين أفضل المرشحين للمناصب الإدارية					
15	يتلقى المديرون في المؤسسة تقارير عن سير العمل					
16	يلتزم العاملون بأنظمة ولوائح المؤسسة					
17	تهتم الإدارة بتوفير النظافة داخل المؤسسة					

					يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات	18
					يوجد توافق بين قيم المؤسسة قيمي الشخصية	19
					توجد قناعات لدى الموظفين بأهمية العمل الجماعي	20
					تبدل جهود كبيرة لتطوير قدرات المديرين في المؤسسة	21
					يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته	22
					يخطط مديرو الإدارة العليا من أجل مستقبل المؤسسة	23
					يهتم مديرو الادارة العليا في بشؤون المؤسسة	24
					يمنح المسؤولون في المؤسسة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم.	25
					يحصل الموظفون ذو القدرات الادارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	26
					تبلغ قرارات الادارة العليا في المؤسسة للموظفين بشكل جيد	27
					القيم السائدة في المؤسسة تساعد على العمل	28
					تعد المؤسسة مكانا جيدا للعمل	29
					يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة	30

					تتلاءم مع مهام اللجان	
					يحافظ المديرون على حسن سير عمل المؤسسة	31
					يتم تقييم المديرين على أساس أدائهم	32
					يتم مكافأة الموظفين على أساس مستوى أدائهم	33
					لا توجد طبقية أو عنصرية في المؤسسة	34
					يتم تكوين فريق العمل في المؤسسة وفقا لأسس موضوعية ومقننة	35
					تسهل القواعد الإدارية في المؤسسة إنجاز العمل	36
					يعمل المديرون على ضرورة إحترام مواقيت العمل	37
					هناك مساواة في المؤسسة	38
					تساهم سلوكيات العاملين في تحسين سمعة المؤسسة	39
					تضع المؤسسة لافتات لتوضيح الإتجاهات والأقسام بداخلها	40

### المحور الثالث: الرضا الوظيفي

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي، الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك عن كل من العبارات التالية:



رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
41	أفتخر بالمكانة الاجتماعية لوظيفتي					
42	يتناسب الاجر الذي أتقاضاه مع تكاليف ومتطلبات المعيشة					
43	تتاح للعاملين شغل الوظائف الأعلى					
44	يوجد لدى جماعة الموظفين الاحساس بالإنتماء الوظيفي					
45	توفر الوظيفة التأمين الصحي لي					
46	نظام الإشراف العام المتوفر يمنحني الثقة في النفس					
47	يتناسب الراتب مع المهام الذي أقوم بها					
48	تتضح لي سياسة تخطيط مستقبلي المهني					
49	يوجد انسجام تام بين أعضاء جماعة العمل					
50	تساعدني الوظيفة في حل مشكلاتي الاجتماعية					
51	تتيح الوظيفة لي فرصة لاستخدام مهاراتي ومواهبتي					
52	تتمتع المؤسسة بسياسة المكافآت المحفزة والمستمرة					
53	تتيح الوظيفة التي أشغلها فرص للتطور المهني					
54	تساعدني وظيفتي في مواجهة الأزمات					

					والمشاكل	
					تتفق الوظيفة مع استعداداتي الشخصية	55
					تعطيني الوظيفة فرصة للمبادرة والإبداع	56
					إن العمل الذي أقوم به يتماشى وقدراتي	57
					يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به	58
					أحصل على الدعم والمساندة من قبل إدارة المؤسسة	59
					تتوافق سياسات الترقية مع طموحاتي الوظيفية	60

الملحق رقم(03): أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الإستبيان)

الوظيفة	الإسم	الرقم
أستاذة مساعدة "أ" بجامعة جيجل	وداد عزيزي	1
أستاذة مساعدة "أ" بجامعة جيجل	حنان بوفروم	2
أستاذ مساعد "أ" بجامعة جيجل	بلال كرامش	3
أستاذ مساعد "أ" بجامعة جيجل	عيسى نجيمي	4

الملحق رقم(04): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	33

حيث أن: الرقم (33) يمثل عدد عبارات محور الثقافة التنظيمية.

الملحق رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الرضا الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	20

حيث أن: الرقم (20) يمثل عدد عبارات محور الرضا الوظيفي.

الملحق رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحوري متغيري الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	53

حيث أن: الرقم (53) يمثل عدد عبارات محوري متغيري الدراسة.

الملحق رقم(07): معامل الارتباط "بيرسون" لأبعاد الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

Corrélations

		S1	T2
S1	Corrélation de Pearson	1	,783**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	98	98
T2	Corrélation de Pearson	,783**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	98	98

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

Corrélations

		S2	T2
S2	Corrélation de Pearson	1	,825**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	98	98
T2	Corrélation de Pearson	,825**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	98	98

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

Corrélations

		S3	T2
S3	Corrélation de Pearson	1	,739**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	98	98
T2	Corrélation de Pearson	,739**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	98	98

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

- حيث أن:- **S1** يمثل البعد المعنوي للثقافة التنظيمية.  
 - **S2** يمثل البعد السلوكي للثقافة التنظيمية.  
 - **S3** يمثل البعد المادي للثقافة التنظيمية.  
 - **T1** يمثل المحور الكلي للرضا الوظيفي.

الملحق رقم(08): معامل الارتباط "بيرسون" لمحور الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

Corrélations			
	T1	T2	
T1	Corrélation de Pearson	1	,834**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	98	98
T2	Corrélation de Pearson	,834**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	98	98

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

حيث أن: - T1 يمثل المحور الكلي للثقافة التنظيمية.

- T2 يمثل المحور الكلي للرضا الوظيفي.



المأخض

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وذلك من خلال كل من الأبعاد الثلاث للثقافة التنظيمية وهي: البعد المعنوي، السلوكي، المادي. ولمعرفة طبيعة هذه العلاقة تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز - جيجل - ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (98) عامل، كما تم استخدام برنامج (SPSS 20) في معالجة وتحليل البيانات. وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية في مؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز - جيجل - ذات مستوى متوسط، كما أن مواردها البشرية تتمتع بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

### The summary :

This study aims to recognize the nature of the relation between organizational culture and job satisfaction through the three dimensions of organizational culture which are: moral, behavioral, and physical dimension.

To know the nature of this relation a field study has made in the institution of the production of electricity –SONELGAZ – Jijel , where it is relied on a questionnaire as a principal tool for assembling data , and it is applied on 98 worker using the SPSS program in processing and data analysis .

The results of this study showed that organizational culture in the institution of the production of electricity –SONELGAZ – Jijel , and its human resources have average levels of job satisfaction, besides the study showed that organizational culture linked to a positive relation statically significant with job satisfaction.