

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة

د. مقراش فوزية

إعداد الطالبتين

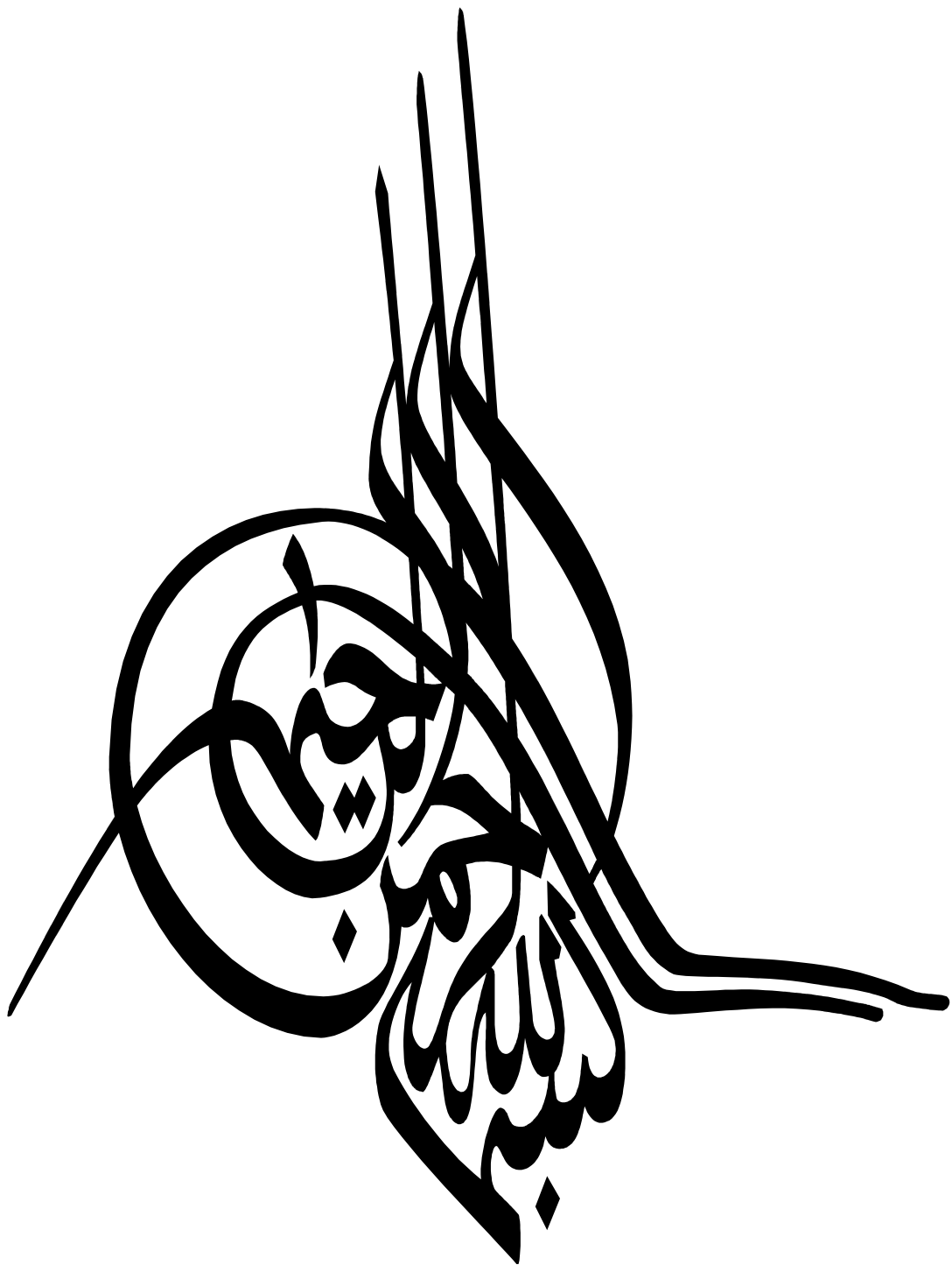
✓ سهام عياشي

✓ سعاد دفاص

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	أ.د. بوخمخ عبد الفتاح
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	د. مقراش فوزية
مناقشا	جامعة جيجل	أ. بوفروم حنان

السنة الجامعية: 2016 - 2017



إهداء

أولاً أشكر الله تعالى على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل
إلى من وهبني الحياة والذي أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز
إلى من كان لي درعاً ووفر لي أحسن الظروف للمضي في طلب العلم ندعو
الله أن يحميه ويطيل في عمره "أبي الغالي"
إلى الشمعة التي احترقت لتضيء لي درب الحياة إلى ينبوع المتدفق حناناً
إلى أغلى وأروع شيء في الوجود "أمي الغالية"
إلى أختي الوحيدة حنان إلى إخوتي خالد، ياسين، عبد الباقي
عماد، طارق وزوجة أخي عزيزة
إلى من سارت معي نحو العلم خطوة بخطوة بدأته معاً وحصدناه معاً،
وسنبقى معاً بإذن الله صديقتي الغالية "سعاد"
إلى من شاركوني الحياة الدراسية زملائي وزملاتي : نجم الدين، نورة،
ساجيا، ياسمين، أحلام، خديجة .
إلى كل من لم يذكرهم قلبي

سعاد

إهداء

إلى أعمز الناس

إلى من هما صاحباً الفضل عليا بعد الله عزوجل فيما وصلت إليه

إلى أمي الحبيبة

و والدي

إلى من تشاركت معهم حلاوة الحياة ومرها إخوتي وأخواتي عادل، توفيق ،
سامية ، فطيمة ، حياة ، مريم .

إلى من شاركوني الحياة الدراسية زملائي وزملاتي خديجة ، أحلام ، ياسمين ،
مسعود ، علي .

إلى من شاركتني هذا العمل وكانت الأخت والصديقة

إلى الغالية سهام

سعاد

شكر و عرفان

في البداية أوجه وافر الشكر والإمتنان إلى الأستاذة الفاضلة
مقرآش فوزية التي لم تدخر جهدا ولم تبخل علينا بنصائحها خلال
دراستنا في الماستر وإعدادنا لهذه المذكرة كما أتقدم بوافر
الشكر والتقدير إلى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام
هذا العمل كما نوجه الشكر الكبير إلى موظفي مديرية الإشغال
العمومية - جيجل - على الإهتمام الكبير الذي أحاطوه بنا وعلى
المساعدات القيمة التي قدموها لنا .

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الإهداء.....	I.....
شكر وعران.....	II.....
قائمة المحتويات.....	III.....
قائمة الجداول.....	VII.....
قائمة الأشكال.....	VIII.....
قائمة الملاحق.....	IX.....
الملخص باللغة العربية.....	X.....
الملخص باللغة الفرنسية.....	XI.....
مقدمة.....	1.....
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.....	14.....
تمهيد.....	15.....
1.1. نظرة عامة حول الثقافة.....	16.....
1.1.1 نشأة وتطور مفهوم الثقافة.....	16.....
2.1.1 مفهوم الثقافة.....	17.....
3.1.1 خصائص الثقافة.....	18.....
2.1. ماهية الثقافة التنظيمية.....	19.....
1.2.1 مفهوم الثقافة التنظيمية.....	19.....
2.2.1 العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.....	23.....
3.2.1 أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية.....	23.....

- 29.....4.2.1. أبعاد الثقافة التنظيمية.
- 31.....3.1. آليات الثقافة التنظيمية.**
- 31.....1.3.1. مستويات الثقافة التنظيمية.
- 32.....2.3.1. وظائف الثقافة التنظيمية.
- 33.....3.3.1. أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.
- 34.....4.3.1. كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية.
- 36.....الخلاصة.
- 37.....الفصل الثاني : الرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.**
- 38.....تمهيد.**
- 38 1.2. الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي**
- 39.....1.1.2. مفهوم الرضا الوظيفي.
- 41.....2.1.2. محددات الرضا الوظيفي.
- 42.....3.1.2. مسببات الرضا الوظيفي.
- 43.....2.2. نظريات الرضا الوظيفي.**
- 43.....1.2.2. نظرية تدرج الحاجات.
- 45.....2.2.2. نظرية ذات العاملين (لهر زبرج).
- 46.....3.2.2. نظريات العملية.
- 48.....3.2. آليات الرضا الوظيفي.**
- 48.....1.3.2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
- 50.....2.3.2. طرق قياس الرضا الوظيفي.
- 52.....3.3.2. النتائج المترتبة على الرضا الوظيفي.
- 53.....4.2. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.**

53.....	1.4.2. العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي.
54.....	2.4.2. العلاقة بين الأعراف التنظيمية والرضا الوظيفي.
55.....	3.4.2. العلاقة بين نوع الثقافة السائدة و الرضا الوظيفي.
57.....	الخلاصة.
	الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية
58.....	بجيجل
59.....	تمهيد
60.....	3.1. التعريف بمديرية الأشغال العمومية.
60.....	1.1.3. نشأة مديرية الأشغال العمومية.
60.....	2.1.3. أهداف مديرية الأشغال العمومية.
61.....	2.3. مجتمع وعينة الدراسة.
61.....	1.2.3. مجتمع الدراسة.
61.....	2.2.3. عينة الدراسة.
62.....	3.3. أداة الدراسة والأساليب الإحصائية لتحليلها.
62.....	1.3.3. أداة الدراسة.
63.....	2.3.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
64.....	4.3. دراسة جودة البيانات.
64.....	1.4.3. صدق وثبات أداة الدراسة.
67.....	2.4.3. ثبات اداة الدراسة.
67.....	3.4.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.
68.....	5.3. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.
68.....	1.5.3. تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

73.....2.5.3. اختبار صحة الفرضيات

76.....3.5.3. تفسير النتائج

79..... الخلاصة

81..... الخاتمة

85..... قائمة المراجع

91..... الملحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
63.....	درجات مقياس ليكارث	1.3
63.....	جدول التوزيع لمقياس ليكارث الخماسي.....	2.3
65.....	اختبار صدق أداة الدراسة	3.3
67.....	معامل الثبات ألفا كرونباخ	4.3
68.....	معامل الالتواء والتفطح	5.3
68.....	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	6.3
69.....	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	7.3
70.....	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري.....	8.3
71.....	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	9.3
72.....	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.....	10.3
73.....	المتوسط الحسابي لأبعاد الثقافة التنظيمية.....	11.3
74.....	نتائج تحليل التباين للانحدار	12.3
74.....	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد.....	13.3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11.....	نموذج الدراسة	1
21.....	أهمية الثقافة التنظيمية	1.1
44.....	هرم ماسلو للحاجات	1.2
69.....	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2.3
70.....	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	4.3
71.....	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل	5.3
72.....	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	6.3
73.....	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	7.3

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استبيان الدراسة.....	91
2	قائمة المحكمين.....	96
3	صدق أداة الدراسة.....	97
4	معامل الثبات.....	102
5	تحليل وصفي لمتغيرات لدراسة.....	105
6	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....	106
7	تحليل الانحدار المتعدد.....	108

المخلص

أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية بجيجل -

سهام عياشي

سعاد دفاص

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

هدفت؛ الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بجيجل إذ تم اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات الأنماط السلوكية، الأعراف التنظيمية.

وقد تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة إذ تم توزيعه على عينة ملائمة شملت 100 عامل بمديرية الأشغال العمومية بجيجل، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة أن للثقافة أثر إيجابي علي الرضا الوظيفي.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات لمديرية الأشغال العمومية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات الأنماط السلوكية، الأعراف التنظيمية، الرضا الوظيفي.

Abstract

The impact of organizational culture in in job satisfaction- case study of directorate public work

Sihem ayachi

Souad deffas

Universite Mohamed Saddik Ben Yahia – Jijel -

The aim of this study is to text the impact of organizational culture in job satisfaction, the researches selected fine dimensions for organizational culture these dimensions are: organizational values, organizational beliefs, policies and procedures, behavioral patterns, organizational norms.

The questionnaire has been used as a tool to collect data base for the study's variable, it was distributed on a convenience sample consisting of 100 en directorate public work, the researchers used statistical package for the social sciences spss to analyze and test study hypothesis.

The study fond organizational culture has a positive impact satisfaction, according to the study's results the researches have suggested many recommendations to directorate public works.

Key words: organizational values, organizational beliefs, policies and procedures, behavioral patterns, organizational norms, job satisfaction.

مقدمة

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات كالعولمة بمختلف أنواعها وكذا اشتداد المنافسة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية ، حتم على هذه المنظمات البحث عن موارد بشرية ذات كفاءة عالية لكي تحقق أداء متميز مقارنة بالمنظمات الأخرى وتساير هذا التغير الحاصل فالمنظمات اليوم تؤمن بأهمية المورد البشري لتحقيق أهدافها، وترى أنه المفتاح لنجاحها.

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم المتغيرات التي تحظى باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، كما تشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية ، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ، ونمط العمل والقيادة والقوانين والقواعد الموجودة .

وباعتبار الثقافة التنظيمية من العوامل المحددة للرضا الوظيفي للأفراد فيجب الاهتمام بهذا الموضوع لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء الأفراد و رفع الإنتاجية و الإنتظام في العمل والمحافظة على رأس المال البشري من التسرب والضياع، لذا فهذه الدراسة جاءت لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

1. إشكالية الدراسة:

تحاول منظمات الأعمال كسب رضا موظفيها من خلال تقديم لهم حوافز متنوعة ، لكن هذه الحوافز غير كافية، فالمورد البشري اليوم يتميز بالوعي ويرى أن البيئة التنظيمية بمختلف متغيراتها يجب أن تساعد على العمل وتوفير الراحة له ، وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد متغيرات هذه البيئة ، فالمنظمات تحاول أن تجعل الثقافة التنظيمية مؤثرا إيجابيا على رضا الموظفين والسؤال المطروح هنا :

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي على موظفي مديرية الأشغال العمومية بجيجل ؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ما المقصود بالثقافة التنظيمية، وماهي خصائصها؟
- ✓ ما المقصود بالرضا الوظيفي؟
- ✓ ما هي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي؟
- ✓ هل كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي؟

2. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التعرف عن الثقافة التنظيمية التي تؤثر وتتأثر بكل ما حولها من سلوك مرتبط بالفرد وبرامج تضعها الإدارة، كما أنها مصدر مهم لقيمة المنظمة وكذلك أحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك الذي يعد من بين عوامل نجاح المنظمات ،والاهتمام بالرضا الوظيفي لما له من أهمية في تحقيق وتنفيذ الأهداف المسطرة، ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

3. أهداف الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة قصد بلوغ الأهداف التالية:

- ✓ فهم مختلف متغيرات الدراسة.
- ✓ دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة والرضا الوظيفي .
- ✓ التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية.
- ✓ تقديم بعض التوصيات للمديرية من خلال النتائج المتوصل إليها في المدكرة.

4. أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب نوجزها فيمايلي:

- ✓ الرغبة في زيادة معارفنا النظرية والتطبيقية.
- ✓ النجاح الذي حققته المنظمات المعاصرة باعتمادها على الثقافة التنظيمية.
- ✓ توضيح أهمية المتغيرات السلوكية بالنسبة للمنظمات.

5. منهجية الدراسة

لتعزيز معارفنا في هذا الموضوع أجرينا دراستنا من جانبيين ، الجانب النظري وآخر تطبيقي، وقد استخدمنا في الجانب النظري، المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب موضوع الدراسة ، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة مستخدمين الإستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم استخدام نوعين من مصادر المعلومات ، مصادر ثانوية في الجانب النظري تمثلت في الكتب والمقالات العلمية ومصادر أولية في الجانب التطبيقي متمثلة في الإستبيان .

6. الدراسات السابقة

سيتم تقديم ودراسة مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع.

✓ الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية

من بين الدراسات التي درست الثقافة التنظيمية نذكر:

• الدراسة التي قامت بها زهرة خلوف سنة 2014 بعنوان " الثقافة التنظيمية بين رهانات الإلتناء ودينامكية الأداء " ¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" والتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الإلتناء الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تساهم في زيادة درجة الإلتناء التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة

وقد تم إختيار جامعة الجزائر كمكان لإجراء الدراسة الميدانية ، حيث تضمنت عينة الدراسة 211 أستاذ دائم من جامعة الجزائر "3" وقد تم استخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات منهم .

كما توصلت الدراسة إلى أن درجة الإلتناء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفعان ، في حين أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسطة ، مما يعني أن هناك عوامل إذا أولتها الجامعة اهتمام أكبر لزادت من درجة تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الإلتناء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة

وقد قدمت الباحثة بعض التوصيات والتي تأمل أن تأخذ بعين الإعتبار ومن أهمها: الإهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها مكونا فكريا له أثره مثل المكونات المادية ، ربط مفهوم الإلتناء التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة ، تكون مدمجة مع نظام التوظيف والرقابة ، والحوافز ، ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل إلى جانب الكفاءة والإنجاز الفعال لمهام العمل مما له أثر على تنمية روح الانتماء لدى الأساتذة في الجامعة . كما يجب على إدارة الجامعة أن تتبع أنسب الطرق وأحسن الأساليب في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بشكل مستمر، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك الأساتذة للثقافة التنظيمية مما يزيد من درجة إنتمائهم ويرفع مستوى أدائهم الوظيفي.

¹ زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الإلتناء ودينامكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014.

• الدراسة التي قام بها إيهاب فاروق مصباح العاجز سنة 2011 بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " ¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة وعددهم (294) موظف ، وتم استرداد(247) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (6) استبيانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

- لايتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:
- اعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها واستراتيجياتها وأنشطتها وخدماتها، وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة.
- دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يعمل به.
- إشباع حاجات التقدير بين الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونيا وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والإبتكار والتعلم واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ضمن بيئة الأعمال الإلكترونية.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة -"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

• دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة سنة 2008 بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي .

قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية ، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفا بنسبة 20% من مجتمع الدراسة المكون من 1561 موظفا ، حيث تم توزيع 312 إستبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع 248 إستبانة وكانت نسبة المردود 79.48% من حجم العينة وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات ، الأنظمة والقوانين ، المعايير والمقاييس ، الأنماط السلوكية ، القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ، الإتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي

- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

2.6. الدراسات سابقة حول الرضا الوظيفي

من أهم الدراسات التي درست موضوع الرضا الوظيفي نذكر:

• الدراسة التي قامت بها نورة محمد البلهيد سنة 2014 بعنوان "مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"².

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية . ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام منهج البحث الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، وتم استخدام إستمارة مكونة من جزعين

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة ، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات "paltel" في فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

² نورة محمد البلهيد، "مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (3)، العدد(10)، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2014.

الجزء الأول خاص بالمعلومات الشخصية، والجزء الثاني خاص بمقياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، وتكونت عينة الدراسة من (146) موظفة إدارية، ومن نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن العمل كان بشكل عام بدرجة متوسطة وجاءت في المراتب الأعلى العبارات التي تدور حول محور العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية داخل الجامعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمتغيرات (الفئة العمرية ونوع الوظيفة، والمرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي) وذلك قد يعود إلى اتساق بين الموظفين وكونهم يعملون في مكان واحد ونفس المناخ التنظيمي، وتطبيق عليهم نفس الأنظمة واللوائح، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توفير فرص المشاركة في الدورات التدريبية التي تحسب في الترقية مثل دورات معهد الإدارة، ويمكن للجامعة عقد إتفاقية تفاهم مع معهد الإدارة لإقامة دورات لموظفات الجامعة داخل الحرم الجامعي، بناء نظام حوافز فعال للموظفات الإداريات مبني على احتياجاتهن.

• الدراسة التي قامت بها بشرى عبد العزيز العبيدي سنة 2013 بعنوان "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي"¹.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع بغداد للغازات وماهي العوامل التي تؤثر على هذا الرضا سلبا أو إيجابا من خلال فرضيتين رئيسيتين حول علاقة الارتباط والتأثير بين هذه العوامل والرضا الوظيفي للعاملين، ويضم مجتمع البحث العاملين في المصنع إذ اختيرت عينة منهم بلغ عدد أفرادها (65) فردا.

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي، وتم تصميم إستبانة لجمع البيانات ضمت (59) فقرة توزعت في (5) مجالات هي (محور أسلوب القيادة والإشراف، محور طبيعة ومحتوى الوظيفة، محور ثقافة المنظمة محور ظروف العمل المادية، ومحور الرضا الوظيفي) واستعانت الباحثة ببعض المقاييس الجاهزة و التي تم إعتماؤها في دراسات وبحوث سابقة .

وأظهرت النتائج إن هناك رضا وظيفي إلى حد ما لدى العاملين بالمصنع محل البحث إذ بلغ الوسط

الحسابي (3.08) وكذلك جاء ترتيب المحاور الأربعة للبحث كمايلي : حيث احتل محور أسلوب القيادة

والإشراف المرتبة الأولى في درجات الرضا ثم يليه محور طبيعة ومحتوى الوظيفة ثم جاء محور ثقافة

المنظمة بالمرتبة الثالثة وأخيرا محور ظروف العمل المادية.

¹ بشرى عبد العزيز العبيدي، "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل الغازات بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السادس والثلاثون، معهد الإدارة التقني، العراق، 2013.

وعليه خرج البحث بمجموعة توصيات أهمها وضع نظام للحوافز سواء المادية أو المعنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع الأداء لديهم ، ووضع نظام عادل لتقييم العاملين بحيث يعتمد التقييم على الأداء ، والعمل على تحسين بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل بين العاملين عملهم وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة وغيرها من التوصيات

• الدراسة التي قام بها عمارة شريف سنة 2009 بعنوان " قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشي، وكذلك معرفة إمكانية وجود اختلافات في الرضا الوظيفي تعزي للمتغيرات التالية الجنس العمر، المستوى الدراسي، مستوى الدخل الشهري، الخبرة المهنية، واشتملت عينة الدراسة على اثنين وستين ممرض وممرضة منهم ستة وثلاثين من الذكور وستة وعشرين من الإناث، وقد استخدم في هذه الدراسة مقياس سباك تر، ويعتبر هذا الأخير المكون من تسعة أوجه للعمل نموذجيا لقياس الرضا الوظيفي .

لقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول رئيسية حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرضا الوظيفي، أما الفصل الثاني فقد كان محاكاة لمراحل الفصل التطبيقي والذي حمل عنوان قياس وتحسين الرضا الوظيفي ، والذي تضمن أيضا نتائج الرضا الوظيفي ، وبالنسبة للفصل الثالث فقد تضمن دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير بالميلية -جيجل والذي تطرقنا من خلاله إلى تقييم ظاهرة الرضا الوظيفي في المستشفى .

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، حيث يسود الممرضين شعور بعدم الرضا على المستوى الكلي، أما فيما يخص المحاور فقد وجد رضا عن طبيعة وإجراءات العمل وعن محور علاقات العمل، في حين عدم رضا عن محور الحوافز المادية والمعنوية، أما على مستوى المؤشرات كان الإشراف، زملاء العمل وطبيعة العمل فقط تقع ضمن مساحة الرضا الوظيفي، وسجل الأجر أضعف نتيجة للرضا الوظيفي، كما أنه لم توجد اختلافات في الرضا الوظيفي تعزي لمتغير الجنس، المستوى التعليمي، مستوى الدخل الشهري، بالمقابل وجدت اختلافات تعزي لمتغير العمر وكانت لصالح الفئة العمرية من ستة وأربعين إلى خمسين سنة، واختلافات تعزي للخبرة المهنية وكانت لصالح الخبرة

¹ عمارة الشريف، "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية- دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير منتوري بالميلية ولاية جيجل" رسالة ماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009.

لأكثر من 25 سنة ، إن هذه الدراسة توفر دعماً للدراسات السابقة حول أهمية الرضا الوظيفي للمرضيين في تحقيق الفعالية التنظيمية وجودة الرعاية الصحية.

✓ دراسات سابقة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

من أهم الدراسات التي ربطت بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي مايلي:

- أحمد موسى المهدي أبو سمورة بعنوان سنة 2014 "الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم"¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات ، والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي ، كأبعاد للمتغير المستقل ، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط وأداء العاملين كمتغير تابع.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية ، وكذلك أدوات المقابلة والملاحظة ، وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين ، وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعليم العالي (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة أم درمان ، وكلية غرب النيل) وقد اشتملت العينة على (384) فرد، تم اختيارهم عشوائياً. ثم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج (spss) .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، ومن خلال استخدام وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت الدراسة إلى أن الحوافز التي ينالها العاملون بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء، كذلك يلاحظ تسرب العاملين المؤهلين وذوي الخبرات، بالإضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات ، كما أن مفهوم نظم المعلومات غير معروف بصورة كافية لدى العاملين بالتعليم العالي، وأيضاً البنية التحتية لا تتناسب مع الأعداد الكبيرة للطلاب والطالبات حيث إن القاعات والوسائل التعليمية لا تتسع لهذه الأعداد المتزايدة، ومن النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي.

بناءً على النتائج أعلاه فقد تم طرح العديد من التوصيات على النحو التالي: ضرورة أن يكون لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي معرفة بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وتحديد مدى تأثيرها على أداء

¹ أحمد موسى المهدي أبو سمورة ،"الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال،كلية الدراسات العليا،السودان، 2014.

العاملين وضرورة الاهتمام بها، والاهتمام بالوسائل التعليمية الحديثة مراجعة أسباب هجرة الكوادر المؤهلة خارج البلاد ، الإهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين وكذلك مراجعة البنية التحتية.

• دراسة وهيبة عيساوي بعنوان سنة 2012 " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"¹

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، و ذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية و هي الجانب المعنوي، السلوكي و المادي، و قد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار.

رغم التصور الايجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية، إلا أن هناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد بها، مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة في التأثير على الرضا الوظيفي و هذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات، بناءا على النتائج أعلاه فقد تم طرح العديد من التوصيات على النحو التالي :

- قيام المنظمة بالتوافق بين قيامها و قم الموظفين.
- التوعية بضرورة الإلتزام بالسياسات والأهداف وكذا نظم العمل .
- ضرورة قيام المنظمة بتوجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء.

• الدراسة التي قام بها " Pirzada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas " سنة 2011 بعنوان , **Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore,**²

يعتبر مستوى التعليم في البلدان النامية مثل باكستان منخفضا جدا عن مستوى التعليم في البلدان المتقدمة. فعدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة في هذا القطاع هو من أهم الأسباب المهمة لذلك كما أن الثقافة التنظيمية الداعمة قد ترفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ورضا المعلمين قد تنتج عقول صحية وراضية وخالقة. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، وقد تم إجراء هذه الدراسة في جامعات لاهور التي تعد ثاني

¹ وهيبة عيساوي ، "أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي-دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار" ،-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،تخصص حوكمة الشركات، مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد حوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2012.

² Pirzada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas , **Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore** , International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 2 [Special Issue – December 2011.

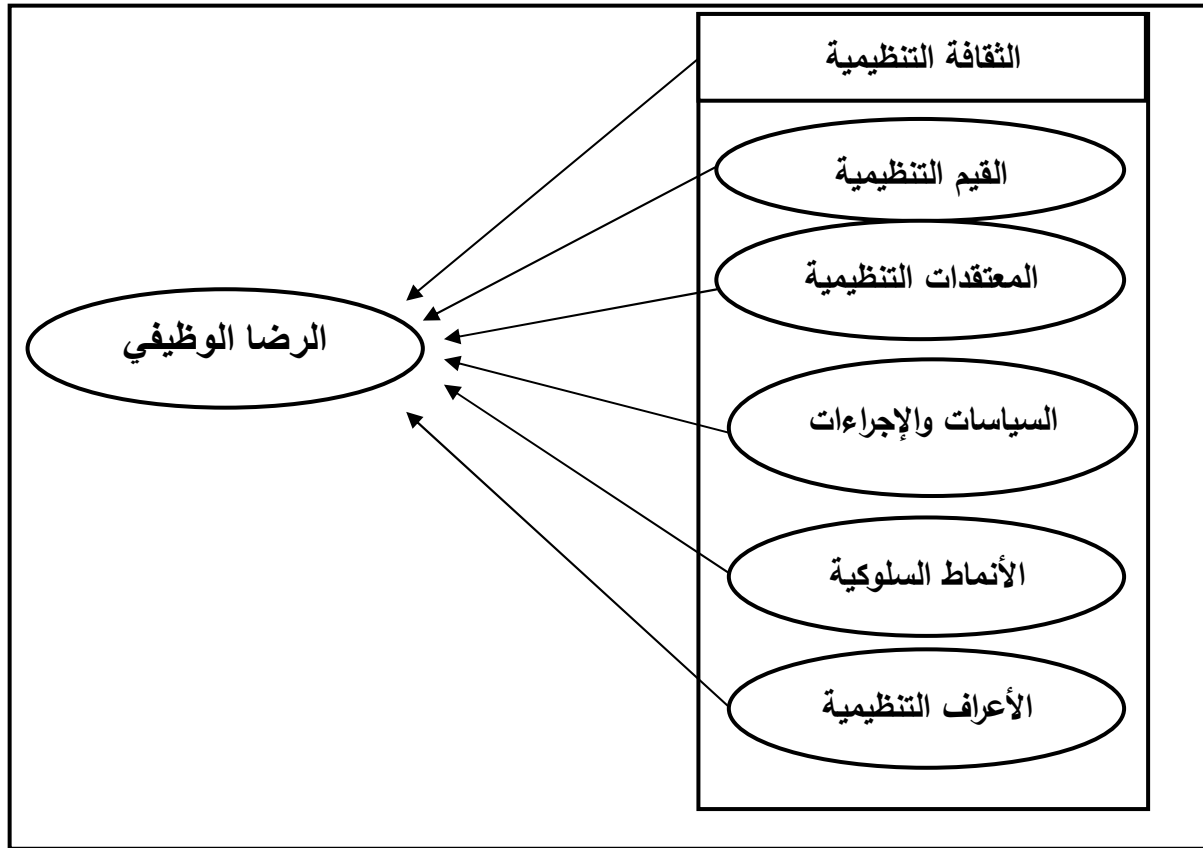
أكبر مدينة في باكستان ومركزا للتعليم العالي، وقد تم جمع البيانات من عينة بلغ عددها 347 معلما من خلال استبيان منظم قمنا بإنجازه، تم إجراء تحليل الإنحدار لتحديد أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمعلمين، وتظهر النتائج التجريبية أن الثقافة التنظيمية تصنف إلى عنصرين هما الثقافة التنظيمية المتعلقة بالمدرء والقادة والثقافة التنظيمية المتعلقة بالموظفين وفي هذه الدراسة توصلنا إلى أن هناك تأثير إيجابي لكلا النوعين من الثقافة على الرضا الوظيفي .

7. نموذج الدراسة:

سيتم توضيح النموذج المعتمد لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي كما سيتم إدراج الفرضيات لإختبار هذا الأثر.

تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى نوعين، المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية وشملت الأبعاد الآتية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الأنماط والسلوكية، الأعراف التنظيمية، أما المتغير التابع فتمثل في الرضا الوظيفي، والشكل رقم (1) يوضح ذلك .

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

ويمكن توضيح التعريفات الإجرائية للمتغيرات الموضحة في نموذج الدراسة كما يلي:

- ✓ **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن الخصائص الداخلية للمنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة ضمن الظروف البيئية المختلفة؛
- ✓ **المعتقدات التنظيمية:** عبارة عن مختلف الأفكار التي يشترك بها الفرد مع زملاءه حول طبيعة العمل وكيفية إنجاز الأعمال الموكلة إليهم داخل المنظمة؛
- ✓ **السياسات والإجراءات:** عبارة عن مجموعة من المبادئ والتوجهات العملية التي تحكم كيفية سير المنظمة وآليات اتخاذ القرارات؛
- ✓ **الأنماط السلوكية:** هي الأخلاق التي يتميز بها الأفراد العاملين في المنظمة وهي تعبر أيضا عن مختلف التصرفات والسلوكيات والممارسات التي تصدر من الفرد العامل أثناء تأدية أعماله؛
- ✓ **الأعراف التنظيمية:** هي ما تم التعارف عليه داخل المنظمة دون الحاجة لكتابتها بحيث يلتزم بها الأفراد العاملين على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل؛
- ✓ **الرضا الوظيفي:** مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد في المديرية نحو المنصب الذي يشغله أو الوظيفة التي يؤديها.

8. فرضيات الدراسة

من أجل دراسة " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " تم تقسيم الثقافة التنظيمية إلى عدة أبعاد (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية، السياسات و الإجراءات الأنماط السلوكية، الأعراف التنظيمية) وقد تم صياغة الفرضيات كالآتي:

الفرضية الرئيسية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية جيجل.

تم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

✓ **فرضية 1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية جيجل.

✓ **فرضية 2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية جيجل.

✓ **فرضية 3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات والإجراءات على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية جيجل.

✓فرضية 4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط السلوكية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية بجيجل.

✓فرضية 5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية بجيجل.

9. حدود الدراسة

✓الحدود البشرية : أجريت هذه الدراسة على موظفي مديرية الأشغال العمومية بجيجل.

✓الحدود الموضوعية : التعرف والوقوف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بجيجل.

✓الحدود الزمنية : تم إنجاز هذا العمل خلال السنة الجامعية 2016/2017.

10. هيكل الدراسة:

لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الثقافة التنظيمية من خلال إعطاء نظرة عامة عن الثقافة ، ماهية الثقافة التنظيمية ، بالإضافة إلى آليات الثقافة التنظيمية.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي ، والنظريات المفسرة له، بالإضافة إلى آليات الرضا الوظيفي وأيضاً العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

بينما الفصل الثالث فقد قمنا بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بجيجل ، فقد تم تعريف مجتمع وعينة الدراسة ، وكذلك تصميم الإستبيان وأداة التحليل المتمثلة في برنامج التحليل الإحصائي، كما تم واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة وأخيراً تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

1.1. نظرة عامة حول الثقافة

2.1. ماهية الثقافة التنظيمية

3.1 آليات الثقافة التنظيمية

تمهيد

أصبحت الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في المنظمات المعاصرة وهي تعبر عن الأفكار والقيم السائدة في المنظمة، ما يفرض على المديرين أن يفهموا أبعادها ووظائفها لما لها من دور كبير في تحقيق نجاح المنظمات، وسنتناول في هذا الفصل تقديم الإطار النظري للثقافة التنظيمية، إذ سيتم التطرق إلى نشأة وتطور مفهوم الثقافة وكذا خصائصها بالإضافة إلى توضيح عوامل وأبعاد الثقافة التنظيمية، كما سيتم دراسة مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية وكذا أثرها على المنظمة وكيفية المحافظة عليها.

1.1. نظرة عامة حول الثقافة

تعتبر الثقافة عن مستوى المعرفة واللغة والأفكار والآراء التي يبديها الفرد وتميزه عن غيره من الأفراد، كما أنها من العوامل المكونة للحضارة ولهذا سيتم دراسة الثقافة بالتعرف على نشأة وتطور الثقافة وكذا توضيح مفهوما والخصائص المميزة لها.

1.1.1 نشأة وتطور مفهوم الثقافة

نشأت الثقافة مع ظهور الإنسان على وجه الأرض وتطورت بشكل تدريجي حسب العوامل البيئية والوضع السائدة في المجتمع في كل عصر، ولقيت الإهتمام الكبير في القرن العشرين من عدة مختصين في العلوم الاجتماعية والنفسية والتنظيمية ولقد زادت أهميتها مع مرور الوقت باعتبار المجتمع يتمتع بمنظومة من السلوك الذي تحكمه معايير والتي تختلف من مجتمع لآخر.¹

وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة من طرف الفيلسوف "فلهم أوزفالد" ابتداء من 1909 ويشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية التي كان يقصد بها Coultue التي انتقلت إلى فرنسا في القرن 13 دينية كانت تمارس في العصور الوسطى و تدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض.²

ومع انتقال مصطلح الثقافة إلى فرنسا في القرن الثالث عشر عرف عدّة معاني: كان يقصد بها في القرون الوسطى الشعائر، وفي القرن السابع عشر خدمة الأرض وفي القرن الثامن عشر تكوين العقل ، ولكن بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية عرف معنى جديدا تمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للجماعات الإنسانية، وعرف المفهوم معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد تايلور الذي أعطى مفهوما جديدا للثقافة بأنها مجموعة من الأنشطة المميزة لجميع المجتمعات البشرية وبذلك مهدت وجهة نظره الطريق لفهم الثقافة الحديثة.³

وانطلاقا مما سبق فإن هذا المفهوم ينطوي على عدد من الدلالات باعتبار الثقافة التي يكونها الإنسان ويكتسبها تعمل في الواقع على التأثير فيه وإدراكه للواقع يمكن إجمالها في ما يلي:⁴

¹ وهيبة عيساوي ، مرجع سبق ذكره، ص 2 .

² نفس المرجع ، ص 2.

³ نفس المرجع، ص 3.

⁴ نفس المرجع، ص 4.

✓ أن الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية و لا يغرس فيها من خارجها فالكلمة تعني تنقية الفطرة البشرية وتقويم اعوجاجها ثم دفعها لإطلاق طاقاتها لتنشئ المعارف التي يحتاج إليها الإنسان؛

✓ أن المفهوم يركز في المعرفة على ما يحتاج إليه الإنسان طبقاً لظروف بيئته ومجتمعه و ليس مطلق أنواع المعارف والعلوم؛

✓ أن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبداً فدلالات التهذيب والتقويم تعني التجديد الذاتي أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقويمها وإصلاح إعوجاجها.

2.1.1. مفهوم الثقافة

لقد قدمت عدة تعاريف للثقافة من طرف العديد من الباحثين، ومن بين هذه التعاريف نذكر: فقد عرف تايلور الثقافة بأنها: «ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع».¹

كما عرفت بأنها: «نموذج من افتراضات يتم اكتشافه أو تنميته من خلال مجموعة معينة من الأفراد، أثناء محاولتها التكيف مع البيئة الخارجية أو تحقيقها للتكامل الداخلي ويعمل هذا النموذج بصورة جيدة تجعله صادقاً ومن تم يمكن نقله وتعليمه للأعضاء الجدد في المجموعة على أنه الطريقة الصحيحة للإدراك».²

كما عرفت الثقافة على أنها: «كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفنون و الأخلاق والقانون والعرف وغير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في مجتمع».³

بالإضافة لما سبق فقد عرفت الثقافة بأنها: «تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان وهي تعبر عن التطور الاجتماعي للإنسان ومستوى تقدمه وتجاربه وكذلك الإنتاج الفكري والمادي والتعليم والأدب الذي وصل إليه وبعبارة أخرى فهي تعبر عن المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والإقتصادي، والتي تأتي نتيجة لتفاعل الإنسان مع الطبيعة أو مع غيره من الأفراد».⁴ علاوة على ما سبق فقد عرفت الثقافة أنها: «منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، 2005، ص309.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص220.

³ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2010، ص228.

⁴ وهيبه عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص6.

جيل عبر التلقين والاكْتساب وليس بواسطة الجينات الوراثية، وتتباين الثقافات الإنسانية إلى حد الإختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية»¹.

مما سبق يمكن تعريف الثقافة بأنها عبارة عن مجموعة من المعارف والعادات والأخلاق والقانون وكذلك القواعد السلوكية التي يكتسبها الأفراد والتي تنتقل من جيل لآخر في شكل علاقات تربطهم مع بعضهم البعض ومع المجتمعات الأخرى.

3.1.1. خصائص الثقافة

تتسم الثقافة بمجموعة من الخصائص والتي يمكن توضيحها بالنقاط الآتية:²

- ✓ **الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم؛
- ✓ **الثقافة عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني مصدراً رئيسياً للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة؛
- ✓ **الثقافة متغيرة:** أي أنها متغيرة بسبب تأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة؛
- ✓ **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر، فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف من فرد لآخر حتى هناك اختلافاً نسبياً في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة؛
- ✓ **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:** فالثقافة متوارثة يتوارثها الأبناء عن الآباء والأجداد؛
- ✓ **الثقافة عملية تسعى لتحقيق الرضا الذاتي للفرد:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

¹ ابتسام عاشوري ، "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص : تنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014، ص71.

² محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 310-311.

2.1. ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي أدرجت ضمن مجال الإدارة، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، لذا سيتم دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

1.2.1. مفهوم الثقافة التنظيمية

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى تعاريف مختلفة للثقافة التنظيمية وسنوضح أهميتها وكذا الخصائص التي تميزها.

1.1.2.1. تعريف الثقافة التنظيمية

لقد اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف توجهاتهم لذا أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل، ومن بين التعاريف التي قدمت للثقافة التنظيمية نذكر: فقد عرفها Gibson وزملاؤه بأنها: « تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد».¹

كما أن هناك من عرفها بأنها: « مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين، مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين».²

كما عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: « تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه».³

كما عرفت بأنها: «مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد التنظيم».⁴

¹ حسن حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، عمان، 2004، ص328.
² عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، (مدخل تحليلي)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2013، ص176.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2008، ص373.333.

⁴ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص227.

بالإضافة لما سبق هناك من عرفها بأنها: «كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة وتنتقل بين الأجيال تماما كالثقافة الوطنية ويكون تغييرها بطيء».¹

إلى جانب التعريف السابقة الذكر فقد عرفت الثقافة التنظيمية: «بأنها مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها».² كما أن هناك من عرفها: «بأنها مجموع العناصر الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تميزهم عن بقية المنظمات وتساعدهم على تفهم المنظمة التي يعملون بها وتكون مرشدا وموجها لتصرفاتهم».³

من خلال التعريف السابقة نستخلص أن الثقافة التنظيمية تعني القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي تكونت داخل المنظمة وتميز بها أفرادها عن باقي المنظمات والتي تؤثر على سلوكهم في العمل ما ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

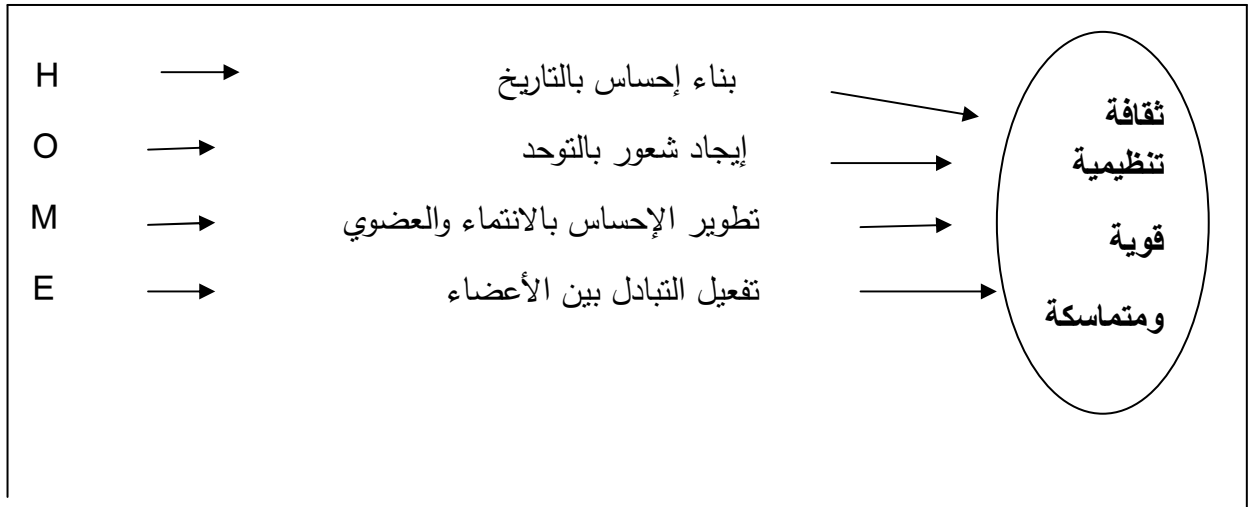
2.1.2.1. أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة ناتجة عن الفوائد التي توفرها الثقافة التنظيمية للمنظمة والتي يمكن إبرازها من خلال ما يلي:⁴

- ✓ تحقق الثقافة التنظيمية الإسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها؛
 - ✓ تحث الثقافة التنظيمية على الإبداع والإبتكار والمخاطرة؛
 - ✓ تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء من خلال المخرجات أو المدخلات أو بشعارها أو بسماتها؛
 - ✓ تؤثر الثقافة التنظيمية على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الاستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم؛
 - ✓ تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني عملية التغيير سواء الجزئي أو الكلي مثل إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير الحوافز أو الهيكل التنظيمي وغيرها.
- ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية بالشكل التالي:

¹ سعاد نائف البرنو طي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، 2008، ص 121.
² طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، 2007، ص 60.
³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 43.
⁴ عاكف لطفي خضاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات العمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2011، ص 89.

الشكل رقم (1.1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2013، ص:317.

يوضح الشكل السابق أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ويمكن تلخيص أهميتها كما يلي¹ :

- ✓ بناء إحساس بالتاريخ : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة؛
- ✓ إيجاد شعور بالتوحد : حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز؛
- ✓ تطوير إحساس بالعضوية والانتماء : وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛
- ✓ زيادة التبادل بين الأعضاء : ويأتي هذا من خلال المشاركة في القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.

3.1.2.1. خصائص الثقافة التنظيمية

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير الثقافة الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية

¹ عاكف لطفي خضاونة، مرجع سبق ذكره، ص 316.

ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق قيمهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.¹

كل مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة، وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها، ومثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحكمة) بمعنى وجود ثقافة متحكمة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة. وفي الحقيقة ليس هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافات الرئيسية، فالكثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة تواجهها المجموعة. ولثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:²

- ✓ **الإنتظام في السلوك والتفديد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام والتصرف؛
- ✓ **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا)؛
- ✓ **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو الالتزام بها، مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب... الخ؛
- ✓ **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعلماء؛
- ✓ **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من المنظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له؛
- ✓ **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 156-157.

² نفس المرجع، ص 157.

2.2.1. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها ما يلي:¹

- ✓ الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع ؛
- ✓ الخصائص الوظيفية ومدى وملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد؛
- ✓ التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الإتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛
- ✓ المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه؛
- ✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة ما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة من: أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء و المجتمع؛ أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة؛ وأخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

3.2.1 أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية

سيتم التطرق إلى كل من أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية

1.3.2.1 أنواع الثقافة التنظيمية

يرتبط أمر تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أنواع بطبيعة البعد والمعيار المعتمد عليه لتحديد ذلك وسنتطرق في هذه النقطة إلى نوعين رئيسيين للثقافة التنظيمية وذلك بناء على مدى تمسك الافراد بالمكونات الثقافية (عنصر الشدة) ومدى تقاسمهم وتشاركهم لها (عنصر الاجماع).²

✓ الثقافة القوية

تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية، عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم ، العادات ...إلخ، ويسعون لتعميمها لكل وافد جديد بشكل عفوي وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف، فالثقافة تكون قوية إذا كانت تعتمد على مايلي:³

¹ ابتسام عاشوري ، مرجع سبق ذكره،ص104.

² حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص268.

³ محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 316.

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة وشدة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات؛
- عنصر الاجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الافراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت للأفراد ملتزمين، وكما تضمن الثقافة القوية التمييز قد تكون السبب في الفشل والتمرد على الذات، فإذا رسخت القيم والمعتقدات المتبناة فكرة عن طريقة العمل الحالية مثلى ووحيدة، فمن من الصعب إحداث وتبني التغييرات اللازمة لمواكبة متطلبات المحيط، لذا يفضل اصطلاح الثقافة القوية الدينامكية أو الايجابية إن صح القول والتي تعنى بها كل الثقافات التي تدفع الأفراد على البحث عن ماهو أفضل لتحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي، حتى وإن تطلب الأمر تغيير أحد مقوماتها .

✓ الثقافة الضعيفة

تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة، ما يتسبب في انتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة ، تبحث كل واحدة على السيطرة والهيمنة ما يتسبب في صراعات داخلية وتسرب وهروب الإطارات منها ،ما يهدد وجود المنظمة ويعرقل السير الجيد للعمل ، مؤثرة بذلك سلبا على المردودية الاقتصادية للمنظمة ومنه تهدد بقاء بعض الأعضاء فيها .

إن يمكن القول بأن أهم ما يميز الثقافة الضعيفة هو وجود صعوبة في التوافق والتوحد بين أعضاء المنظمة وبين أهدافها وقيمها ، حيث تجد الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.¹

من هنا يتضح أن نجاح المنظمة في اكتساب ثقافة قوية يعتمد على مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع بين اعضائها، ونجاح الثقافة التنظيمية يعتمد على شرحها لجميع العاملين، ومساعدته على فهمها وتطبيقها والإلتزام بها، كما أن الثقافة التنظيمية الضعيفة تجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قناعته الخاصة والقيم التي يؤمن به وقد يتعارض ذلك مع تحقيق أهداف المنظمة؛

¹ بوبد دنيا، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير -دراسة حالة ، شركة بيبسي -الجزائر -"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية ، وعلوم التسيير، 2013،ص76.

هناك تقسيم فرعي إلى جانب التقسيم حسب الدرجة قوة أو ضعف الثقافة داخل المنظمة ويمكن أن نتعرف عليه من خلال معرفة ماذا كانت للمنظمة ثقافة واحدة فقط ، وهو ما سنشير إليه في العرض الموالي.¹

✓ الثقافة الفرعية وثقافة المنظمة

تشير ثقافة المنظمة إلى الإدراك المشترك والمعتمد من قبل أعضاء المنظمة، ويظهر ذلك من خلال تعريف الثقافة على أنها " نظام من المعاني المشتركة " وبذلك يتوقع المديرون أن الأفراد الذين تكون لهم خلفيات مشتركة وفي مستويات مختلفة، سوف يميلون كلهم إلى وصف ثقافة المنظمة بمصطلحات متشابهة، وكون المنظمة تتميز بخصائص مشتركة هذا لا يؤكد وجود ثقافة فرعية داخل أي ثقافة حيث أن أغلب المنظمات الكبيرة لديها ثقافة عامة والعديد من الثقافات الفرعية؛

تعتبر الثقافة العامة عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء في المنظمة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تعطي المنظمة شخصيتها المتميزة.²

أما الثقافة الفرعية فتميل إلى الظهور في المنظمات الكبيرة ويكون ذلك بقصد أن تعكس مشاكل عامة، أو مواقف أو تجارب يواجهها الأعضاء وغالبا ماتظهر هذه الثقافة الفرعية في الأقسام المختلفة والوحدات التي تبعد عن مركز المنظمة ولكن دون إن تخرج عن النطاق الثقافة العامة للمنظمة إذ يجب أن تتضمن القيم الجوهرية لها وبالتالي يكون داخل الثقافة العامة للمنظمة ثقافات فرعية منتشرة في الوحدات المنفصلة عن المنظمة مع حفاظها دائما على القيم الرئيسية العامة للمنظمة.³

فمحيط المنظمة هنا تتأثر بما يحيط بهامن ثقافة وطنية وتشمل مجموعة من القيم والطقوس والإرشادات المشتركة بين أغلبية الهياكل الإجتماعية، بالإضافة إلى الدين والعادات والتقاليد واللغة والنظام النفساني المتمثل في التعليم بالإضافة إلى المعتقدات مما ينعكس على طريقتها في استقطاب وتوظيف الأفراد لديها طرق المعاملة داخل المنظمة فمثلا في المنظمات اليابانية والأمريكية هناك مشاركة متساوية في الوظائف بين الرجال والنساء وهذا ماينعكس على خدمة ومنتجات المنظمة ، والتي يحدد نشاطها الدين وعادات وتقاليد المجتمع.⁴

¹ نفس المرجع، ص 77.

² بودب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص77.

³ نفس المرجع، ص 78.

⁴ نفس المرجع، ص 78.

اذن ومن خلال ماتم ذكره سابقا نستنتج أن ثقافة المنظمة تقع في مركز مستويين من الثقافة في البيئة التي تحيط بها ، وذلك كون ثقافة المنظمة تطبق في النظام المفتوح الذي يتفاعل مع المحيط فيتأثر ويؤثر فيه ، وبذلك لا يمكن عزل ثقافة المنظمة عن الثقافة الوطنية ولا عزلها عن ثقافة القطاع الذي تنتمي إليه كمالا نستطيع منع تكون ثقافات فرعية تحت غطاء الثقافة العامة للمنظمة.¹

2.3.2.1 مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر التي لها تأثير على سلوك الأفراد في المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أساليب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر في :

✓ القيم التنظيمية

إن القيم هي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ...إلخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهما مشتركا في المنظمة ما او بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والإهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.²

✓ المعتقدات التنظيمية

إن المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي الأفكار المشتركة بين العاملين في بيئة العمل فالأفراد يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة.³

✓ التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية والإجتماعية.⁴

¹ يودب دنيا، مرجع سبق ذكره ، ص 78 .

² جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة والتغيير ، الدار الجامعية ، مصر، 2006، ص 33.

³ ابتهاج شكري شبيب، " أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد ولمواجهة الازمات في مستشفى ناصر" ، رسالة ماجستير في ادارة أعمال الجامعة الإسلامية ،فلسطين 2007، ص 17.

⁴ محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 313.

✓ الأعراف التنظيمية

هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة تنظم بيئة العمل، من هذه الأعراف مثلا : عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات وغيرها وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على بعض أعضاء التنظيم إتباعها.¹

✓ الشخصيات البطولية

تؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتدعيم وتكوين ثقافة المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية ويقدمون ما لديهم من قدرات من خلال حماية والحفاظ على جودة المنظمة من جميع الإتجاهات ووضع المعايير وتحفيز العاملين وتحديد النجاح الممكن الوصول إليه، ولذلك فإن الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة وذلك لما يحافظ على توازن واستقرار حركة المنظمة ومن ناحية أخرى فإن قيم المؤسسين للمنظمة لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في الأجل الطويل ، كما يقول أحد الكتاب : " بأنه عندما تتأسس المنظمة فإن الثقافة التنظيمية يتم وضعها من خلال المؤسسين والقادة وفي إطار عمليات التعلم التدريجي فإن الإقتراضات تصبح جزءا رئيسيا من ثقافة المنظمة".²

✓ التقاليد والشعائر والرسميات

هي ما اعتاد الناس عليه في حياتهم منذ أمد بعيد فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها واستمرت في ذلك لمدة 25 سنة فهذا يصبح تقليدا في المنظمة ويؤدي إلى تقدم وتعزيز القيم لذا العاملين فيها كما يعني ذلك سيادة قيم الولاء والإخلاص في المنظمة فالممارسات التي تتم داخل فرق العمل وكذا فرق الجودة تعكس هذه الشعائر.³

✓ الترتيبات المادية

إن إختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ماتعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة.⁴

¹ خضير كاضم محمود لفريجات ، وآخرون ، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار الإثراء، عمان ، 2006، ص266 .

² يونس مختار، "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والنشرالعقاري بمدينة الجلفة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2014، ص27.

³ نفس المرجع، ص27.

⁴ نفس المرجع، ص27.

✓ ثقافة الفريق

في ظل التطورات الحالية التي تواجه المنظمة من تهديدات فإنه يصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمراً حيوياً ، ومن أسباب نجاح البيانيين هو بناء الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا تفويض السلطة ، ويؤثر التصميم الجيد للفريق على إبداع أعضاء الفريق في العمل وحفزهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة .¹

✓ الطقوس الجماعية والاحتفالات

هي عبارة عن التطبيقات المنظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الإحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالإنتماء إلى المنظمة ، كما تؤدي طقوس الجماعة مجموعة من الوظائف أهمها :

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة؛
 - تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد ؛
 - تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.
- أما الإحتفالات فهي نشاطات مبرمجة تستطيع الإدارة تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أداءهم الفردي .²

وفي إطار ماسبق فإن مكونات الثقافة متعددة ومتباينة وتتوقف هذه المكونات على عدة إعتبارات منها:³

- ✓ عمر المنظمة : أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن ؛
- ✓ قوة المؤسسين : أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين؛
- ✓ التطور التاريخي : أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات ؛
- ✓ التوسع والإنتشار : فكما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما ذل ذلك على قوة ثقافتها وتاريخها؛

¹ يونس مختار ،مرجع سبق ذكره، ص28.

² نفس المرجع، ص28.

³ نفس المرجع، ص 28.

- ✓ التميز والتفوق : سواء في الإنتاجية أو في الجودة أو في الربحية ؛
- ✓ ثقافة المجتمع : فهناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.

3.2.1. أبعاد الثقافة التنظيمية

توجد عدة أبعاد حاولت تشخيص الثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي:

1.3.2.1. أبعاد الثقافة التنظيمية حسب جيرالد جرينيجرج

يطلق على النظام المستخدم لتصنيف الثقافات التنظيمية اسم المكعب المزدوج حرف " S " إشارة إلى البعدين الأساسيين المستخدمين لتصنيف الثقافات التنظيمية، اللذان يبدأ اسم كل واحد منهما بالحرف الإنجليزي " S " وهما درجة الفهم المشترك لأنشطة المنظمة وأهدافها، ومن الملاحظ أن درجة الفهم قد تكون عالية أو منخفضة وكذلك بالنسبة لدرجة الصداقة، والتي يمكن شرحها في الآتي:¹

✓ **درجة الصداقة** : يقيس هذا البعد درجة الصداقة بين أعضاء المنظمة وهذا أول شيء يلاحظه العامل الجديد، ذلك أن بعض المنظمات تضم أفراد على درجة عالية من الصداقة ، بينما تضم بعض المنظمات الأخرى أفراد ينطوون على أنفسهم ولا يملون إلى صداقة الآخرين، وتصنف الأولى مع المجموعة العالية على هذا البعد والثانية مع المجموعة المنخفضة على هذا البعد. وللصداقة جوانب ايجابية وأخرى سلبية ، فمن إيجابياتها أنها تساعد على نشر الابتكار، لأنها تحث الناس على العمل في شكل فرق عمل، وعلى تقاسم المعلومات والمعارف ، مما يزيد انفتاحهم على الأفكار الجديدة. أما الجانب السلبي فيمكن في أنها تحفز العاملين على تكوين جماعات غير رسمية قد تدمر الطرق العادية لإتخاذ القرار ، ومن التأثير السلبي لدرجة الصداقة القوية إنّ أعضاء الجماعة قد يتعدون عن مناقشة بعضهم البعض؛

✓ **درجة الفهم المشترك لرسالة المنظمة وأهدافها**: من الواضح أنه لا صلة بين هذا البعد وبين علاقة العاملين ببعضهم، فمدير المنظمة والعامل به، يتمتعان بدرجة عالية من فهم رسالة المنظمة وأهدافها نظرا لأنهما يلتزمان بأساليب محددة لتحقيق الأهداف المتفق عليها. وعلى العكس من ذلك فإن العديد من الناس قد يعملون معا في أنشطة يتقاسمون فيما بينهم قدرا محدودا من المعلومات بشأنها، ومن الممكن لنا أن نتعرف على مثل هذه المجموعة ذات الفهم المنخفض عندما يتم تشكيل اللجان من أعضاء لديهم اهتمام محدود بالقضية موضوع البحث.

¹ جيرالد جرينيجرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل علي بسيوني، إدارة سلوك في المنظمة ، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، 2004، ص ص631- 333.

2.3.2.1. أبعاد "هوفستيد" للثقافة التنظيمية

لكي نحدد ما إذا كانت هناك شعوب تجمعهم ثقافة مشتركة أكثر من شعب آخر فعلينا أن نعرف بالتحديد ما هي العوامل التي تميز الثقافات المتنوعة. وقد فحص الباحثون هذه القضية ومنهم "Hofstede" الذي اقترح أكثر الإطارات شمولاً وقبولاً، والخاص بتفسير الاختلافات الثقافية بين الشعوب، فبعد أن قام "هوفستيد" بعمل مسح على 160000 موظف من موظفي شركة "أي بي إم" في أكثر من 60 دولة وجد أن الثقافة القومية هي أكثر المحددات أهمية لاتجاهات العامل وسلوكه من أي متغيرات أخرى مثل منصب الفرد بالمنظمة أو الصفات الشخصية وقد وجد بالتحديد أن الموظفين بالدول المختلفة يختلفون في أربعة أبعاد منفصلة:¹

✓ **الفردية في مقابل الجماعية:** إن الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على المدى الذي يعرف به أفراد ثقافة معينة أنفسهم بشكل أساسي سواء كأفراد وذلك في مقابل أعضاء المجموعات. والفردية هي سمة لثقافة يؤكد فيها الأفراد على الإعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم ولكن على العكس فإن الجماعية هي سمة لثقافة توجه الأشخاص إتجاه ما هو خير للمجموعة، ففي الثقافات عالية الجماعة يعتني الأفراد بالآخرين في مجموعاتهم ويتوقعون أن يعتني الآخرون بهم؛

✓ **مسافة السلطة :** في جميع أنحاء العالم يكون لبعض الأفراد ثروة وسلطة أكبر من غيرهم لكن الأشخاص من مختلف الدول لا يكونون بنفس القدر من التقبل لهذه اللامساواة. مسافة السلطة هو المصطلح الذي يستخدمه " هوفستيد " ليميز به الدول عن بعضها من حيث درجة قبولها أو رفضها لتوزيع غير العادل للسلطة ، فهناك بعض الأشخاص في الدول ذات مسافة السلطة المرتفعة لا يفكرون في تخطي رؤسائهم لذا في هذه الشعوب يظهر الموظفون قدراً كبيراً من الاحترام لأصحاب السلطة ، ويعطون وزناً كبيراً لرموز الجاه لذوي الألقاب.في حين أن هناك شعوباً أخرى ذات مسافة سلطة ،أقل أفرادها على استعداد لأن يتخطوا رؤسائهم بالرغم من أن الرؤساء لديهم السلطة إلا أنهم لا يحضون بالهيبه لدى مرؤوسيهم ؛

✓ **تفادي عدم التأكد:** من المؤكد أن محيط المنظمة ملئ بعدم التأكد، وبالرغم بأن هذه الحقيقة يتقبلها الأشخاص في بعض المجتمعات إلا أنها تزجج الآخرين بشدة وهذا التمايز هو الأساس لبعد "هوفستيد" الثالث لثقافة التنظيمية وهو تفادي عدم التأكد أي الدرجة التي يشعر فيها الناس بالتهديد ويحاولون تفادي المواقف المهمة، ففي الدول المرتفعة من حيث تفادي عدم التأكد يرحب الأشخاص بالاستقرار الذي يوجد

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2002 ، صص 439-440.

في استخدام القواعد الصارمة والتوظيف الواحد مدى الحياة، والعكس ففي الدول حيث تفادي عدم التأكد المنخفض يميل الأشخاص لتغيير وظائفهم؛

✓ **الذكورة والأنوثة:** وجد "هوفستيد" أن الأشخاص في بعض الدول ماديون للغاية، فهم يقدرون المال وتلك الشعوب يقال بأن لديها ثقافة ذكورية، وعلى العكس في دول أخرى فإن القيمة الثقافية السائدة هي الاهتمام بالآخرين وبالعلاقات بين الأشخاص، وهذا الاتجاه يشير إليه "هوفستيد" بالثقافة الأنوثية. ففي الثقافات الذكورية يميل الأشخاص إلى التعرف على أدوار النوع (ذكر / أنثى) بشكل صارم ويرفضون ممارسة وأداء وظائف خارج النمط الغالب الذي يتركز على نوع الفرد إلا أن هناك ثقافات أخرى تحرص على الاهتمام بأسرهم والالتزام بالمساواة في حياتهم.

3.1. آليات الثقافة التنظيمية

باعتبار الثقافة التنظيمية 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، استوجب علينا دراسة مستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها وأخيرا تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

1.3.1. مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط و المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع على مستوى الصناعة أو النشاط. ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة، ويمكن توضيح هذه المستويات كما يلي: ¹

1.1.3.1. 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، تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية الهيكل الإداري للدولة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع

¹ وهيبية عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها .

2.1.3.1. ثقافة النشاط / الصناعة

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

3.1.3.1. ثقافة المنظمة

عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة و يرجع 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 والإفتراسات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

2.3.1. وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:¹

- ✓ إعطاء أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير القيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
- ✓ تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة؛
- ✓ تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 320.

✓ تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: تعتبر ثقافة المنظمة مصدر للمعاني التي تفسر مختلف الأحداث التي تحدث في المنظمات وانطلاقاً من الوظائف السابقة تربط هذه الثقافة الأفراد مع بعضهم البعض مما يساعد على تعزيز السلوك في العمل.

3.3.1. أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها أثر ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي، فاعلية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها. كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية. وسيتم توضيح أهم هذه الآثار في الآتي:¹

1.3.3.1. أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمة

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت الدراسات التي أجراها (Waterman Peters) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات، والخرائط التنظيمية، والقواعد الرسمية. فالأفراد يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز الحكايات والمراسيم و الطقوس. فالثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وان تكون نادرة وغير قابلة لتقليد.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافتها وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد على التكيف مع البيئة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة -وداعمة - لإستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في إستراتيجيه المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة،

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص331-333.

يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية .

2.3.3. أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي ، والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها ؛ وإن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية للمنظمة.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الثقافة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد .

3.3.3.1. أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء إلى المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزي والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولاءهم لالتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها.

4.3.1. كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة هي: الإدارة العليا، اختيار العاملين والمخالطة الإجتماعية، ويمكن توضيحها في الآتي:¹

✓ **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة بواسطة القرارات التي تتخذها ومدى التزامها بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياستها اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فهذا سيسمح بالحفاظ على ثقافة المنظمة؛

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 319-320.

- ✓ **إختيار العاملين:** تلعب عملية اختيار العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة علي ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار أن يكون هناك تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح ويشترط في عملية الاختيار أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد وثقافة المنظمة فأداء وفاعلية المنظمة قد يتأثران بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين؛
- ✓ **المخالطة الإجتماعية:** من واجب الإدارة أن تقوم بإعطاء نظرة للموظفين الجدد عن الثقافة السائدة في المنظمة، وكذلك قواعد السلوك الخاصة بها بغية تمكينهم من تبني الثقافة التنظيمية والتكيف معها، ومن واجبها أيضا تعريف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين من أجل سير العلاقات بالطريقة الحسنة حتى لا يتغير أداء المنظمة وينعكس عليها سلبا.¹

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 162.

الخلاصة

قمنا في هذا الفصل بشرح أهم عناصر الثقافة التنظيمية، إذ عرفنا مصطلح الثقافة بعدها تطرقنا إلى إعطاء تعريفات عن الثقافة التنظيمية التي تعني القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي تكونت في منظمة ما وتميزت بها عن غيرها من المنظمات بسبب اختلاف العوامل المؤثرة عليها ، وتتعكس أهمية الثقافة في عدة جوانب ، فهي تساعد على إحداث الإبداع والإبتكار وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الإنسجام والتكامل في البيئة التي تعمل بها، كما تناولنا الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ومستوياتها.

وكون الثقافة التنظيمية من العوامل المحددة لنجاح أو فشل المنظمة ، فعلى المنظمة أن تحسن تسيير وظائف الثقافة التنظيمية حتى تسود ثقافة إيجابية داخل المنظمة ، وبالتالي تحقيق درجة من الرضا وهذا ما سنفصل فيه أكثر في الفصل الثاني حيث سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

1.2. الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

2.2. نظريات الرضا الوظيفي

3.2. آليات الرضا الوظيفي

4.2. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

تمهيد

إن العلاقة الناشئة بين المنظمة والأفراد العاملين بها يعكس مدى نجاحها، والهدف الرئيسي لأي إدارة هو توطيد تلك العلاقات لضمان استمرار القوى العاملة ذات الكفاءة ، ولعل أهم وسيلة لتحقيق ذلك هي تحقيق درجة من الرضا الوظيفي حتى يعطي العامل كل طاقاته ومهاراته في عمله، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره، وكذا دراسة أهم النظريات التي درست هذا المتغير وطرق قياسه وسيتم شرح العوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عليه، بالإضافة إلى دراسة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

1.2. الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

سنقوم بدراسة مفهوم الرضا الوظيفي وكذلك تبيان أهميته بالإضافة إلى محدداته وطرق قياسه.

1.1.2. مفهوم الرضا الوظيفي

سيتم توضيح مفهوم الرضا الوظيفي من خلال تقديم تعاريف مختلفة له وكذلك توضيح أهميته.

1.1.1.2. تعريف الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن اتفاق وإجماع حول تعريف الرضا الوظيفي فقد تعددت وتتنوعت التعريفات المقدمة له، ومازال هذا الموضوع مصدر جدل ونقاش و هذا راجع لتعدد الكتابات التي تناولته حسب وجهات نظر متعددة.

عام 1935 عرف "هوبورك" الرضا الوظيفي بأنه «عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف المادية والنفسية والبيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد».¹

ولقد عرف " فروم " الرضا الوظيفي بأنه «عبارة عن التوجهات العاطفية والإيجابية إتجاه العمل الذي يقوم به كما يركز على الدور الذي يلعبه هذا الموظف في مكان العمل».²

أما Loke فعرف الرضا الوظيفي على أنه « حالة عاطفية إنفعالية إيجابية أو ناشئة عن عمل الفرد أو خبراته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة».³

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه « الجانب الشعوري أو العاطفي نحو العمل ولهذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذ أنه يتعلق بالعواطف الكامنة لذا الفرد إتجاه العمل ذاته».⁴

كما يعرف بأنه « مجموعة من الأحاسيس المختلفة التي يشعر بها الفرد إتجاه نفسه وتنعكس هذه الأحاسيس على مهامه التي يقوم بها في المنظمة».⁵

1محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص195..

² Brikend Aziri , "job satisfaction" : Ali terature review , management research and practice , Vol3, N4, Makedonia, 20, p.77.

³ حسين كريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال) ، دار حامد، عمان ، 2004 ، ص105.

⁴ خضير كاضم محمود لفريجات ، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁵Emilie Comeau, "Les facteurs de satisfaction au travail chez les guides du musée canadien des civilisation", Mèmoire présentè à Trois – rivières comme exigence partielle de la maitrise en loisir , culture et tourisme, décembre 2005, p :22.

كما عرف "أحمد ماهر" الرضا الوظيفي بأنه « تلك الإتجاهات النفسية للعاملين إتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل خصوصا و بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل الأجر، سياسة المنظمة، الرؤساء، المرؤوسين، فرص النمو والترقية، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر».¹

أما "Herbert" « يرى أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين إتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين وهما: ما يوفر العمل للعاملين في الواقع؛ وما ينبغي توفير العمل لهم من وجهة نظرهم».²

كما عرف بأنه « الشعور الإيجابي لدى العامل وبدرجات مختلفة، اتجاه عمله وكذلك بيئة العمل وكلما كان هذا الشعور سلبي فإننا نتحدث عن عدم الرضا».³

بناء على ما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر الوجدانية التي تتولد لدى الفرد اتجاه وظيفته، هذه المشاعر تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتطلع الفرد على تحقيقه من خلال وظيفته، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة أو متعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.

2.1.1.2. أهمية الرضا الوظيفي

يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي في النقاط الآتية:⁴

- ✓ إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا في العمل؛
- ✓ تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقته الكامنة في محيط العمل؛
- ✓ خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها؛
- ✓ فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها؛

¹ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 43.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 171.

³ John .r . schermerhormet et autres, compotement humain et organisation, 2edition , village mondiale ,2000, p : 146.

⁴ زرقاوي أمال، "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 37-38.

- ✓ بالرغم من المعدات والتكنولوجيا يبقى العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية لذلك تسعى المنظمة لأن يكون راضيا عن عمله، لأن المورد البشري هو الدعامة الأساسية للمنظمة فهو يصنع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف وينفذها وهو الذي يتابع وقيم؛
- ✓ تقديم المساعدة للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعال يساعد على حفظ الموظفين، والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي؛
- ✓ إنخفاض ملموس وواضح في مستوى الغياب ودوران العمل والحوادث والصراعات العمالية؛
- ✓ إنخفاض الشكاوي والتظلم والإحباط في العمل مما ينعكس إيجابا على المنظمة؛
- ✓ تعلم مهارات جيدة حيث تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف؛
- ✓ سيادة روح الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية والمؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم في تحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال؛
- ✓ عندما يشعر الفرد بأنه راضي عن العمل الذي يقوم به فإن هذا الشعور سوف يؤثر على قدراته وقيمه وسماته الشخصية بطريقة إيجابية؛
- ✓ شعور الفرد بالرضا الوظيفي يمكنه من القيام بأداء جيد وكذلك تحقيق طموحاته ورغباته.

2.1.2. محددات الرضا الوظيفي

- هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ضمن هذه المحددات ما يلي:¹
- ✓ **التباعد:** أي أن الرضا عن العمل يحقق من خلال النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها، وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل؛
 - ✓ **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يستحقه من العمل؛
 - ✓ **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل فالرضا هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها والفرد والنواتج التي يحصل عليها فعلا وبصفة أكثر تحديدا فإن الفرد يحقق درجة أكبر من الرضا عندما يحقق نواتج العمل التي يريدها أو يحقق الإجراءات التي يتم

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 172، 173.

على أساسها تحديد نواتج العمل، أما النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها من العمل، فهي دالة في نظام القيم الشخصية وإعتبارات العدالة والمساواة في النواتج التي يدرك الأفراد حصولهم عليها، من العمل تمثل معتقداتهم عن طبيعة ما يؤدونه من أعمال ومن هنا فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الإتجاهات المتعلقة بالعمل والمنبثقة من معتقدات وقيم الفرد.

3.1.2. مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين أولها مسببات خاصة بالتنظيم وثانيها مسببات خاصة بالفرد ذاته، ويمكن استعراضها فيما يلي:

1.3.1.2. المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي

توجد عدة عناصر تؤدي إلى ظهور الرضا الوظيفي من أهمها:¹

- ✓ **نظام العوائد:** مثل الحوافز المكافآت، الترقيات، ويشعر الفرد إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل؛
- ✓ **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم؛
- ✓ **سياسة المنظمة:** وهي تشير إلى أنظمة عمل ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل، وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه؛
- ✓ **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة، والتكامل والأهمية والإستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل؛
- ✓ **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة و التهوية، حجم المكتب، التليفون، وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية، وحجم الحجرة وغيرها.

2.3.1.2. المسببات الشخصية للرضا الوظيفي

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

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 202.

² نفس المرجع، ص ص 203-204.

✓ احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى أفراد الإعتداد برأيه، وإحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدراتهم، أو عدم الإعتناء بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم؛

✓ تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما الذين ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة يكونون مستائين؛

✓ المكانة الإجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية أو الوظيفة الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا وإجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد؛

✓ الرضا عن الحياة: الأفراد السعداء في حياتهم يكونون سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والإجتماعية فإنهم ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

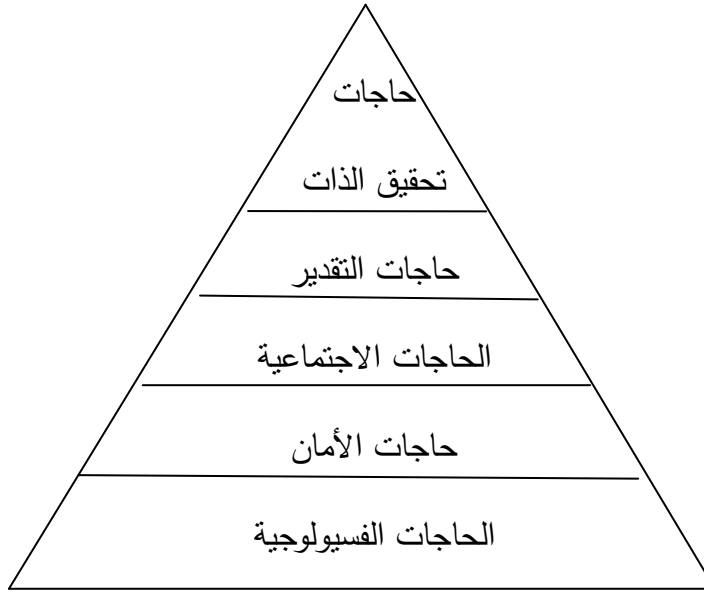
2.2. نظريات الرضا الوظيفي

توجد عدة نظريات حاول من خلالها الباحثون دراسة وتفسير الرضا الوظيفي ستم دراسة أبرزها.

1.2.2. نظرية تدرج الحاجات

قدم "أبراهام ماسلو" نظريته في إشباع الحاجات، واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يحتاجها الفرد، وهي تعمل كمحرك ودافع لسلوكه وتم ترتيبها بشكل هرمي كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.2): هرم ماسلو للحاجات



Source : Assit Amina "la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail, cas de l'entreprise privée algérienne cevital", management des entreprises , faculté des sciences économiques sciences gestion , université mouloud mamari de Tizi-Ouzou ,Alger, 2012, p40.

وقد حدد ماسلو خمسة مجموعات من الحاجات الإنسانية وهي:

✓ **الحاجات الفسيولوجية :** وهي الحاجات الأساسية والتي ترتبط مباشرة بالبقاء على قيد الحياة وهذه

الحاجات تكون عادة ملموسة مثل تناول الطعام، المشرب... الخ.¹

✓ **حاجات الأمان:** وهي تعبر عن حاجات الفرد ليكون بأمان من الأخطار، وأن يشعر بقدر من

الإطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والإطمئنان على الكيان

المادي فقط وإنما أيضا الأمن النفسي والمعنوي.²

تهدف حاجات الأمان إلى حماية الفرد من المخاطر المحيطة به حتى يشعر بالراحة والإطمئنان في

الوظيفة التي يشغلها.³

¹ Laura mucha , " la motivation des salariés et la performance dans les entreprises," master management stratégique des organisations , parcours ressources humaines faculté des science économiques sociales de gestion , universite de Reims champagne - Ardenne , 2010, p :

² محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب، **الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)**، دارزمزم ، عمان ، 2001، ص ص

.140-139

³ Laura mucha , *ibid.* , p :19.

- ✓ **الحاجات الإجتماعية:** وهي أن يشعر الفرد بأن الآخرين يبادلونه الود والحب وأنه ينتمي إلى جماعة، وأن يكون له أصدقاء وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين.¹
- ✓ **حاجات التقدير:** تعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين خاصة في مجال التوازن والإستقرار النفسي والتفاعل الإيجابي مع الآخرين وهي حاجة الفرد بأن يشعر بأن له محل تقدير.²
- ✓ **حاجات تحقيق الذات:** وهي تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، تحقيق أقصى الطموح.³

2.2.2. نظرية ذات العاملين " لهرزبرج "

قام "فريدريك هرزبرج" بناء على الدراسة التي أجراها بتمية النظرية التي أطلق عليها (نظرية العاملين) واستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة للرضا والإستياء، وأن العوامل المؤدية للرضا تختلف تماما على العوامل المؤدية للإستياء وهذه العوامل هي:⁴

- ✓ **العوامل الوقائية(Protective):** وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها وهذه العوامل ترتبط بظروف العمل، والرواتب والأجور وسياسات المنظمة والعلاقة بين المرؤوسين والرؤساء ، والمكانة الإجتماعية وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن إعتبارها بمثابة حد أمان في هذا الخصوص؛

- ✓ **العوامل الدافعة (Motivating Factors) :** وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال إشباعها، بدرجة مقدار الرضا لأنها تساهم في زيادة إندفاعية نحو العمل، وهي تتمثل بعوامل التقدم، والنقبة والمسؤولية، والتقدير، والشعور بالإنجاز والإحترام، أي أنها تعبر عن طبيعة الوظيفة نفسها، ومن شأن هذه العوامل أن تساهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد، لأن قبل ظهور هذه النظرية، كانت الإدارة تصب جل اهتمامها على معالجة حالة إنخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال زيادة أجورهم أو تحسين ظروف العمل، غير أن ما حصلت عليه الإدارة من نتائج من ذلك لم يحقق الأهداف التي

¹ محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سبق ذكره، ص140.

² صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، ص 150.

³ محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص290

⁴ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود ، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2007، صص 279-280 .

تريدها وبعد ظهور هذه النظرية، إستطاعت الإدارة أن تلعب دورا أوسع في تحقيق أهدافها من خلال التركيز على العوامل الدافعة.

وقد تعرضت نظرية "هرزبرج" مثل غيرها من النظريات الإدارية إلى النقد، ثم إن منهجية البحث التي اتبعها "هرزبرج" وزملائه أشارت إلى وجود نقاط ضعف فيها، نظرا لأن عددا من الباحثين توصلوا إلى نتائج مخالفة عند قيامهم بإتباع منهجية مختلفة، غير أنه على الرغم من المآخذ المشار إليها أعلاه، فإن هذه النظرية أضافت آفاقا تصورية جديدة إلى الفكر الإداري، فأتاحت لها الفرصة لبروز دراسات لاحقة إنصبحت على تحديد درجة الرضا وأثره في الدوافع للعمل، كما أنها أسهمت في توسيع المعرفة عن دراسة العمل ومحتوياته.¹

3.2.2. نظريات العملية

تنقسم هذه النظرية إلى:²

1.3.2.2. نظرية العدالة

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره برضا، مما يؤثر على مستوى أداءه وإنتاجيته، وتستند هذه النظرية التي وضعها " ستاسي آدمز " عام 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا في عمله وتشتمل نظرية العدالة ثلاث خطوات أساسية: التقييم والمقارنة والسلوك، ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، المستوى التعليمي، المهارة) والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، التقدير والاحترام)، أما السلوك فهو يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين وتقتصر هذه النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

✓ تقليل الجهود المبذولة في العمل؛

✓ المطالبة بالزيادة في الأجر؛

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 280.

² نفس المرجع، ص 281.

✓ تعتبر عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به؛

✓ الإنتقال إلى عمل آخر في المنظمة؛

✓ ترك العمل.

من مميزات هذه النظرية أنها :

✓ تهتم بالجماعة وتأثيراتها المختلفة وفهم الفرد وإدراكه للآخرين ؛

✓ كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة

له؛

ومن عيوب هذه النظرية أنها تتبالغ في تقدير الجهود التي يبذلها بعض الأفراد في المنظمة وأيضا

المبالغة في تقدير عوائدهم ما يؤدي إلى شعورهم بعدم المساواة.

2.3.2.2. نظرية التوقع

صاحب هذه النظرية هو الكاتب " فيكتور فروم " ومحور هذه النظرية أنه يمكن أن دفع /تحفيز الفرد

للقيام بجهود عال حينما يعتقد بأن هذا الجهد سيؤدي إلى حصوله على تقييم جيد، وأن التقييم الجيد سيؤدي

إلى حصوله على عوائد تنظيمية مثل الترقية، العلاوة، المكافأة... الخ وأن تلك العوائد ستلبي أهدافه

الشخصية، وترتكز هذه النظرية على ثلاث متغيرات لا بد من توضيح معانيها وهي:¹

✓ **جاذبية الفرد (Valence)**: وتعني قوة ميل أفضلية الفرد تجاه نتيجة معينة، أو جاذبية نتيجة أو

عائد مرغوب من قبل الفرد، وقد تكون الجاذبية سالبة أو صفرا أو موجبة، أي أن الفرد قد يرى أن هذا

العائد لا قيمة له ويفضل عدم تحقيقه أو قد تكون له قيمة كبيرة؛

✓ **الوسيلة (Instrumentality)**: وتشير إلى مدى قناعة الفرد و اعتقاده بأن تحقيق أداء أو إنجاز جيد

سيؤدي إلى تحقيق العائد التنظيمي (الترقية، المكافأة... الخ)، أي أن الفرد ينظر إلى الأداء ولإنجاز

إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد /المنفعة؛

✓ **أما المتغير الثالث فهو التوقع (Expectancy)**: ويشير إلى مدى توقع الفرد بان يؤدي جهده إلى

إنجاز / الأداء الجيد ، مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن الإقدام على سلوك معين سيؤدي إلى تحقيق

نتيجة معينة .

ترتكز هذه النظرية علاقتين وهما :

✓ **علاقة الجهد - الأداء:الإحتمال /التوقع لدى الفرد بأن بذل مجهود معين سيؤدي إلى الأداء .**

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، الطبعة الثانية، دار الحامد ، عمان ، 2009 ، ص 253.

✓ علاقة الأداء -العوائد: مدى اعتقاد الفرد بان تحقيق مستوى معين من الأداء سيؤدي إلى الحصول على النتائج.

3.2. آليات الرضا الوظيفي

توجد عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي، وسيتم التعرف على أبرزها كما سيتم دراسة طرق قياس الرضا الوظيفي والنتائج المتوقعة منه.

1.3.2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

من الممكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين، الأولى تمثل عوامل البيئة الداخلية للعمل والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد

1.1.3.2 . عوامل بيئة العمل الداخلية

هناك عدد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومن أهم هذه العوامل ما يلي:¹

✓ **الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات على وجود العلاقات الطردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكما زاد مستوى دخل الأفراد يرتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح ومن الجدير ذكره "هرزبرج" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد أن الأجر هو الحاجات الدنيا التي تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا؛

✓ **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في مهام أهمية للفرد ، حيث يشعر الفرد بأهميتها عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، إنَّ هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعية وتطبيقاتها المتمثلة في إثراء الوظيفة يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الإستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف، يؤدي إلى رفع معادلات الرضا الوظيفي لديهم؛

✓ **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف أداء الفرد على متغيرين الرغبة في العمل والقدرة على القيام بالأعمال، ومن أجل تدعيم أداء العاملين يجب أن تكون المهام متناسبة مع قدرات العاملين، وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإذا تهيأت البرامج التدريبية لرفع القدرات

¹ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل ، عمان، 2006، ص ص 176-178.

والإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم؛

✓ **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح للفرد فرص لترقية وفقا لكفاءته، تساهم

في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا؛

✓ **نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية

المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعر بأنهم مركز اهتمام القائد

والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر

الاستياء وعدم الرضا؛

✓ **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة، وحرارة وضوضاء،

على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد في بيئة

العمل؛

✓ **عدالة العائد:** أوضح "آدمز" كما أشرنا في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا

بمدخلات (مهاراته ، قابليته ، خبراته ، مستوى التعليم...الخ) مع معدل الأفراد العاملين معه قياسا

بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعر بعدم العدالة وتكون

النتيجة الإستياء وعدم الرضا.

2.1.3.2. العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل ومن هذه العوامل

ما يلي:¹

✓ **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد وبين رضائه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على

درجة التميز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، وفي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة

وخبرتها بالرجل في أدائه وخبرته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل

أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي، وهذه الظواهر السلبية إتجاه عمل المرأة

تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها إذ كلما زاد التميز ضدها كلما قل رضاؤها عن العمل؛

✓ **العمر:** بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل إذ أن الأفراد العاملين الأكبر

سنا يكونون أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سنا، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل ، عمان، 2007، ص ص 180-182.

أن الأفراد الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكيفاً لعملهم من الأفراد الأصغر سناً، ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الإيجابية لا تستمر إلى مالا نهاية وإنما تبقى إلى خمسة سنوات قبل سن التعاقد ومن ثم يبدأ ظهور عدم الرضا؛

✓ **طول فترة الخدمة:** إن العلاقة بين طول الخدمة أو العمر بشكل مستقر والرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضاه عنه وهذه النتيجة ترتبط أيضاً بعوامل أخرى كمعدلات العوائد التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفة المتطورة وكذلك فرص الترقية المتاحة في العمل؛

✓ **المستوى التعليمي:** يعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا الوظيفي، أي أنه توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي للعامل ورضاه عن العمل المقدم إليه، هذه النتيجة مرهونة ومرتبطة بعوامل عديدة منها مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلمة في أعمال ذات متطلبات تتناسب وهذه الكفاءات كذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمنظمة كنظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمنظمة.

2.3.2. طرق قياس الرضا الوظيفي

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل هدفاً هاماً من أهداف برنامج وسياسات القوى العاملة فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم فعالية هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذه الأهداف وبالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد إتجاه الجوانب المختلفة لعمله إلا أنه من الصعب تقييمها وهناك أساليب متعددة لقياس الرضا عن العمل.

1.2.3.2. المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي

يعتبر متغير الغياب وترك العمل مؤشرات عن مستوى رضا العاملين في المنظمة، وهناك علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيرين:¹

✓ **معدل الغياب:** تعتبر درجة إنتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله عن فرد آخر يشعر بالإستياء تجاه العمل وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات إستياء إتجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل المرض والحوادث

¹ أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية ، بيروت، دون سنة نشر، ص ص 404-406.

والظروف العائلية القاهرة وغيرها من الأسباب المشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة إرتباط الفرد بعمله، إذ هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد إتجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان العمل، لذلك فإن إحتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيها يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة إختلال تستدعي الدراسة والعلاج ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب؛

✓ **ترك العمل:** يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر كمؤشر هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الإختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا. وبيانات ترك الخدمة يمكن استخدامها بحساب معدلات ترك الخدمة، ويمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات وبين المنظمة والمنظمات الأخرى العاملة في نفس نوع النشاط.

2.2.3.2. المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

تقوم المقاييس الذاتية للرضا على تصميم قائمة تضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة، ومحاولة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل:¹

✓ **الاستبيانات ذات المقاييس المقتنة:** وهي من أشهر المقاييس لقياس الرضا عن العمل وهناك أنواع عديدة منها مقياس Descriptive job index وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي العمل نفسه، الأجر، فرصة الترقية، الإشراف، الزملاء، وهناك نوع آخر شائع الاستخدام وهو مقياس "مينيسوتا" "Minnesota" و في هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل: الأجر، فرص الترقية، وهناك مقاييس أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا عن العمل مثل: مستوى الأجر، الزيادات في الأجور. ومن مزايا هذا النوع من الإستبيانات أنه يمكن إستيفاءه بسرعة وبدرجة عالية من الكفاءة من جانب الكثير من الأفراد، كما أن تطبيق المقاييس على أعداد كبيرة من العاملين في مجالات مختلفة يمكن من الوصول إلى متوسطات يمكن المقارنة بها لتحديد القيمة النسبية لدرجة الرضا عن العمل في شركة من الشركات؛

¹ جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره، ص ص 207-208.

✓ أسلوب الأحداث الهامة: في هذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل وسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلفت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، فإذا كانت الشركة قد مرت بأوقات عصيبة، وسئل الأفراد عن أهم الأمور التي خلفت لديهم حالة من الإستياء خلال تلك الفترة وكان جواب الأغلبية يتعلق بمعاملة الرؤساء خلال تلك الفترة فإن ذلك يجعلنا نستنتج أن أسلوب الإشراف له دور هام في درجة الرضا عن العمل.

✓ المقابلة: الوسيلة الثالثة لقياس درجة الرضا عن العمل هي استخدام المقابلة الشخصية، وبالطبع فإن هذا الأسلوب إذا تمت إدارته بكفاءة فإنه يمكننا في الغالب من الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقا عن إتجاهات الأفراد عن العمل.

3.3.2. النتائج المترتبة على الرضا الوظيفي

يترتب عن الرضا الوظيفي عدة نتائج يمكن توضيح أهمها في النقاط الآتية:¹

✓ الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى إفتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل إحتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية؛

✓ الرضا عن العمل ومعدل الغياب: لا شك أن العمل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإذا كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الإعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال والرضا عن العمل والفرص 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 أنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب وقد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض؛

✓ الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية شأنها شأن التغيب أو ترك العمل هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، و بالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل وعدم الرغبة في العمل ذاته وعلى هذا 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 عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ولكن هذا التفسير غير مقبول من

¹ محمد سعيد السلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 204-206.

بعض الكتاب لذلك نجد "فروم" يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

✓ الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لطالما كانت دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء محل جدل لكثير من الباحثين حيث يعتقد بعض العلماء والمديرين أن الرضا الوظيفي يعود إلى الأداء، بينما يري الآخرون أن الأداء يسبب الرضا ، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما وبذلك يكون من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء كون العلاقة بينهما تختلف من فرد إلى آخر ، ومع ذلك فإن الرضا الوظيفي والأداء يتمازجان بمعنى أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إما أن يكون ناتجا عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع.

4.2. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

سيتم توضيح العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

1.4.2 العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي

القيم التنظيمية هي التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه سلوك الأفراد، وتتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي:¹

- ✓ تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل؛
- ✓ زيادة درجة الولاء للمنظمة والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل ؛
- ✓ يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم
- زيادة فعالية البرامج التدريبية؛
- ✓ تضارب القيم وعدم تجانسها وإختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المنظمة وإنهيارها ؛
- ✓ زيادة كفاءة عملية إتخاذ القرارات والإتصالات وتبادل المعلومات؛
- ✓ تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات؛
- ✓ زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء؛
- ✓ المساعدة في تقييم وتنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية .

¹ وهيبه عيساوي ، مرجع سبق ذكره ، ص100.

2.4.2 العلاقة بين الأعراف التنظيمية والرضا الوظيفي

الأعراف التنظيمية هي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة ، والتي تحدد ما يجب فعله الأفراد والجماعات إتباعه داخل المنظمة في المواقف المختلفة وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوازنة والشائعة والملزمة لكل فرد ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف ، وخروج على إرادة الجماعة وهي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد الجماعة وترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه الأعراف التنظيمية حيث نجد مثلا فترات الإستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي ، وتوفر للمنظمة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال ومن بين الأعراف الإيجابية المتعارف عليها في العمل نجد مثلا:¹

✓ الانضباط والتقييد بساعات الدوام؛

✓ التفاني الزائد والجد والاجتهاد في العمل؛

✓ تقديم شعائر مصلحة المنظمة فوق الجميع.

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا ، وهي في ذلك تستخدم عدة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام والقانون الداخلي) ومنها ما هو مكتوب في الإتفاقيات الجماعية (بين إدارة المنظمة و ممثلي العمال وهم النقابة) ومنها ما هو (غير مكتوب غير رسمي) تتخذه المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة ، ومن بين هذه السياسات : التحفيز ، التدريب ، القيادة ، الإتصالات ، إتخاذ القرارات ، العادات والتقاليد والأعراف.²

فمثلا هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الإدارية التي تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين والتوعية والكفاءة المطلوبة وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية كالكسل الذهني والتراخي والبطء في العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعاييرها ناهيك عن التعود على عدم التبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه ، هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الإجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو وإتساع الإهمال والكسل هي مؤشرات إنخفاض الأداء والرضا الوظيفي.³

¹ يونسي مختار، "الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015، ص ص83 .

² نفس المرجع، ص 101 .

³ نفس المرجع، ص 101.

تؤدي ظواهر الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلى بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسؤولية ، كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب ، أو نواقص في قوانين وأنظمة المنظمة وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل في الحسبان وقت التنظيم فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والأعراف والثقافة والخلاق في الأفراد الذين نشئوا في البيئات المختلفة¹.

وبالضرورة يجب على المنظمة أن تسعى دائما إلى تطوير سياستها وإجراءاتها وقوانينها بما يتماشى مع ما يريده أفرادها وأن تأخذ في الحسبان تقاليدهم وعاداتهم والأعراف التي يتبعونها لتجنب الصراعات والمشاكل والتعارض بين ما تحمله المنظمة وما يحمله الأفراد².

و بالتالي فإنه بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ارتباط قوي جدا ، حيث أنه كلما كانت ثقافة المنظمة ثقافة قوية كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أو درجات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين³.

3.4.2 العلاقة بين نوع الثقافة السائدة والرضا الوظيفي

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمنظمة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة التنظيمية بوظائفها على أكمل وجه ،لابد أن تكون هذه ثقافة قوية .فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح ففي حالة الثقافة الضعيفة تقل إنتاجية الأفراد العاملين وهو ما يؤدي إلى عدم شعورهم بالرضا الوظيفي ، فكلما زادت عناصر الثقافة قوة كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح⁴.

كما أن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الإجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الإتصال و الإتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ المتعلقة بالمنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظف، و تؤثر إيجابيا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات و يتم إدخال فرق عمل جديدة، فإن المنظمة تعمل على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، و ترفع من كفاءة الموظفين وهي أيضا توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمنظمة توجيه جميع الموظفين لتحقيق رسالة المنظمة و رؤيتها و أهدافها⁵.

¹ نفس المرجع، ص 102.

² نفس المرجع، ص 102.

³ نفس المرجع، ص 102.

⁴ نفس المرجع ، ص 103.

⁵ نفس المرجع ، ص 103.

وفي حالة وجود ثقافة ضعيفة فإنها تنعكس على الروح المعنوية للأفراد من خلال شعورهم بالإغتراب واللامبالاة والتي بدورها تنعكس على مستويات الرضا الوظيفي¹.

كنتيجة لما سبق فإنه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي من خلال أبعاده المتمثلة في (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، العادات والتقاليد) ومن جهة أخرى فإن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر كذلك بنوع الثقافة التنظيمية السائدة.

¹ يونسى مختار ، مرجع سبق ذكره، ص 103.

الخلاصة

من خلال دراستنا للرضا الوظيفي يتضح لنا أن هناك عدة تعاريف له، إذ يرى بعض الباحثين أن درجة إشباع حاجات الفرد تختلف باختلاف طبيعة هذه الحاجة وطبيعة الفرد بحد ذاته ، إلا أن هذه التعاريف أكدت على أن الرضا الوظيفي هو شعور يشعر به الفرد اتجاه الوظيفة التي يشغلها. كما تم التعرف على محدداته وطرق قياسه، بالإضافة إلى الإلمام بمختلف النظريات المفسرة له وأيضا العوامل المؤثرة عليه وصولا إلى النتائج المترتبة عنه.

كما أن تحقيق الرضا الوظيفي هو من بين الوسائل المهمة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وعلى استقرار أفرادها وزيادة طموحاتهم ، فقد أشارت العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي المرتفع غالبا ما يزيد في الإنتاجية ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين ويحقق الأمن النفسي والوظيفي للأفراد. ولا ننسى أن الإهتمام بالقيم والمعتقدات وكذلك الأنماط السلوكية يؤدي إلى زيادة مستوى رضا الأفراد وهو ما يساهم في التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا

الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بجيجل

1.3. التعريف بمديرية الأشغال العمومية

2.3. مجتمع وعينة الدراسة

3.3. أداة الدراسة والأساليب الإحصائية لتحليلها

4.3. دراسة جودة البيانات

5.3. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد

بعد تعرفنا في الجانب النظري على متغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على مديرية الأشغال العمومية بجبيل وذلك لمعرفة واقع أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بهذه المديرية.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام للمديرية محل الدراسة، وكذلك توضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في التحليل وكذا دراسة صدق وثبات أداة الدراسة وفي الأخير إختبار صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

1.3. التعريف مديرية الأشغال العمومية

سنقدم مديرية الأشغال العمومية، من خلال إبراز مراحل تطورها ونشأتها وعرض مختلف المهام والأهداف المسطرة من طرف هذه المديرية.

1.1.3. نشأة مديرية الأشغال العمومية

أنشئت مديرية الأشغال العمومية لولاية جيجل في سنة 1974، وأصبحت مديرية ولائية تابعة لوزارة الأشغال العمومية ويقع مقر المديرية حاليا بحي الشاطئ المدخل الشرقي لمدينة جيجل منذ سنة 2005، وهذا المقر مخصص القسم الفرعي للأشغال العمومية لدائرة جيجل، في انتظار انتهاء إنجاز المقر الرئيسي للمديرية والواقع بالمخرج الشرقي لمدينة جيجل تتكون من مصلحتين تقنيتين مصلحة الإدارة والوسائل بميناء بوالديس، ومصلحة القسم الفرعي البحري بجن جن، القسم الوظيفي لحظائر العتاد وخمسة أقسام فرعية مكلفة بصيانة الطرقات الوطنية والولائية ومتابعة المشاريع على مستواها وكذلك سبعة دور للصيانة كلها محروسة ومؤمنة.

2.1.3. أهداف مديرية الأشغال العمومية

تعمل مديرية الأشغال العمومية على تجميع وتحليل المعطيات التي تسمح بإتخاذ القرارات الحاسمة ووضع الخطط لذلك، كما تسهر على إحترام المقاييس والتقنين العالمي في مجال الدراسة، الإنجاز والصيانة وتقديم المساعدة التقنية للبلديات فيما يخص المخططات البلدية للتنمية .

كما تتولى من خلال السلطة الممنوحة لها، حماية أملاك الدولة في مجال الطرق والمجال البحري بما في ذلك المواقع الإستراتيجية والحرص على إنجاز إشارات المرور والإشارات البحرية... إلخ ، وتساهم بشكل مباشر في دعم القطاعات الأخرى من خلال المشاركة في مختلف اللجان المنشأة على مستوى الولاية، كما يشارك القطاع في كل المبادرات المتخذة من طرف الجماعات المحلية التي تهدف إلى تحسين ظروف المعيشة للمواطنين وتحقيق الأمن و الإستقرار.

ويعتبر قطاع الأشغال العمومية حلقة أساسية في سلسلة الحركة التنموية على مستوى الولاية وهذا من خلال قيامه بالوظائف الإستراتيجية الكفيلة بتطوير الاقتصاد وترقية الإستثمار.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة

سيتم توضيح كل من مجتمع وعينة الدراسة.

1.2.3. مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأشياء أو الأعداد، وغيرها لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها ويراد تحليلها.¹ وفي الدراسة الحالية يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمديرية الأشغال العمومية البالغ عددهم 250 موظف.

2.2.3. عينة الدراسة

عينة الدراسة هي مجموعة جزئية من المجتمع وهي مفردات محددة تسحب، ويجب أن يكون السحب عشوائياً، للحصول على عينة عشوائية لتمثيل المجتمع المسحوبة منه أفضل تمثيل و بالتالي يفترض بأن الصفات والخصائص الموجودة في المجتمع.²

ولتحديد حجم العينة توجد عدة طرق وقد أوضحت Sekaran يمكن الإعتماد عليها من أجل تحديد حجم العين المطلوبة وهي:³

- ✓ أن حجم العينة الذي يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث ؛
- ✓ عند استخدام العينة الطبقية أي تقسيم المجتمع إلى طبقات فإن حجم العينة لكل فئة يجب أن لا يقل عن 30 مفردة؛
- ✓ في حالة استخدام الإنحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة ، على سبيل المثال شملت الدراسة 7 متغيرات ولإجراء التحليل عليها يجب أن لا يقل حجم العينة عن 70 مفردة.

¹ عزام صبري ، الإحصاء الوصفي ونظام spss ، عالم الكتب الحديث ، الأردن، 2006، ص 16.

² دلال القاضي ، محمود البياني ، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss ، الطبعة الأولى، دار الحامد ، عمان ، 2008، ص149.

³ Uma Sekaran , **research methods for business**, fourth edition, pashupati printers , India, 2007 p : 295.

وفي هذه الدراسة ستة متغيرات ، لذا فإن حجم العينة يجب ألا يقل عن 60 مفردة ، إذ تم توزيع 100 استمارة على موظفي مديرية الأشغال العمومية، وقد تم استرجاع 92 إستمارة 87 منها صالح للدراسة، أما 5 إستمارات فقد تم استبعادها بسبب عدم الإجابة على كل العبارات ، أي بنسبة 80%.

3.3. أداة الدراسة والأساليب الإحصائية لتحليلها

سيتم تقديم كل من أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه الأداة.

1.3.3. أداة الدراسة

تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع بيانات حول متغيرات الدراسة (أنظر الملحق رقم 1) وتم تقسيم الإستبيان إلى جزأين كالتالي:

الجزء الأول يشتمل على المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة: الجنس، العمر، الدخل الشهري، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

الجزء الثاني ويشتمل على متغيرات الدراسة والمتمثلة في:

الثقافة التنظيمية تم تقسيمها إلى الأبعاد الآتية:

✓ القيم التنظيمية تشتمل على 5 عبارات ؛

✓ المعتقدات التنظيمية وتم تقسيمها إلى 4 عبارات ؛

✓ السياسات والإجراءات تشتمل على 4 عبارات؛

✓ الأنماط السلوكية وتشتمل على 4 عبارات ؛

✓ الأعراف التنظيمية وتشتمل على 4 عبارات؛

الرضا الوظيفي ويشتمل على 9 عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الإستبيان والذي يمكن توضيحه في الجدول

التالي:

الجدول رقم (1.3) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد قمنا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت الخماسي وهذا من أجل تحديد مجال كل فئة.

✓ حساب المدى:

$$R = \text{Maximum} - \text{Minimum}$$

$$= 5 - 1 = 4$$

✓ حساب طول الفئة:

$$L = R/C = 4/5 = 0.8$$

حيث (C) تمثل عدد الفئات.

الجدول رقم (2.3) : جدول التوزيع لمقياس ليكرت الخماسي

درجة ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1, 1.80]	[1.80, 2.60]	[2.60, 3.40]	[3.40, 4.20]	[4.20, 5]
درجة القياس	منخفض جدًا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدًا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2.3.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يرمز له إختصارا (SPSS) وهو برنامج يستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم وخصوصا العلوم الإدارية و الإقتصادية والاجتماعية والإنسانية، وهو يسمح للباحث أو المحلل بتخزين البيانات ضمن ملف خاص وكذلك يسمح بإجراء التحويلات Transformation على البيانات وأيضاً إجراء جميع أنواع التحليل Analyses الواجبة والمطلوبة واللازمة للعملية البحثية، كما أن نتائج التحليل تخزن وتحفظ بملف خاص للنتائج Outputs كما يمكن خزن الأشكال والرسوم بشكل منفرد أو ضمن ملف نتائج التحليل .

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي: تستخدم هذه المقاييس بشكل أساسي لأغراض فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- ✓ ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- ✓ الانحراف المعياري تعتبر من أكثر المقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعا ، والفكرة الأساسية هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية ، وعند حساب الانحراف المعياري نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية ، وذلك بتربيع الانحرافات وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n-1}}$$

ويرمز له بالرمز α في حالة بيانات المجتمع و S في حالة بيانات العينة¹

- ✓ معامل ارتباط بيرسون: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين المتغيرين وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبيان ثم استخدامه في نماذج الإنحدار عند اختبار الفرضيات الأثر.

✓ إختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أم لا.

✓ الإنحدار الخطي المتعدد: وهذا من أجل دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

4.3. دراسة جودة البيانات

سنقوم بدراسة صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك التعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.

1.4.3. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الدراسة شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة

ووضوح فقراتها من جهة أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.²

¹عاشور حيدوشي ، "محاضرات في الإحصاء الوصفي" ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2015 ، ص 101.

²مالك شعباني، "دور الإذاعة المحلية في نشر الوعي الصحي لدى الطالب الجامعي"، دراسة ميدانية في جامعة قسنطينة وبسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2005، ص. 371.

ومن أجل دراسة صدق الظاهري لأداة الدراسة تم الإستعانة ببعض المحكمين ثم عرض إستبيان الدراسة على 5 محكمين من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية (انظر الملحق رقم 02) بهدف جمع مختلف الملاحظات التي يقدموها حول مدى صدق وكفاءته في قياس متغيرات الدراسة، وقد قمنا بإدخال بعض التعديلات البسيطة كإعادة الصياغة لبعض العبارات ليظهر لنا الإستبيان في صورته النهائية، وقد تم التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة بالنسبة الإجمالي العبارات لكل متغير والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3.3): اختبار صدق أداة الدراسة

المتغير	العبارات	Sig 2-trailed	معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات
القيم التنظيمية	القيم التنظيمية 1	0.000	0.611**
	القيم التنظيمية 2	0.000	0.628**
	القيم التنظيمية 3	0.000	0.696**
	القيم التنظيمية 4	0.000	0.796**
	القيم التنظيمية 5	0.000	0.715**
المعتقدات التنظيمية	المعتقدات التنظيمية 1	0.000	0.742**
	المعتقدات التنظيمية 2	0.000	0.777**
	المعتقدات التنظيمية 3	0.000	0.681**
	المعتقدات التنظيمية 4	0.000	0.751**
السياسات والإجراءات	السياسات والإجراءات 1	0.000	0.577**
	السياسات والإجراءات 2	0.000	0.755**
	السياسات والإجراءات 3	0.000	0.795**
	السياسات والإجراءات 4	0.000	0.852**
الأنماط السلوكية	الأنماط السلوكية 1	0.000	0.772**
	الأنماط السلوكية 2	0.000	0.792**
	الأنماط السلوكية	0.000	0.789**

0.805**	0.000	الأنماط السلوكية4	
0.754**	0.000	الأعراف التنظيمية1	الأعراف التنظيمية
0.829**	0.000	الأعراف التنظيمية2	
0.821**	0.000	الأعراف التنظيمية3	
0.767**	0.000	الأعراف التنظيمية4	
0.725**	0.000	الرضا الوظيفي1	الرضا الوظيفي
0.817**	0.000	الرضا الوظيفي2	
0.700**	0.000	الرضا الوظيفي3	
0.798**	0.000	الرضا الوظيفي4	
0.749**	0.000	الرضا الوظيفي5	
0.828**	0.000	الرضا الوظيفي6	
0.687**	0.000	الرضا الوظيفي7	
0.804**	0.000	الرضا الوظيفي8	
0.795**	0.000	الرضا الوظيفي9	

** : مستوى الدلالة يساوي 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (3).

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة لكل العبارات Sig 2-trailed=0.000 وهو أقل من 0.01

إنه يوجد إرتباط بين كل عبارة بالنسبة لكل العبارات كما أن معامل الارتباط محصور ما

بين [0.577.0.85] وهو أكبر من 0.50 فهذا يدل على وجود إرتباط موجب وقوي بين كل عبارة بالنسبة لكل العبارات وصدق أداة الدراسة محقق.

2.4.3. ثبات أداة الدراسة

يقصد به تأكد من أن الإجابة ستكون إجابة واحدة إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد.¹

ولتأكد من ثبات أداة الدراسة يتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألف كرونباخ.

جدول رقم (4.3): معامل الثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.723	5	القيم التنظيمية
0.720	4	المعتقدات التنظيمية
0.742	4	السياسات والإجراءات
0.795	4	الأنماط السلوكية
0.799	4	الأعراف التنظيمية
0.912	9	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (4).

من الجدول نلاحظ أن معامل ألف كرونباخ محصور بين [0.720.0.917] وهو أكبر من 0.707 وبالتالي شرط ثبات أداة الدراسة محقق وبالتالي فهو مؤشر جيد ودليل على ثبات الأداة لقياس متغيرات الدراسة .

3.4.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

يتم التعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة من خلال معامل الإلتواء والتقلطح والجدول التالي يوضح ذلك.

¹ مالك شعباني، مرجع سبق ذكره ، ص371.

الجدول رقم (5.3): معامل الالتواء والتفلطح

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيم التنظيمية	-0.876	1.219
المعتقدات التنظيمية	-0.566	-0.495
السياسات والإجراءات	-0.388	-0.526
الأنماط السلوكية	-0.570	-0.610
الأعراف التنظيمية	-0.285	-0.349
الرضا الوظيفي	-0.258	-0.937

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (5).

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الالتواء محصور بين $[-0.876.0.258]$ أي بين $[-1.1]$ كما نلاحظ أيضا أن معامل التفلطح محصور ما بين $[-0.937.1.2219]$ وهو أقل من 20 إذن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن إكمال الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات.

5.3. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

سيتم دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وكذلك اختبار مدى صحة الفرضيات

1.5.3. تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

سيتم توضيح خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

1.1.5.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (6.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

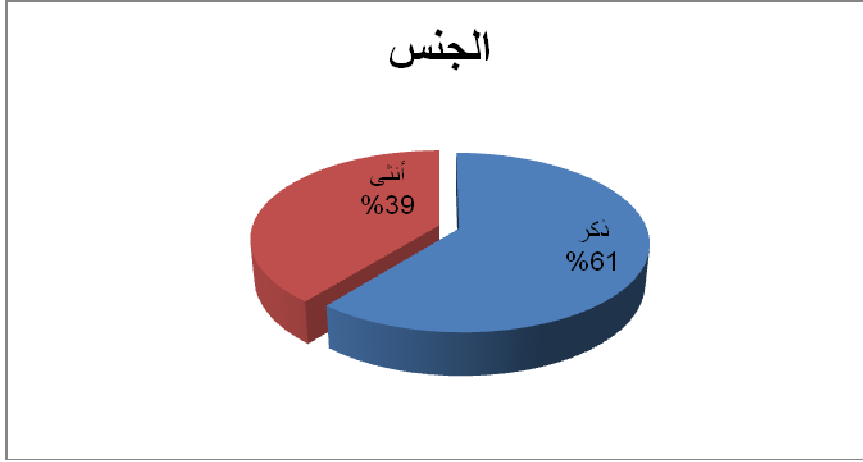
النسبة %	تكرار	الجنس
60.9	53	ذكر
39.1	34	أنثى
100	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (6).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث فقد بلغ عدد الذكور 53 فردا ما يقارب 60.9% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 34 فردا يقارب نسبة 39.1% من الحجم الإجمالي للعينة وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة ذكوري ويرجع ذلك إلى أن جزء كبير من نشاط المديرية يقوم بتأديته العاملين من فئة الذكور فهم يقومون بإعداد ورقابة الهياكل الأساسية البحرية و

المطارات وكذلك الذهاب إلى مكان المشاريع عبر مختلف الدوائر والولايات وهذه النشاطات تتطلب عنصر الذكور لأنهم يستطيعون القيام بها أكثر من الإناث .

الشكل رقم (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين.

2.1.5.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر

يبين الجدول التالي خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

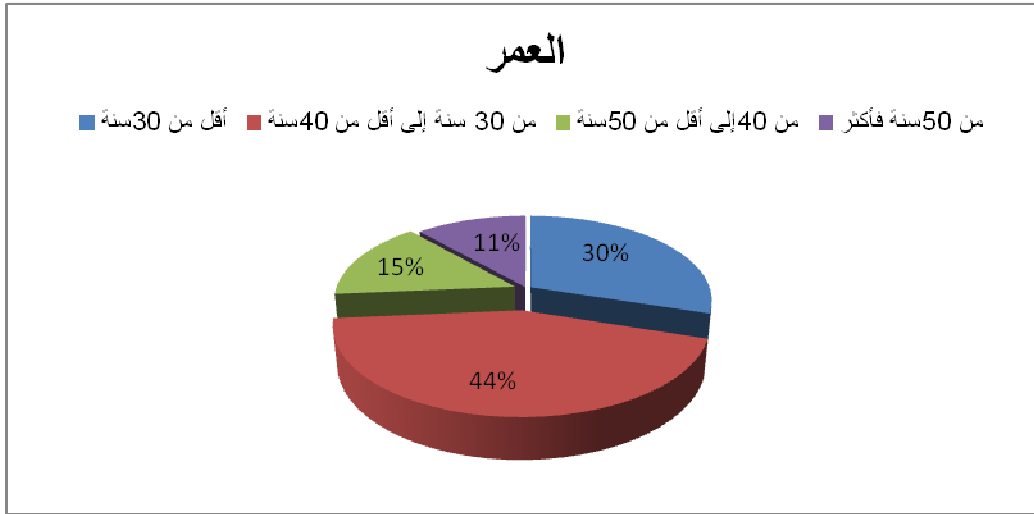
الجدول رقم (7.3) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	26	29.9
30 سنة إلى أقل من 40 سنة	38	43.7
40 سنة إلى أقل من 50 سنة	13	14.9
50 سنة فأكثر	10	11.5
المجموع	87	100

المصدر: من إعداد الطالبتان باعتماد على الملحق رقم (6).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة قدرها 43.7% ، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 29.9، تليها فئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 14.9%، أما الفئة التي أعمارهم 50 سنة فأكثر فهي أضعف نسبة تقدر ب 11.5% وتشير هذه الأرقام إلى أن معظم الموظفين في المديرية هم من فئة الشباب الذين يبحثون دوما عن تجديد معارفهم ويميلون إلى التغيير والإبداع .

الشكل رقم (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين.

3.1.5.3 خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

يمثل الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

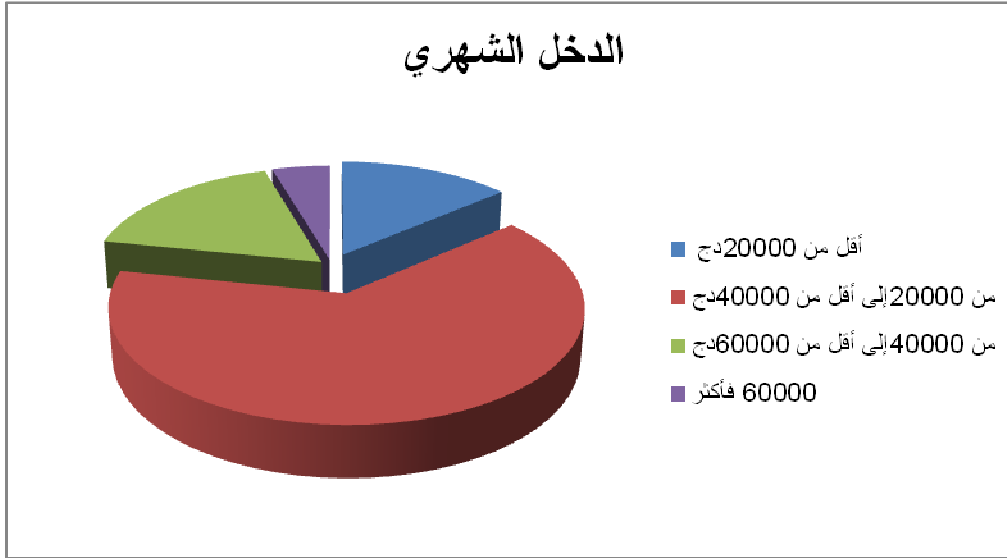
الجدول رقم (8.3): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

النسبة %	التكرار	الدخل الشهري
13.8	12	أقل من 20000 دج
64.4	56	20000 دج إلى 40000 دج
17.2	15	40000 إلى أقل من 60000 دج
4.6	4	60000 دج فأكثر
87	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (6).

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن ذوي الدخل من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج هو الذي يمثل الفئة الأكبر بنسبة 64.4% يليه الدخل من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج بنسبة 17.2% ، أما ذوي الدخل اقل من 20000 دج قدرت نسبتهم 13.8% ، أما بالنسبة لقيمة الدخل 60000 دج فهو يحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 4.6%.

الشكل رقم (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب الدخل



المصدر: من إعداد الطالبتين.

4.1.5.3. خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

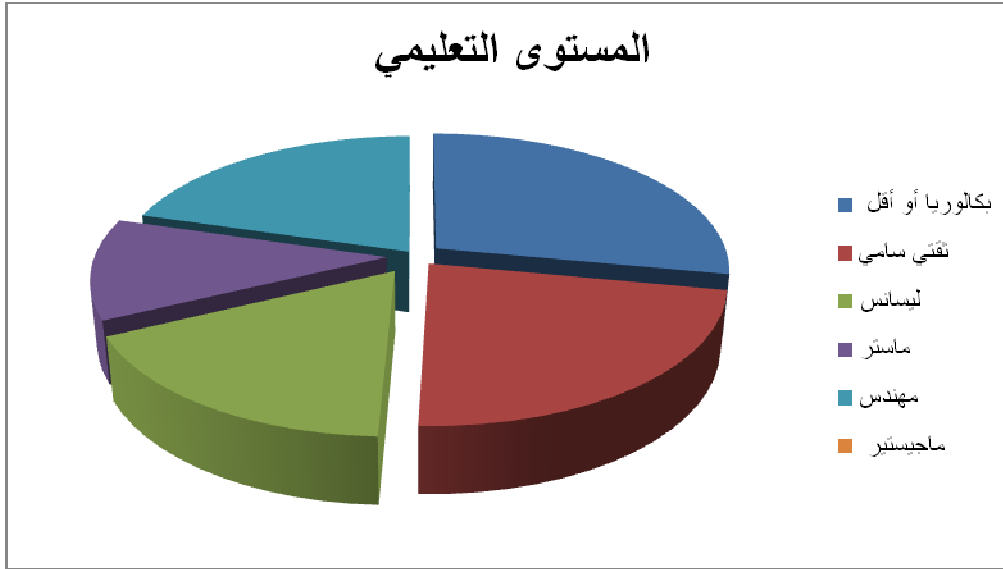
الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد عينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
22.99	20	البكالوريا أو أقل
24.14	21	ثقتي سامي
18.39	16	ليسانس
12.64	11	ماستر
21.84	19	مهندس
0	0	ماجستير
0	0	دكتوراه
100	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (6).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين ذوي المستوى تقني سامي يمثل نسبة 24.14%، أما الموظفين الذين يمثلون بكالوريا أو أقل فقد كانت نسبتهم 22.99% والمتحصليين على شهادة الليسانس فقد قدرت نسبتهم 18.39%، تليها ذوي مستوى ماستر بنسبة 12.64% في حين بلغت نسبة المهندسين 21.84%، أما الموظفين ذوي الدراسات العليا فقد كانت نسبتهم معدومة.

الشكل رقم (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



5.1.5.3. خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

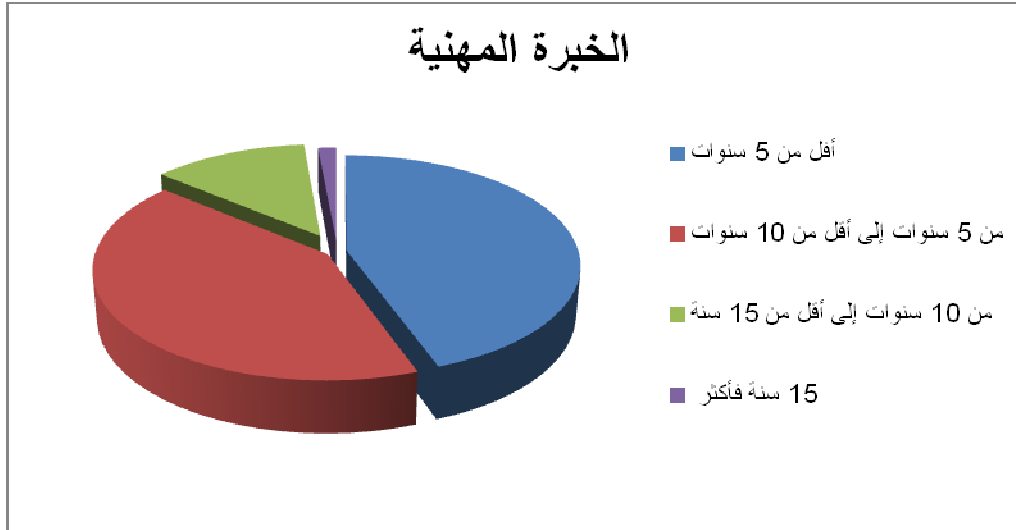
الجدول رقم (10.3): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
36.8	32	أقل من 5 سنوات
34.5	30	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
10.3	9	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
18.4	16	15 سنة فأكثر
100	87	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (6).

من الجدول رقم (10.3) نلاحظ أن ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 36.8% من الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان، أما الذين خبرتهم تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات فتقدر نسبتهم ب 34.5%، ثم يليها ذوي الخبرة 15 سنة فأكثر بنسبة 18.4%، أما الفئة المتبقية من 10 إلى أقل من 15 سنة فتتمثل ب 10.3%. وهذا يدل على وجود سنوات خبرة طويلة نوعا ما بالمديرية لهؤلاء الموظفين والذي يكون له أثر إيجابي على تنمية قدراتهم ومهاراتهم والسعي لاكتساب خبرة في مجال العمل.

الشكل رقم (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

2.5.3. اختبار صحة فرضيات الدراسة

سيتم دراسة المتغيرات وتحليلها تحليلًا وصفيًا بالإضافة إلى اختبار صحة فرضيات الدراسة

1.2.5.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي المحسوب عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS لقياس مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وفي ما يلي نتائج التحليل المتوصل إليها حسب كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (11.3): المتوسط الحسابي لأبعاد الثقافة التنظيمية

المتغير	الوسط الحسابي	درجة التقدير
القيم التنظيمية	3.8069	مرتفع
المعتقدات التنظيمية	3.2500	متوسط
السياسات والإجراءات	3.2874	متوسط
الأنماط السلوكية	3.2902	متوسط
الأعراف التنظيمية	3.0345	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (5).

من خلال الترتيب الذي يوضحه هذا الجدول يتبين أن القيم التنظيمية هي الأكثر تأثيرًا على الموظفين، تليها الأنماط السلوكية، ثم السياسات والإجراءات وبعدها المعتقدات التنظيمية وأخيرًا الأعراف التنظيمية، وتدرج هذه المتوسطات ضمن المجال [2.61، 3.40] والذي يعكس المستوى المتوسط لثقافة التنظيمية للموظفين بالمديرية.

أما بالنسبة للرضا الوظيفي فقدر متوسطه الحسابي بـ 2.9630، وهو يندرج ضمن المجال [2.61.3.40] كما يتبين لنا أن درجة تقدير الرضا الوظيفي في مديرية الأشغال العمومية بولاية جيجل متوسطة.

2.2.5.3. اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

سيتم مناقشة مدى اتفاق نتائج الدراسة المتوصل إليها مع الفرضيات الموجودة، حيث يتم دراسة التأثير الكلي للمتغير التابع على المتغير المستقل ثم دراسة تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

✓ دراسة ملائمة النموذج

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) (المتغير التابع : الرضا الوظيفي).

الجدول رقم (12.3): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances).

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)
1	48.787	5	9.757	0.000	0.523	0.724
	44.414	81	0.548			
	93.202	86				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (7).

بما أن مستوى الدلالة F يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 إذن يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.523 أي أن التباين في المتغير التابع الناتج عن التغير في المتغير المستقل يساوي 52.3 % إذن :

الفرضية الرئيسية : لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بجيجل مرفوضة.

✓ اختبار صحة فرضيات تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد.

الجدول رقم (13.3): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير نمطية		النموذج Model
		النمطية Beta	الخطأ المعياري	B	
0.802	-0.251		0.510	-0.128	ثابت constant
0.433	0.788	0.065	0.114	0.089	القيم التنظيمية
0.348	-0.943	-0.078	0.089	-0.084	المعتقدات التنظيمية
0.023	2.309	0.228	0.111	0.257	السياسات والإجراءات
0.016	2.462	0.250	0.106	0.262	الأنماط السلوكية
0.001	3.368	0.385	0.129	0.434	الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (7).

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول فإنه:

✓ H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بولاية جيجل، مقبولة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.433 وهو أكبر من 0.05 أي $T=0.433 > 0.05$ ؛

✓ H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بولاية جيجل مقبولة، لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.348 وهو أكبر من 0.05 أي $T=0.348 > 0.05$ ؛

✓ H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات والإجراءات على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بولاية جيجل مرفوضة، لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.023 وهو أصغر من 0.05 أي $T=0.023 < 0.05$ ، كما أن المعاملات النمطية $Beta = 0.228$ أي أن نسبة أثر السياسات والإجراءات على الرضا الوظيفي تساوي 22%؛

✓ H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط السلوكية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بولاية جيجل مرفوضة؛ لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.016 وهو أصغر من 0.05 أي $T=0.016 < 0.05$ ، كما أن المعاملات النمطية $Beta = 0.250$ أي أن نسبة أثر الأنماط السلوكية على الرضا الوظيفي تساوي 25%.

✓ H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بولاية جيجل مرفوضة، لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.001 وهو أصغر من 0.05 أي $T = 0.001 < 0.05$ ، كما أن المعاملات النمطية $Beta = 0.385$ أي أن نسبة أثر الأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي تساوي 38.5%؛

3.5.3. تفسير نتائج الدراسة

يمكن تفسير نتائج الدراسة على النحو التالي.

1.3.5.3. تفسير النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي للمتغيرات

يمكن تفسير النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة كمايلي:

✓ القيم التنظيمية بمديرية الأشغال العمومية مرتفع ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.8069 ويمكن تفسير ذلك إلى تقيد الموظفين بالأنظمة المعمول بها وبالتالي انجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب من أجل تحقيق الأهداف العامة والشخصية باعتبار القيم التنظيمية محدد رئيسي لسلوك العاملين؛

✓ المعتقدات التنظيمية بمديرية الأشغال العمومية متوسط فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.2500 ويمكن تفسير ذلك المعتقدات التنظيمية الموجودة بالمديرية تلقى أهمية متوسطة من قبل الموظفين وهو ما يؤثر على الأفكار التي يقدمها سواء كانت متعلقة بأساليب العمل أو من أجل مواجهة مشاكل المنظمة؛

✓ السياسات والإجراءات بمديرية الأشغال العمومية متوسطها الحسابي 3.2874 وهذا راجع إلى أن إدارة المديرية تضم نوع ما بتحديد سياسات والإجراءات للموظفين حتى يستطيع كل موظف أن يعرف التزاماته اتجاه المديرية ؛

✓ الأنماط السلوكية متوسطة بمديرية الأشغال العمومية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.2902 وهذا راجع إلى قيام الموظفين بتصرفات سليم ما ينعكس على التسيير الجيد على الإدارة.

✓ الأعراف التنظيمية متوسطة بمديرية الأشغال العمومية فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.1898 وهذا راجع على أن المديرية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية من أجل إنجاز المهام بالطرق الحديثة

2.3.5.3. تفسير النتائج الخاصة بأثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

يمكن تفسير نتائج الدراسة على الشكل التالي :

- ✓ ليس للقيم التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الحنيطة سنة 2003، ويمكن تفسير ذلك بأن القيم التنظيمية لا تلعب أهمية بالغة في تحديد السلوكيات المرغوبة للموظفين، وهذا سوف يؤثر على مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمديرية حتى تستمر وتقدم أداء متميز ، وبالتالي إعاقه العمل وعدم بث روح المبادرة والتعاون بينهم؛
- ✓ ليس للمعتقدات التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الزهراني سنة 2007 ، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين لا يدركون أهمية المعتقدات التنظيمية التي تحدد السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وهذا يعني أن علاقات العمل بين الأقسام ودوائر المديرية لا تساعد على بث روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام المطلوبة والمساهمة في العمل الجماعي في مختلف المستويات الإدارية ، ومن جهة أخرى فإن طبيعة الأفكار والمعتقدات المشتركة بين الموظفين تؤثر على السلوك الإنساني داخل المديرية وهو ما يؤدي إلى عدم شعورهم بالرضا الوظيفي وتفاعلهم مع الوظيفة التي يشغلونها بطريقة إيجابية وهو ما ينعكس على أدائهم الوظيفي؛
- ✓ للسياسات والإجراءات أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة التوجري سنة 2003، ويمكن تفسير ذلك بأن السياسات والإجراءات السائدة في المديرية تشكل المرجعية والدليل بالنسبة للموظفين أثناء تنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة ، كما أنها تقوم بتحديد السبل التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف العامة ، ومن جهة أخرى تشكل دليل للموظفين من أجل وضع نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، ومن ناحية أخرى يمكن تفسير ذلك بأن إدارة المديرية تقوم بتوعية الموظفين بأهمية السياسات والإجراءات في تحقيق معدلات العمل المطلوبة حتى يتمكنوا من إدراك المسؤوليات والصلاحيات الموكلة إليهم؛
- ✓ للأنماط السلوكية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وهذه النتيجة تتفق مع النتائج المتوصل إليها في دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة سنة 2008، ويمكن تفسير ذلك بأن الأنماط السلوكية ذو جودة وقد يكون سبب ذلك التزام الموظفين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الحسنة للمديرية كما أن الموظفين يدركون أهمية إتباع السلوكيات الإيجابية التي تساهم في إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وتعزيز مكانة المديرية، وكذا تنمية وتطوير الأداء كما تساعد المديرية في توفير المناخ التنظيمي المناسب لتأدية المهام ومواكبة التطورات الحاصلة؛

✓ للأعراف التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي؛ وهذه النتيجة تتفق مع النتائج المتوصل إليها في دراسة مريم برجراجة سنة 2014، ويمكن تفسير ذلك بأن الأعراف السائدة في المديرية تحدد بدقة ما يجب القيام به من قبل الأفراد والجماعات؛ وكذا مواجهة المواقف المختلفة في بيئة العمل سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية ، بمعنى أن الموظفين لديهم وعي ومعرفة تامة بالأعراف الموجودة في المديرية وهو ما يؤدي إلى التعاون فيما بينهم وسعيهم لتحقيق أغراض شخصية واستغلالهم للمركز الوظيفي الذي يعملون به.

الخلاصة

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بجيجل ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبيان الذي وزعناه على موظفي مديرية الأشغال العمومية بجيجل و الذي يحتوى على جزأين، الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الأنماط السلوكية، الأعراف التنظيمية) والرضا الوظيفي وقد تم عرض بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، كما أوضحت الدراسة أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، إذ يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق السلوكيات المرغوبة للأفراد، كما تم التوصل كيف يمكن من خلال بعد القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية تحديد موقف الأفراد وتوجيه سلوكهم من أجل خلق بيئة عمل مناسبة تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق أهدافها.

الخاتمة

إن التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات حتم على المنظمات البحث عن السبل المختلفة التي يمكنها من الإستمرار والتطور وتعتبر الثقافة التنظيمية أهم عنصر لتحقيق ذلك كونها تمس مختلف الجوانب المادية والمعنوية للمورد البشري ، ومن بين العوامل التي تؤدي إلى نجاح المنظمات إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المنظمة فيعبر كل فرد عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة.

وتسعى منظمات الأعمال إلى الحفاظ على الأفراد العاملين وترسيخ إنتمائهم لها وهذا من خلال تحقيق رضاهم الوظيفي ، فالثقافة التنظيمية تؤثر على إحداث الرضا الوظيفي وتقويته لدى العاملين ، وهذا ما حولنا لمسّه في مديرية الأشغال العمومية بجيجل.

فقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية من بين هذه النتائج مايلي:

✓ النتائج المتعلقة بالجانب النظري :

- الثقافة التنظيمية بأبعادها تساعد في تبني عملية تغيير وتنظيم المؤسسة؛
- درجة إشباع حاجات الفرد تختلف باختلاف طبيعة هذه الحاجة وطبيعة الفرد بحد ذاته؛
- العاملون ذوي الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الإلتزام والإنتماء إلى المنظمة؛
- تتكون الثقافة التنظيمية من القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية الشخصية البطولية ، الشعائر والطقوس...الخ؛
- الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم فإذا إلتزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية، كما يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة غي أنها تخلق توجهها للأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة؛
- يتم الحفاظ على الثقافة التنظيمية من خلال ممارسات الإدارة العليا، إختيار العاملين ،المخالطة الإجتماعية .

✓ النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي :

- ليس للقيم التنظيمية أثر إيجابي بمديرية الأشغال العمومية بجيجل ؛
- كما وجدنا أن المعتقدات التنظيمية ليس لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بجيجل ؛
- للسياسات والإجراءات أثر إيجابي على الرضا بمديرية الأشغال العمومية بجيجل ؛
- لأنماط السلوكية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بجيجل ؛
- للأعراف التنظيمية أثر إيجابي على الرضا بمديرية الأشغال العمومية بجيجل .

✓ الإقتراحات

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا ومقارنتها بالجانب النظري يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات على مديرية الأشغال العمومية بولاية جيجل تتمثل في :
- ✓ ضرورة اهتمام المديرية بتنمية القيم بين العاملين لما لها من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الأداء الجيد والمطلوب وزيادة رضاهم الوظيفي؛
 - ✓ ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بمديرية الأشغال العمومية توسيع مشاركة العاملين في الإقتراحات المختلفة عن طريق خلق ثقافة مشتركة عن طريق مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات؛
 - ✓ التركيز على العنصر البشري وضرورة مراعاة ميوله ورغباته وتوفير الجو الإجتماعي له في العمل والمعاملة الحسنة وعلاقات الإحترام التي تسود داخل المديرية كل ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا؛
 - ✓ منح الحوافز والمكافآت سواء كانت مادية أو غير مادية لتعزيز قدرات العمال ودفعهم لأداء الأعمال بشكل جيد وزيادة ولائهم ورضاهم للمنظمة .
 - ✓ الأخذ بعين الإعتبار آراء الموظفين ودراسة إقتراحاتهم بموضوعية من طرف الإدارة العليا وعرض مختلف الردود اتجاه إقتراحاتهم إذا تطلب الأمر وقتا أو إستدعاء الموظفين الذين قدموا إقتراحاتهم وجمعهم في إجتماع للتداول والنقاش مما يعزز أكثر من الإتصال؛

✓ على المديرية أن تحرص على قيام العاملين فيها بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية، بما ينعكس على تعزيز ثقافة قوية ومشاركة بين العاملين لدى المديرية وبشكل يسهم في تحقيق التميز لها.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

1.1 الكتب

1. البرنو طي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة ، دار وائل، عمان، 2008.
2. البياني دلال القاضي محمود ، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان، 2008.
3. الجاموس عبد الرحمان، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة (مدخل تحليلي)، الطبعة الأولى، دار وائل ، سوريا ، 2013.
4. جرينج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل علي بسيوني، إدارة سلوك في المنظمة ، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، 2004.
5. جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دارالحامد، عمان، 2010.
6. حريم حسن ، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد، عمان، 2004 .
7. حريم حسن، إدارة المنظمات –المنظور الكلي، دار الحامد ، الأردن، 2006.
8. حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة)، الطبعة الثانية ، دار الحامد، عمان، 2009.
9. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002 .
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
11. خضاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى دار الحامد، عمان، 2011.
12. سعيد أنور سلطان ، السلوك اللانساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002 .
13. سليمان محمد العميان و وهب عبد الفتاح سوسن، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الطبعة الأولى، زمزم ، عمان ، 2001.

14. الشماع خليل محمد حسن، حمود خيضر كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار الميسرة، عمان، 2007.
15. صبري عزام، الإحصاء الوصفي spss، عالم الكتب ، الأردن ، 2006.
16. الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار وائل ، الأردن ، 2008.
17. طه طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعة الجديدة، 2007.
18. عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، الطبعة الثانية، دار وائل ، عمان، 2006.
19. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002.
20. عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
21. العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى دار الحامد ، عمان، دون سنة النشر.
22. علي حسن و عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية، دار وائل ، عمان، 2007.
23. العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل ، عمان ، 2005،
24. الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005.
25. الفريجات خيضر كاظم محمود، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار الإثراء ، عمان، 2006.
26. المساعدة ماجد عبد المهدي ، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة ، عمان ، 2013.
- 2.1. الرسائل الجامعية:
1. أبو سمورة احمد موسى المهدي، " الثقافة وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسة التعليم العالي بولاية الخرطوم " ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا السودان، 2014 .

2. أمال زرقاوي ، " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة-" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع المنظم ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
3. خلوف زهرة ، " الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء ودينامكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014.
4. دنيا بوديب، " الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر-" ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013.
5. الشريف عمارة، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير منتوري بالميلية ولاية جيجل،رسالة ماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009.
6. شبير ابتهال شكري، "أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2007.
7. العاجز ايهاب فاروق مصباح ، " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
8. عاشوري ابتسام ، " الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم العمل ، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الانسانية وعلوم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014.
10. عيساوي وهيبة، " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات ،مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد حوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2012.

11. عكاشة أسعد أحمد محمد، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات "paltel" في فلسطين" ، رسالة ماجستير في غدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

12. مختار يونس ، " بمؤسسة الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية ديوان الترقية والنشر العقاري بمدينة الجلفة" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014.

13. شعباني مالك، " دور الإذاعة المحلية في نشر الوعي الصحي لدى الطالب الجامعي ، دراسة ميدانية في جامعة قسنطينة وبسكرة" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، 2005.

3.1.3.1. المجالات العلمية:

1. البلهيد نورة محمد، " مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة بنت عبد الرحمان وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية" ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (3) العدد 10 ، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان ، 2014.

2. بشرى عبد العزيز العبيدي، " دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل الغازات بغداد" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السادس والثلاثون، معهد الإدارة التقني، العراق، 2013.

4.1. محاضرات ومطبوعات جامعية:

1. حيدوشي عاشور، " محاضرات في الإحصاء الوظيفي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2015.

2. المراجع باللغة الأجنبية

1.2. الكتب

1. John .r . schermerhormet et autres, compotement humain et organisation, 2edition , village mondiale ,2000.
2. Uma Sekaran , research methods for business, fourth dition , pashupti printes , India, 2007.

2.2. الرسائل الجامعية:

1. Emilie comeau, " **Les facteurs de satisfaction au travail chez les guides du musèe canadien des civilisation**" ,Mèmoire prèsentè à Trois – rivières comme exigence partielle de la maitrise en loisir , culture et tourisme ,dècembre 2005.
2. Assit Amina " ,**la gestion des rèmunèrations, un outil de motivation au service de la performance au travail**" , cas de l'entreprise privèe algèrienne cevital, management des entreprises , facultè des sciences èconomiques sciences gestion , universitè mouloud mamari de Tizi-Ouzou ,Alger, 2012 .
3. Laura mucha , " **la motivation des salariès et la performance dans les entrèprises**" , master management stratègique des organisations , parcours ressources humaines facultè des science èconomiques sociales de gestion , universite de Reims champagne - Ardenne , 2010.

3.2. المجلات العلمية :

- 1 . Pirzada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas , **Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore** , International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 2 [Special Issue – December 2011.
2. Brikend aziri , **job satisfaction** : Ali terature review , management research and practice ,Vol3, N4, Makedonia 2011 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والمعونة بـ "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية بجيجل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبان:

✓ سهام عياشي

✓ سعاد دفاش

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3-الدخل الشهري: أقل من 20000 دج من 20000 إلى أقل من 40000 دج
 من 40000 إلى أقل من 60000 دج 60000 دج فأكثر
- 4-المستوى التعليمي: البكالوريا أو أقل تقني سامي ليسانس
 ماستر مهندس ماجستير دكتوراه
- 5-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب:

المتغير	الرقم	العبارات	التقييم				
القيم التنظيمية	1	تحرص على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	2	تهتم بإنجاز مهامك خلال الفترة الزمنية المحددة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	3	تلتزم بمواعيد العمل الرسمي حسب ماهو موضوع بنظام المديرية.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	4	يتقاسم الموظفون المعلومات الجديدة مع بعضهم البعض لتطوير المديرية.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	5	تتظر المديرية إلى الموظفين على أنهم أهم مورد بالنسبة لها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
المعتقدات التنظيمية	1	يؤمن الموظفون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	2	يوجد توازن بين السلطة والمسؤولية المقدمة للموظفين.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	3	تعتقد بأن لتطوير العلاقات بين مختلف أقسام المديرية أهمية كبيرة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	4	تتم ترقية الموظفين حسب الإنجازات التي يحققونها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
السياسات والإجراءات	1	تلتزم بتطبيق سياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المديرية.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	2	توفر السياسات والإجراءات جو العمل الملائم لكل موظف.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	3	تتسم السياسات والإجراءات المتبعة في المديرية بالوضوح التام.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
	4	للموظفين معرفة بطبيعة السياسات والإجراءات المتبعة في المديرية.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالمديرية وبين ماينص عليها النظام الإداري.	1	الأنماط السلوكية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقدم سلوكيات الموظفين صورة حسنة عن المديرية.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقدم المديرية برامج تدريبية لموظفيها من أجل اتباع أنماط سلوكية تحقق لها أهدافها.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعمل المديرية على محاربة السلوكيات السلبية التي يسلكها بعض الموظفين.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تساعد الأعراف السائدة في المديرية على زيادة التعاون بين الموظفين .	1	الأعراف التنظيمية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعمل الأعراف السائدة على تشجيع انجاز العمل بطرق حديثة.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تساهم الأعراف السائدة على تكيف المديرية مع متطلبات بيئة العمل.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشجع الأعراف السائدة في المديرية على زيادة التعلم بين الموظفين.	4	

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الرضا الوظيفي، والمرجو وضع درجة موافقتك

عنها وذلك بوضع إشارة (v) في المربع المناسب للاختيار:

الرقم	العبارات	التقييم				
1	يتناسب الأجر مع قدراتك وإمكانياتك .	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
2	تقوم المديرية بالاستماع لمقترحاتك ومشاكلك الشخصية.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
3	يقوم المدير بتقديرك وشكرك لما تقوم به من جهد.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4 تحرص الإدارة على توفير الإمكانيات والوسائل لإنجاز الأعمال .
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	5 هناك عدالة في توزيع واجبات العمل على الموظفين .
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	6 تساعدك ظروف العمل على تحسين أدائك .
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	7 يقوم المدير بمنحك حوافز لقاء تميزك بالعمل .
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	8 أنت راض عن العلاقات السائدة في العمل .
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	9 أنت راض عن إجراءات سير العمل .

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الجامعة	اسم الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة جيجل	مناد إدر	1
جامعة جيجل	لعمارة الشريف	2
جامعة جيجل	بوفروم حنان	3
جامعة جيجل	عزيزي وداد	4
جامعة جيجل	جبلي حسبية	5

Correlations

		values1	values2	values3	values4	values5	values
values1	Pearson Correlation	1	,402**	,358**	,278**	,193	,611**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,009	,074	,000
	N	87	87	87	87	87	87
values2	Pearson Correlation	,402**	1	,459**	,254*	,280**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,018	,009	,000
	N	87	87	87	87	87	87
values3	Pearson Correlation	,358**	,459**	1	,430**	,262*	,696**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,014	,000
	N	87	87	87	87	87	87
values4	Pearson Correlation	,278**	,254*	,430**	1	,591**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,009	,018	,000		,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87
values5	Pearson Correlation	,193	,280**	,262*	,591**	1	,715**
	Sig. (2-tailed)	,074	,009	,014	,000		,000
	N	87	87	87	87	87	87
values	Pearson Correlation	,611**	,628**	,696**	,796**	,715**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87	87	87

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

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

Correlations

		beliefs1	beliefs2	beliefs3	beliefs4	beliefs
beliefs1	Pearson Correlation	1	,463**	,348**	,377**	,742**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000
	N	87	87	87	87	87
beliefs2	Pearson Correlation	,463**	1	,374**	,473**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87
beliefs3	Pearson Correlation	,348**	,374**	1	,320**	,681**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,002	,000

	N	87	87	87	87	87
beliefs4	Pearson Correlation	,377**	,473**	,320**	1	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002		,000
	N	87	87	87	87	87
beliefs	Pearson Correlation	,742**	,777**	,681**	,751**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87	87

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

Correlations

		Policies1	Policies2	Policies3	Policies4	policies
Policies1	Pearson Correlation	1	,280**	,282**	,322**	,577**
	Sig. (2-tailed)		,009	,008	,002	,000
	N	87	87	87	87	87
Policies2	Pearson Correlation	,280**	1	,396**	,544**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,009		,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87
Policies3	Pearson Correlation	,282**	,396**	1	,635**	,795**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000		,000	,000
	N	87	87	87	87	87
Policies4	Pearson Correlation	,322**	,544**	,635**	1	,852**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000
	N	87	87	87	87	87
policies	Pearson Correlation	,577**	,755**	,795**	,852**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87	87

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

Correlations

		Behavioral1	Behavioral2	Behavioral3	Behavioral4	behavioral
Behavioral1	Pearson Correlation	1	,521**	,464**	,414**	,772**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

	N	87	87	87	87	87
Behavioral2	Pearson Correlation	,521**	1	,452**	,584**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87
Behavioral3	Pearson Correlation	,464**	,452**	1	,557**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	87	87	87	87	87
Behavioral4	Pearson Correlation	,414**	,584**	,557**	1	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	87	87	87	87	87
behavioral	Pearson Correlation	,772**	,792**	,789**	,805**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87	87

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

Correlations

		satisfaction1	satisfaction2	satisfaction3	satisfaction4	satisfaction5	satisfaction6	satisfaction7	satisfaction8	satisfaction9	satisfaction
satisfaction1	Pearson Correlation	1	,661**	,480**	,587**	,460**	,410**	,419**	,446**	,461**	,725**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
satisfaction2	Pearson Correlation	,661**	1	,635**	,569**	,475**	,600**	,397**	,649**	,643**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
satisfaction3	Pearson Correlation	,480**	,635**	1	,438**	,383**	,498**	,580**	,422**	,419**	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
satisfaction4	Pearson Correlation	,587**	,569**	,438**	1	,636**	,610**	,534**	,540**	,551**	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
satisfaction5	Pearson Correlation	,460**	,475**	,383**	,636**	1	,656**	,434**	,527**	,594**	,749**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
satisfaction6	Pearson Correlation	,410**	,600**	,498**	,610**	,656**	1	,595**	,698**	,678**	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
satisfaction7	Pearson Correlation	,419**	,397**	,580**	,534**	,434**	,595**	1	,480**	,344**	,687**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87
satisfaction8	Pearson Correlation	,446**	,649**	,422**	,540**	,527**	,698**	,480**	1	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87
satisfaction9	Pearson Correlation	,461**	,643**	,419**	,551**	,594**	,678**	,344**	,823**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87
satisfaction	Pearson Correlation	,725**	,817**	,700**	,798**	,749**	,828**	,687**	,804**	,795**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	87	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,723	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	87	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,720	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	87	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	87	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	87	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	87	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	87	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	87	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	9

Statistics

	values	beliefs	policies	behavioral	norms	satisfaction
N Valid	87	87	87	87	87	87
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,8069	3,2500	3,2874	3,2902	3,0345	2,9630
Std. Deviation	,75047	,95920	,92016	,99335	,92461	1,04103
Skewness	-,876	-,566	-,388	-,570	-,285	-,506
Std. Error of Skewness	,258	,258	,258	,258	,258	,258
Kurtosis	1,219	-,495	-,526	-,610	-,349	-,937
Std. Error of Kurtosis	,511	,511	,511	,511	,511	,511
Minimum	1,20	1,00	1,00	1,25	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,56

gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	53	60,9	60,9	60,9
	2	34	39,1	39,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	29,9	29,9	29,9
	2	38	43,7	43,7	73,6
	3	13	14,9	14,9	88,5
	4	10	11,5	11,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

income

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	13,8	13,8	13,8
	2	56	64,4	64,4	78,2
	3	15	17,2	17,2	95,4
	4	4	4,6	4,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	23,0	23,0	23,0
	2	21	24,1	24,1	47,1
	3	16	18,4	18,4	65,5

4	11	12,6	12,6	78,2
5	19	21,8	21,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	32	36,8	36,8	36,8
2	30	34,5	34,5	71,3
3	9	10,3	10,3	81,6
4	16	18,4	18,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,724 ^a	,523	,494	,74049	1,583

a. Predictors: (Constant), norms, values, beliefs, policies, behavioral

b. Dependent Variable: satisfaction

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48,787	5	9,757	17,795	,000 ^a
	Residual	44,414	81	,548		
	Total	93,202	86			

a. Predictors: (Constant), norms, values, beliefs, policies, behavioral

b. Dependent Variable: satisfaction

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,128	,510		-,251	,802		
	values	,089	,114	,065	,788	,433	,877	1,140
	beliefs	-,084	,089	-,078	-,943	,348	,868	1,152
	policies	,257	,111	,228	2,309	,023	,606	1,651
	behavioral	,262	,106	,250	2,462	,016	,571	1,751
	norms	,434	,129	,385	3,368	,001	,449	2,225

a. Dependent Variable: satisfaction